

Universidad Católica de Manizales

Especialización en Gerencia Educativa

Estrategias gerenciales para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de 11 de
la institución educativa Bartolomé Mitre del municipio de Chinchiná Caldas

Docente: Alejandro Jaramillo Arenas

Estudiante: Jair Rivillas Loaiza

Julio 14 del año 2017

Tabla de contenido

	Pág
1. Título.....	1
2. Descripción de la institución.....	1
2. 1 Valores	2
2. 2 Principios.....	2
2. 3 Misión.....	2
2.4 Visión.....	3
2.5 Carácter del talento humano	3
2.6 Situaciones generales del plantel educativo.....	3
2.7 Breve reseña de la institución educativa Bartolomé Mitre.....	3
3. Descripción del problema.....	4
4. Pregunta problemática.....	5
5. Escenario de formulación.....	5
5.1. Objetivo general.....	5
5.2. Objetivo específicos.....	5
6. Justificación.....	5
7. Fundamentación.....	7
8. Conceptos categoriales.....	9
8.1 La evaluación.....	9
8.2 La calidad educativa.....	15
8.3 El rendimiento académico.....	19
8.4 Procesos y desempeños.....	19
9. El ISCE en las instituciones educativas.....	21

10. Metodología y actividades.....	22
10.1 Objetivos específicos.....	23
11. Cronograma de actividades.....	24
12. Recursos.....	25
12.1 Recursos humanos.....	25
12.2 Roles.....	25
12.3 Recursos financieros.....	26
13. Escenario de ejecución y logros.....	27
13.1 Resultados / hallazgos.....	27
14. Socialización de resultados.....	29
15. Estrategias gerenciales para la solución del problema.....	29
Anexos.....	31

Encuesta abierta a docentes, padres y estudiantes

Preguntas indagatorias

Encuestas a docentes

Tablas de análisis

Bibliografía

1. Título

Estrategias gerenciales para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de 11 de la institución educativa Bartolomé Mitre del municipio de Chinchiná Caldas

2. Descripción de la institución

Nombre del colegio: Institución educativa Bartolomé Mitre

Entidad territorial: Caldas

Municipio: Chinchiná

Dirección: Calle 15 cra 7 y 8

Naturaleza: Pública

Calendario: A

Jornada: Mañana y tarde

Niveles: Preescolar, básica y media

Sedes: Francisco José de Caldas, Juan José Rondón, Santa Juana de Arco y sede central.

Fusión con las sedes educativas, Resolución Nro. 00341 de 28 de febrero de 2003.

Carácter: Académico y técnico

Especialidad: Informática, Comunicación y Electricidad.

Programas técnicos: Articulación con el SENA: 1) Técnico en Programación de Software y

2) Técnico en Diseño e Integración de Multimedia

Aprobación de estudios: Res. Nro. 6996 (12-13-2011) y Res. 3985-6 (05-5-2015)

Jornada Única.

NIT: 890.806.512-9 DANE: 117174000314

Modelo pedagógico cognitivo significativo integral (Mopecosin)

E-mail: iebartolomemitre@sedcaldas.gov.co Web: www.iebmitre.edu.co tel: 840 34

2. 1 Valores:

Responsabilidad: Puntualidad, constancia, disciplina, honradez

Respeto: Diálogo, comprensión, autoestima, tolerancia

Solidaridad: Generosidad, amor, convivencia, participación

Justicia social: Imparcialidad, sinceridad, reconocimiento, equidad

2. 2 Principios

1. Trabajo en equipo
2. Imprimir un sello de calidad en todos los quehaceres institucionales
3. Productividad
4. Competitividad
5. Investigación. Promover la capacitación permanente (crecimiento constante)
6. Liderazgo transformacional
7. Promover la excelencia como estilo de vida (hábitos agradables)
8. Ofrecer un ambiente y trato relacional de calidad y calidez humana
9. Poseer alto sentido de pertenencia e identidad
10. Ofrecer y recibir una comunicación fidedigna oportuna y permanente (claridad)
11. Ofrecer un alto desarrollo de la iniciativa y la eficiencia (diligencia)
12. No depender de la inspección (autonomía bajo responsabilidad)
13. Brindar pedagogía de las competencias ciudadanas. (Ley 1474 de julio 12 de 2011, Artículo 79)

2. 3 Misión:

El desarrollo humano integral, nuestra razón de ser. Formación humana académica y técnica a través de competencias básicas, ciudadanas, científicas y laborales (de emprendimiento)

2.4 Visión:

Seremos al 2016 la Institución Educativa que posibilite la formación de bachilleres competentes brindándoles la posibilidad de realizar un programa determinado mediante fases (ciclos), para facilitar la inserción laboral-profesional; y, a la vez desarrollar competencias para continuar la formación en una fase posterior y más avanzada a nivel local, regional, nacional y global para el ingreso a la educación superior al sector productivo y al liderazgo personal.

2.5 Carácter del talento humano

Nuestro Colegio lo integran: un (1) Consejo Directivo, un (1) Rector, 4 Coordinadores, 65 Docentes, 1.700 Alumnos de 0 a 11°, una (1) Asociación de Padres, un (1) Consejo Estudiantil, un (1) Personero Estudiantil; un Contralor Escolar y una contralora estudiantil, un grupo de apoyo.

El talento humano está afincado en el humanismo, la solidaridad, el respeto por el otro; los estudiantes son tenidos en cuenta en todas las decisiones y son vistos como actores importantes y no solos como depositarios del conocimiento.

2.6 Situaciones generales del plantel educativo

Fecha de fundación: Año 1949

Día del colegio: Septiembre 24 (Día de las Mercedes – patrona del colegio)

Cantidad de población estudiantil: 1.700 estudiantes

2.7 Breve reseña de la institución educativa Bartolomé Mitre

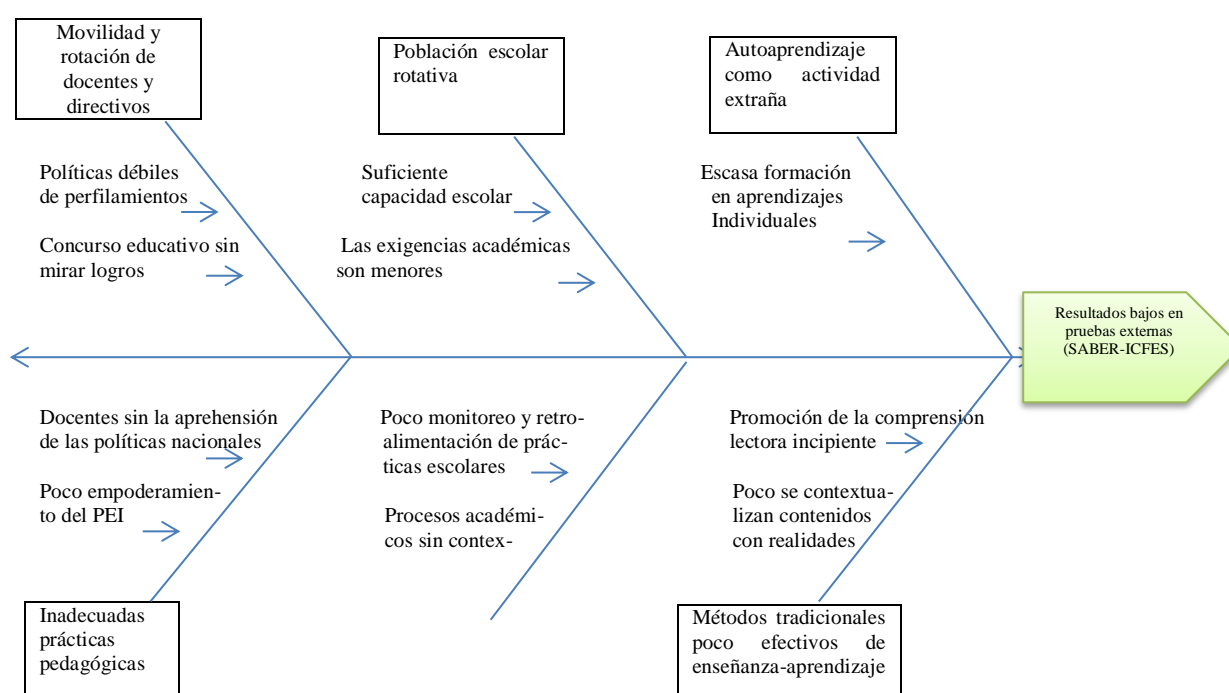
Fué fundada en el año de 1949 por la señora Ana Berruezo de Pontis Videla, de nacionalidad Argentina, y el sacerdote Santiago Marín Vargas. En 1995 se adoptó su

PEI en Electrónica y Sistemas, galardonado como PEI sobresaliente en el año de 1998 por el MEN.

3. Descripción del problema

Hace varios años la institución educativa viene presentando bajos desempeños en las pruebas estatales, pruebas SABER, en los grados onces, de manera específica los últimos tres años. Las acciones emprendidas no han sido suficientes para mejorar dichos resultados, las tareas ejecutadas no han dado los resultados esperados

El actuar de directivos no ha permitido la ejecución de estrategias de alto impacto para ello con resultados positivos. Eso hizo que se emprendiera la indagación del porqué del problema, sus causas, razones, y de avizorar unos posibles caminos para encontrar soluciones, en todo caso, que dichos resultados mejorasen; así fue que se decidió utilizar la herramienta de espina de pescado para mayor comprensión del problema planteado.



4. Pregunta problemática

¿Qué estrategias gerenciales serán efectivas para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la institución educativa Bartolomé Mitre del municipio de Chinchiná Caldas?

5. Escenario de formulación

Objetivos

5.1. Objetivo general

Plantear Estrategias gerenciales para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de la institución educativa Bartolomé Mitre del municipio de Chinchiná Caldas

5.2. Objetivo específicos

Realizar un diagnóstico de los resultados históricos de las pruebas saber 11 (últimos tres años).

Revisar que los contenidos de las áreas fundamentales sean coherentes con las políticas del MEN

Diseñar estrategias gerenciales para mejorar los resultados de las pruebas SABER 11.

6. Justificación

La institución educativa Bartolomé Mitre (IEBM) desde hace varios años viene presentando bajos desempeños en pruebas internas y externas (Pruebas SABER 11). No se han hecho indagaciones sobre las causas o circunstancias que motivan tales resultados; ni docentes ni directivos han emprendido acciones para detectar las causas de su bajo posicionamiento a nivel municipal, departamental y nacional.

La IEBM goza de ambientes escolares idóneos para obtener mejores resultados, espacios físicos amplios y suficientes, recursos tecnológicos de punta, suficientes para

atender las necesidades escolares son, entre muchos otros factores, características fuertes que deberían evidenciarse en mejores rendimientos académicos de los escolares.

Ha nacido esta motivación, de indagar por las razones de los bajos desempeños académicos, el pretender acercarnos al problema detectado para poder intervenirlo y buscar alternativas, caminos y estrategias que nos puedan llevar a su solución. Hace varios años el gobierno nacional evalúa y clasifica las instituciones educativas con base a sus desempeños académicos en las evaluaciones ICFES, hoy llamadas “Pruebas SABER 11”; mismas que hace algunos años se realizan en distintos grados

Desde el año 2015 el gobierno nacional implementó una herramienta de medición de la calidad educativa, llamada ISCE (Índice Sintético de la Calidad Educativa). Distintos grados presentan dicha evaluación, tanto de primaria como de secundaria, grados (3-5-7-9 y 11).

Se hace útil esta indagación emprendida para construir desde adentro una ruta que sirva para allanar varias pretensiones: Detectar causas del bajo desempeño académico, diseñar estrategias para el mejoramiento y lograr un buen posicionamiento en el ISCE, de tal suerte que se visibilice el enunciado de “educación de alta calidad”.

Es interesante, novedoso y útil este trabajo que motiva. Interesante porque genera marco de referencia y detecta debilidades académico-pedagógicas; novedoso porque nunca se había hecho y útil porque sirve para la construcción de planes de mejoramiento, individuales e institucionales.

Cerca de 1.800 estudiantes con que cuenta la institución se podrían beneficiar al momento de emprender esta investigación así como la ciudadanía en general. El trabajo es factible y pertinente y puede agregar valor a la institución; los resultados serían punto de reflexión y base para el emprendimiento de acciones.

El hallazgo de resultados concluyentes, per se, no resolvería problema alguno, pero serviría para activar en la práctica estrategias innovadoras de enseñanza o de aprendizaje, así como de planes de mejoramiento. Nos generaría en ese mismo orden de ideas, conocimiento y visión de situaciones a intervenir. Las consecuencias de esta indagación no podrán ser más positivas, el hallazgo de las causas no afectaría procesos académicos.

Una población considerable que asiste al plantel educativo es flotante, migratoria; es inestable respecto a la finalización del ciclo escolar en un solo plantel educativo. El cambio permanente de centro educativo de los estudiantes para continuar sus estudios es un aspecto que los afecta negativamente y que se presenta con mayor frecuencia de la que creemos o de la que bien pudiera mostrar estudio alguno sobre el particular.

Las condiciones sociales y económicas de las familias que envían a sus acudidos al centro educativo son deprimidas, inestables y hogares disfuncionales, en el mejor de los casos, en otros casos son hogares desintegrados cuya dirección y responsabilidad de la crianza de los hijos normalmente recae sobre la madre.

7. Fundamentación

Al abordar el tema educativo se afronta un aspecto importante del ser humano: Su crecimiento; la educación le brinda elementos al individuo para su realización, para su proyección en sociedad que es dinámica, cambiante, así como los procesos de educación y los criterios de calidad de cada época.

Cuando se piensa en calidad se deben implementar estrategias gerenciales y pedagógicas que pretendan mejorar desempeños de aprendizaje estudiantil; estrategias dinámicas, contextualizadas y que respondan a las situaciones actuales. Los enfoques, y prácticas evaluativas al no estar en relación con la situación actual desembocan en resultados bajos. Las instituciones educativas requieren hoy revisar sus PEI, actualizarlos y hacer que tengan

relación con los procesos sociales actuales, que son complejos y que obedecen a muchas lógicas.

“Las directrices, en su gran mayoría han desconocido el aspecto pedagógico, curricular, se han centrado más en la administración de los centros educativos que en la verdadera esencia del tema escolar: Lo pedagógico. Las instituciones en su devenir histórico se han preocupado más por gerenciar desde una óptica administrativa que pedagógica, es necesario que se jalonen procesos académicos donde se revise en forma continua y progresiva el impacto del currículo institucional con el fin de mejorar los procesos académicos y vivenciales” (Cajiao, 2002, p.42)

Sin una verdadera planificación de mediano y largo aliento que tenga entre sus pretensiones el mejoramiento del nivel académico cualquier esfuerzo será en vano, infructuoso, y no impactará de manera positiva las comunidades educativas.

Este trabajo de diseño, planificación y organización debe convocar al colectivo educativo, docentes, estudiantes, padres de familia y directivos. El plan de mejoramiento que en últimas será la carta de navegación y el cordel que ha de unir todos los esfuerzos entre varios aspectos debe ser construido colectivamente, ser punto de referencia y estar monitoreado y acompañado permanentemente.

Para mejorar en pruebas SABER los directivos deben cualificarse permanentemente en procesos, estrategias, contenidos curriculares y pedagógicos. Sin una escuela que aprenda difícil lograr mejores desempeños. Si su personal docente no administra sus conocimientos y estrategias serán fallidos los esfuerzos emprendidos a obtener mejores desempeños académicos.

“Las sociedad en crisis por la resignificación de valores y el temor de las entidades estatales y quienes la orientan de hacer un viraje a los procesos académicos. Ha traído como consecuencia los bajos índices en las pruebas ICFES lo cual demuestra la falta de comprensión lectora y desarrollo de lógica matemática, es por tal razón necesario que los rectores y coordinadores asuman su rol dando ejemplo estando actualizado en las prácticas pedagógicas y su incidencia en el desarrollo holístico de los estudiantes” (Mockus 2011,p. 32)

La gerencia educativa, como teoría debe ser llevada a la práctica; es la estrategia privilegiada para encauzar los esfuerzos institucionales, una gerencia educativa con un liderazgo corporativo, participativo, aunando trabajo de todos sus integrantes, eso sí, efectiva y no simbólica esa gerencia.

8. Conceptos categoriales

8.1 La evaluación y el rendimiento académico

La concepción de evaluación comporta complejidad en su comprensión, como concepto es difícil su aprehensión, su dimensión que se direcciona en distintos horizontes. El hecho en sí de evaluar es de naturaleza variada, difícil, y concibe al ser humano en una perspectiva holística.

Evaluar es sopesar, valorar el sujeto en sus desempeños, en sus actuaciones y procedimientos. En esa línea, el ser humano es un ser de valor, con significado consciente y en posibilidad de crecimiento. Siendo seres de valor, de discernimiento, el hombre diseña infinidad de procedimientos para “ubicar” al sujeto en esos rangos de valor, de valoración; criterios que no se pueden desconocer al momento de evaluar. Cuando se hace alusión a la “evaluación” se hace referencia ya a procesos complejos de características diversas,

inquietud que motiva en la de búsqueda de la definición del concepto y que se irá desarrollando paulatinamente.

Posicionar, pues, al hombre como un ser de valor que edifica su condición en apreciaciones subjetivas, que lo posicionan en un contexto determinado, que le aportan a su condición de humano. Sería impensable un hombre sin valor, sin apreciación respeto a sus congéneres, en la medida en que convive, crece y desarrolla posibilidades de humanidad respecto al otro.

Para hablar de evaluación se debe, inicialmente, dotar al sujeto de eso que llamamos “valor”, es decir, sentido, consciencia, solidaridad, autoestima, todas ellas características desplegadas en sí mismo, en su humanidad, pero también en sus otros, con el que comparte esta existencia.

Al hablar de evaluación se le impregna a la humanidad propósito en su existencia, motivación de crecimiento individual y social. Por eso creemos que para hablar de evaluación, de procesos de evaluación, cognitivos y de aprendizaje, debe emprenderse la tarea de reconocer, de “reconocer-nos” como hacedores de mundos con sentido. El valor es la característica que me determina como ser pensante, inteligente, constructor pero también destructor de mundos posibles, no podemos desconocerlo.

Al incurrir en los procesos evaluativos se determinará que si no hay reconocimiento de esas características se hará más difícil caminar por esos senderos; la evaluación no es meramente instrumentalización de procesos, mecanización de estrategias, acumulación de datos, información estadística que poco aporta a la individualidad y a la comprensión de los fenómenos sociales.

Por eso se hablará de valor, evaluación, evaluación de calidad, inicialmente, para establecer ruta, camino por donde transitar y en esa medida abordar esos procesos diversos

y múltiples de evaluación. Bueno es señalar que evaluar, igualmente, es un acto de suprema responsabilidad donde converge mi propia humanidad y la del otro.

Que las instituciones estatales, por lo menos el MEN, hayan vuelto casi una instrumentalización las evaluaciones, sus procesos, resta características que se presentan como valores esenciales al individuo. La cosificación y unificación del sujeto, del aprendiz, del niño, pone en riesgo, en alto nivel de vulnerabilidad su reconocimiento, su particularidad, su individualidad.

No todos aprendemos lo mismo con la misma facilidad en los mismos tiempos, he ahí cómo desde un comienzo la valoración y los aprendizajes, son disímiles y no solo del todo pertinentes encasillarlos, “parametrizarlos” en la escala valorativa del MEN: Desempeños superior, alto, medio y bajo, así lo concibe el gobierno nacional cuando hace referencia a la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media.

Escala de valoración nacional: Cada establecimiento educativo definirá y adoptará su escala de valoración de los desempeños de los estudiantes en su sistema de evaluación. Para facilitar la movilidad de los estudiantes entre establecimientos educativos, cada escala deberá expresar su equivalencia con la escala de valoración nacional: Desempeño superior, desempeño alto, desempeño básico, desempeño bajo. (MEN, 2009, Artículo 5. decreto 1290)

El niño (sujeto-hombre) en su valoración no es solo superior, alto, básico o bajo, es más que eso; su naturaleza lo edifica por encima de esa valoración. Insistimos, evaluar es valorar, ponderar, sopesar, dar reconocimiento al otro en su esencia. Y no tenemos resistencia con la carga valorativa que le podamos dar a nuestros aprendices, sino que procedimientos y pretensiones son de miradas cortas, restrictivas al reconocimiento y desarrollo de nuestros niños. La frustración y el sentimiento de fracaso emerge notoriamente en nuestros adolescentes con esas escales de clasificación de procesos de

saberes. Las normas en su estado primario, de redacción y escritura son visionarias sobre el particular, solo que se quedan en meros enunciados.

Fines de la educación. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, la educación se desarrollará atendiendo a los siguientes fines: 1. El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos. (...) 9. El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de la vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del país. (LEY 115, 1984, artículo 5)

No deberían ser meros propósitos, deberían plasmarse en la realidad, en nuestra realidad colombiana esos pretendidos de tal suerte que se reconozca a la persona en su individualidad.

La valoración se instala como principio regente en cualquier actividad-proceso que se movilice para “clasificar” si es que cabe el término, al niño-sujeto. Reconocerle su naturaleza, su esencia como ser de valor, de aprecio, que ha venido al mundo para, desde su ubicación, ser constructor de una mejor ciudadanía, de un mejor universo en donde se me valore por la aprehensión que tengo de los fenómenos sociales y no de la información que pueda ser depositada en mi consciencia (o inconsciencia). El sujeto, se nos ocurre, podría “aprender” desde la inconsciencia.

Una vez se ha identificado al otro como ser de valor, que aporta a la ciudadanía, a la construcción de comunidad, se pueden concebir y diseñar estrategias de evaluación. La evaluación también conserva característica de complejidad, de actuaciones difíciles para

llegar al reconocimiento de los estudiantes en sus saberes, en sus competencias para desenvolverse con propiedad en contextos determinados. La evaluación “ubica” al estudiante en una escala valorativa determinada, la cual es una equivocación, no ahora, desde siempre. El Decreto aludido anteriormente es preciso sobre el particular, valdría la pena indagar si eso se cumple. MEN (1984) “Derechos del estudiante. 1. Ser evaluado de manera integral en todos los aspectos académicos, personales y sociales” (Artículo 12, Decreto 1290)

Se valora el sujeto pero también se evalúa desde su nacimiento, desde el arribo al jardín infantil hasta la llegada a la vida universitaria; siempre ha estado, la evaluación, como factor y muchas veces, determinante de nuestros miedos y fracasos. Nos fracasamos en nuestras pretensiones y aspiraciones laborales o profesionales si la escuela nos evalúa equivocadamente, entendida la escuela en su acepción más amplia, como centro de formación y capacitación, de interacción con mundos insospechados y formas de ser del otro diversos a los míos; ejemplos múltiples tenemos a lo largo de la historia de personalidades que han llegado a descollar en sus procesos formativos, al margen de la escuela, incluso hasta en contra de ella, con autodisciplina y tesón

La escuela forma, pero también deforma. Por eso los escenarios de aprendizaje se resignifican frecuentemente; ha desgastado su valía, su importancia, la escuela, y ello obedece a múltiples razones, a circunstancias sociales, tecnológicas, podríamos señalar de entrada.

Ni la valoración ni la evaluación son conceptos planos, unidireccionales, se desplazan en múltiples direcciones, multidireccionales. El estudiante excelente en conceptualizaciones de orden matemático podría ser en sus desempeños lingüísticos “deficiente”, podríamos referenciar como escenario para insinuar casos. Ahí está por ejemplo el caso de Albert Einstein, para ilustrar este comentario, en su niñez,

extraordinario en procesos matemáticos pero con dificultades en procesos lingüísticos. En la educación el valorar y el evaluar son momentos permanentes que requieren mucha disposición para su abordaje.

Nunca serán suficientes todos los foros, los seminarios, las teleconferencias, los simposios, los congresos, las mesas redondas y los cursos para esclarecer los asuntos de la educación. En esta materia, como en otras, las cosas no son blanco o negro; las diferencias y puntos de vista contradictorios son corrientes. Por esta razón, el conflicto y el desencuentro son y serán frecuentes. Por esto mismo, es que en la educación los procesos retroceden y se estancan. La situación descrita ocurre porque en la educación confluyen intereses muy diversos. (Rodríguez, 1999, p. 87)

Ahora, el concepto “deficiente” utilizado para referirse a estudiantes con dificultades cognitivas y clasificar desempeños de los estudiantes tiene connotaciones perversas, peyorativas, minimiza al ser humano, lo rebaja a su mínima expresión; siendo un término traído del sector empresarial, así como muchos otros que se pasean por nuestras escuelas: Indicador, indicador de logro, gerente, empresa, entre otros.

La evaluación tiene unas intencionalidades, unos pretendidos que van más allá de una taxonomía de los estudiantes; ese enunciado teórico tiene su asidero, su sustento en la conceptualización, no así en la práctica. El mismo gobierno nacional lo señala. MEN (2009), “Artículo 3. Propósitos de la evaluación institucional de los estudiantes. Son propósitos de la evaluación de los estudiantes en el ámbito institucional: 1. Identificar las características personales, intereses, ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje del estudiante para valorar sus avances”. “Artículo 3. Decreto 1290”

Si se cumpliera lo preceptuado por la norma, tendríamos una mejor sociedad, más justa, igualitaria, equitativa, inclusora, luego entonces, tendríamos un mejor ciudadano, crítico

con concepciones de desarrollo, satisfecho y con perspectiva de autovaloración por sí y por su entorno.

8.2 La calidad educativa

La calidad educativa, expresión acuñada desde hace algún tiempo es un concepto que apunta a buscar excelencia en resultados obtenidos, en procesos y dinámicas. La búsqueda de la calidad es un ejercicio complejo que implica un gran esfuerzo para su obtención y comprensión.

De entrada, para hallar, para construir calidad educativa debemos mirar hacia el maestro, dirigir una mirada retrospectiva a su rol, a su contexto, a sus condiciones.

Primero que todo, este maestro tendría que diferenciar el derecho a condiciones de vida, del derecho a la cultura que le asiste a él y a sus alumnos, y reconocer la importancia relativa de cada uno de ellos sin subordinar de antemano lo cultural a lo económico, como sucede actualmente, pues es el derecho a la vida el que define su ser social y fundamentalmente su dignidad. (Ochoa, 1994, p. XVII)

No es sencillo comprender el concepto de calidad, ¿qué es?, ¿quién establece sus criterios?, ¿busca bienestar estudiantil o profesoral?, ¿considera condiciones de las comunidades educativas?, ¿podemos hablar de calidad educativa cuando ni siquiera podemos hablar de calidad de vida?.

La calidad educativa se pregona, se postulan sus pretendidos en una sociedad heterogénea, diversa, pluricultural, pluri-étnica como la nuestra. Llegar a acuerdos sobre lo que es calidad educativa sería supremamente difícil, a no ser que tomásemos atajos, que dejásemos esa discusión para que la asumiera el gobierno nacional de manera arbitraria, como efectivamente sucede.

En todo caso las comunidades educativas no han sido llamadas a disertar, a construir una agenda de lo que debe ser la calidad educativa, los mínimos que nuestros aprendices deben saber para instalarla en un mundo globalizado, pero también local.

Las mismas disciplinas (objeto de estudio) en su interior, tienen docentes que las ven de manera diversa, y así sus prácticas; sí deben ir integradas por temas, ejes temáticos, unidades. Cada región, localidad, dinamizan esas disciplinas (humanidades, matemáticas, etc.), las 13 del currículo obligatorias (aunque son más) de manera diversa.

En el universo mismo del docente ve su área, su disciplina, como algo que le pertenece

Sin embargo, los obstáculos que se oponen al enfoque interdisciplinario son fuertes y numerosos. En primer lugar, están los mismos conceptos con que se designa la disciplina y sus áreas particulares: así, los profesores suelen hablar de su “mundo”, su “campo”, su “área”, su “reino”, su “provincia”, su “dominio”, su “territorio, etc.; todo lo cual indica una actitud feudalista y etnocentrista, un nacionalismo académico y un celo profesoral proteccionista de lo que se considera su “propiedad” particular, estiman como la mejor de todas las disciplinas. (Martínez, 1997. p.166)

El gobierno nacional ha establecido como criterio de definición, de comprensión del concepto “calidad” tres referentes específicos: La evaluación de alumnos (en pruebas SABER grados 3-5-9 e ICFES), la evaluación de docentes y directivos-docentes y la autoevaluación institucional. De ahí se desprende, básicamente, su definición, es su referente. Pero es sesgado, restrictivo su accionar.

La calidad educativa involucra mejoría de las condiciones institucionales para el proceso enseñanza-aprendizaje, formulación y diseño de planes educativos, formación permanente a docentes, dotación de herramientas y uso de nuevas tecnologías, dotación de materiales educativos, para mencionar solo algunos.

Ya se habla de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) aún sin la instalación, sin el cubrimiento de las necesidades, de los mínimos mencionados anteriormente. Ese SGC le apunta a lograr mejor servicio, mejores resultados y consolidar mejoría de la entidad del sector educativo; uno podría pensar que, en su pretendido es plausible, en la realidad difícil de alcanzar.

La calidad educativa aparte de las condiciones físicas y de dotación involucra otros escenarios: Detecta fortalezas y las motiva para su imitación a partir de las evaluaciones, diseña estrategias académico-pedagógicas para nivelar los estudiantes en sus procesos de aprendizajes, y sobre todo, entre muchos aspectos, elabora planes de mejora para disminuir la brecha entre los colombianos, en todas sus condiciones sociales. Sobre la calidad educativa, señala el mismo gobierno.

Una educación de calidad es la que parte de que todos los estudiantes aprendan lo que necesitan aprender en su paso por el sistema educativo y que lo apliquen para solucionar creativamente problemas de diferentes tipos. (MEN. Guía 27. 2007. p. 53)

La calidad debe ir más allá de los enunciados, esos “problemas de diferentes tipos” deben direccionarse también hacia las condiciones sociales, económicas, regionales. Son distintas condiciones educativas del sector urbano al rural, para citar solo un ejemplo de las inquietudes y brechas que nos permean en materia educativa.

En esto de lo enunciado a lo real sería objeto de análisis; cuáles son los enunciados del gobierno nacional y cuales nuestras realidades. Distintas, no irreconciliables; en todo caso sí requerirían de muchas condiciones para que sean una misma realidad.

Los docentes, se forman en unas condiciones diferentes a las actuales, vienen cargados de experiencias y formaciones que por su misma temporalidad deben ajustarse,

ceñirse, actualizarse a las condiciones de esta sociedad cambiante; y que en todo caso, eso sí, deben pensar en las prácticas educativas.

El hombre se forma en la experiencia, como lo plantea desde siempre la sabiduría popular. Se trata de una experiencia real que experimenta realidad. Y la realidad es tenaz, irreversible, contundente. Además es uno mismo el que experimenta, nadie experimenta en cabeza ajena. (Ochoa, 1994, p. 221)

No se agota la discusión sobre lo que es calidad educativa, es solo como un abre bocas a nuestra tarea objeto, sobre qué estrategias gerenciales podemos diseñar para mejorar los desempeños de nuestros estudiantes en evaluaciones internas y externas (pruebas SABER), y para ello deben motivarse análisis y reflexiones sobre cuál es la educación a la que deben acceder nuestros niños, lo que les conviene para mejorar nuestras condiciones sociales, nuestra realidad.

Finalmente, y a manera de provocación en este tema, el de la calidad educativa, nos señala el MEN sobre estos aspectos, que ¿son la ruta a seguir?, ¿el libreto a interpretar?. Nos asaltan inquietudes enormes, pero sobre la base que bien podrían hacerse análisis y discusiones ulteriores.

Los estándares básicos de competencias son criterios claros y públicos que orientan el diseño de los currículos y planes de estudio, las estrategias pedagógicas y las evaluaciones de los aprendizajes. Son referentes que permiten establecer si un estudiante, una institución o el sistema educativo en su contexto cumple unas expectativas comunes de calidad. Además, expresan una situación deseada en cuanto a lo que se espera que todos los alumnos aprendan en su paso por la educación básica y media. (MEN. Guía 34. 2008. p. 19)

8.3 rendimiento académico:

Se ha instalado una cultura de la evaluación y se ha priorizado a otros factores, que se han relegado, ejemplo, el hecho de ser buena persona, de bien, con buenos principios. Una institución puede ser excelente en aspectos de valores, de convivencia y si no obtiene unos resultados mínimos en pruebas SABER, será una institución a intervenir.

La evaluación que efectúa el estado con las prueba SABER, hoy por hoy es sinónimo de rendimiento académico, de alto rendimiento, no es posible concebir, a la luz de las directrices del gobierno nacional, una evaluación de calidad sino llena los requerimientos gubernamentales. Un buen rendimiento académico es alcanzar unos sugeridos del MEN, que a través del ISCE (Índice Sintético de Calidad Educativa) definen los mínimos a alcanzar año tras año.

Todo proceso de aprendizaje, de acción humana, es susceptible de mediación, de evaluación, solo que no debería ser a manera de comparación. Instituciones educativas que se trezan en pulsos para ver cuál es mejor que cuál.

Evaluación se correlaciona a buen rendimiento académico, solo que el buen rendimiento académico no es el más humo, el más socializador

8.4 Procesos y desempeños.

Se ha venido haciendo un acercamiento, un tránsito por los conceptos de evaluación, de calidad, grosso modo; su aprehensión, su interiorización es compleja. En toda evaluación hay una intención para construir infinidad de estrategias, de procesos y resultados que me arrojen diversas informaciones para construir planes de mejoramiento y consolidar acciones a fin de posicionar individuo, institución.

Las estrategias gerenciales deben mobilizarse con intencionalidad, con participación de toda la comunidad educativa, no de manera aislada, sino mancomunada, simbiótica; diseñar procesos coherentes con monitoreo e intervenciones para mejorar sus rutas

Desarrollar estrategias de producción de conocimientos, más que inculcarle nuevos conocimientos en su memoria, es lo que requiere el estudiante contemporáneo para participar más autónoma y responsablemente en su propia formación. (Ochoa, 1994, p.90)

Para acercarse al concepto de calidad educativa que permea esta búsqueda, hay que diseñar rutas y procesos, estrategias a seguir, procedimientos, en esa búsqueda de desempeños óptimos que es el norte de cualquier sistema educativo. El fenómeno social de la educación es complejo, con infinidad de aristas, de visiones, de propósitos.

Al fin y al cabo la enseñanza es un proceso complejo que facilita en los individuos la apropiación creadora del saber con mira a su formación. Esta apropiación creadora del saber no logra promoverla el maestro, si está a oscuras respecto de los procesos de pensamiento que caracterizan al grupo de alumnos que tiene al frente.

(Ochoa, 1994, p.101)

La animación ulterior de cualquier sistema educativo es lograr altos desempeños de calidad, de satisfacción para intervenir problemáticas sociales de cualquier índole. Se hace perentoria la construcción de una ruta a seguir con sus respectivas etapas: Autoevaluación institucional, en donde se recopile y sistematice información, y resultados de procesos; una segunda consistente en la elaboración de planes de mejoramiento, donde se diseñen objetivos, actividades, tiempos, responsables; y una tercera consistente en el seguimiento y análisis de dificultades, recursos utilizados, etc.

Las anteriores “intencionalidades” involucran necesariamente las cuatro áreas de gestión, a saber:

1. Gestión académica: Para procesos curriculares y prácticas pedagógicas institucionales pertinentes
2. Gestión administrativa y financiera: Para hacer eficiente el uso de los recursos físicos y humanos, en tanto se encarga de administrar lo financiero y lo contable.
3. Gestión de la comunidad: Para atender el tema de convivencia, inclusora por demás, y la sensibilización con la pertenencia institucional
4. Gestión directiva: Para direccionar procesos

9. El ISCE en las instituciones educativas

El Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) es definido como la herramienta que apoya el seguimiento del progreso de las instituciones educativas, valora de 1 a 10 los procesos educativos; a través de ella los miembros de la comunidad educativa obtienen de manera objetiva resultados e identifican cómo están y qué caminos emprender para realizar planes y acciones de mejoramiento de tal suerte que la institución mejore en sus desempeños.

Esta herramienta empezó a implementarse en el año 2015 en todo el territorio colombiano y en todas las instituciones en los ciclos de primaria, secundaria, básica y media, con mucha resistencia en los sectores educativos. Es un modelo traído de otros países y su implementación en este país ha sido de intensos debates

El ISCE incluye cuatro componentes:

1. Progreso: ¿Cómo ha mejorado con relación al año anterior?
2. Desempeño: ¿Cómo están los resultados de las Pruebas con relación al resto del país?
3. Eficiencia: ¿Cuántos estudiantes aprueban el año escolar?
4. Ambiente escolar: ¿Cómo está el ambiente en las aulas de clase?

El propósito de los índices en educación es que los niños vayan a la escuela y que aprendan lo que tienen que aprender (señala el MEN)

10. Metodología y actividades.

El método de investigación es el cualitativo, en virtud a las acciones que se emprenden, tipo anotaciones, asistencia en documentos, la observación participativa, grupos discusión, entrevistas abiertas, , y en general ejecutorias analíticas que son propias del método cualitativo con técnicas de recolección, de información cualitativas a fin de:

Rrealizar el diagnóstico de los resultados históricos de las pruebas saber 11 de los últimos tres años

Revisar que los contenidos de las áreas fundamentales sean coherentes con las políticas del MEN

Diseñar estrategias gerenciales para mejorar los resultados de las pruebas SABER 11.

Inicialmente se analizarán los resultados de las pruebas de estado SABER-11 de los últimos tres años, asignatura por asignatura, para entender el comportamiento de los resultados, al tiempo que las áreas, materia de evaluación, serán analizadas en sus contenidos y estrategias, igual que las metodologías empleadas por los docentes para su evaluación, las didácticas y el cómo se articulan con las directrices a nivel nacional.

Deberán conformar los directivos un equipo de trabajo que dirija, acompañe, capacite y fortalezca los propósitos respecto a realizar un plan de mejoramiento que eleve los resultados en pruebas SABER-11; que ejecuten una agenda con reuniones periódicas, con objetivos, metas y estrategias para ejecutarlo.

Cualquier plan de mejoramiento deberá ser socializado con los docentes de las áreas objeto de evaluación, aquellas que evalúa el Ministerio de Educación Nacional, y que deberá ser, el mismo plan, evaluado constantemente.

Realizar periódicamente simulacros tipo ICFES, con valoraciones en las distintas asignaturas para empoderar las prácticas evaluativas en las distintas asignaturas y en el mismo currículo; igual se debe actualizar el PEI con la incorporación de estas estrategias gerenciales para el mejoramiento institucional.

10.1 Objetivos específicos

Para lograr el desarrollo de los objetivos específicos la ruta a seguir será

- ✓ Visibilizar las prácticas evaluativas de los docentes, para correlacionarlas a los pretendidos del gobierno nacional. Acudiendo a la observación directa y haciendo anotaciones en diario de campo
- ✓ Analizar y reflexionar en torno a los resultados de los últimos 3 años en PRUEBAS SABER-11 atendiendo las innovaciones incorporadas en los últimos años. Triangulando la información enviado por el Icfes
- ✓ Institucionalizar un calendario de simulacros PRUEBAS SABER-11 de manera frecuente y recurrente
- ✓ Implementar estrategias gerenciales por áreas, discutidas, analizadas y validadas por el equipo dinamizador del proyecto.

11. Cronograma de actividades

Actividad	Indicador de resultado	Resultado	Responsable	Mes												
				E n	F e	M a	A b	M y	J u	J l	A g	S e	O c	N ov	D i c	
Presentar la propuesta al consejo académico	Aprobación de la propuesta por parte del consejo académico	Documento Propuesta	autor del proyecto	x	x											
Presentar la propuesta al consejo directivo	Aprobación de la propuesta por parte del consejo directivo	Documento Propuesta	autor del proyecto		x											
Revisar los resultados históricos de las pruebas saber 11 Realizar para hacer un diagnóstico	generación de análisis y documento histórico de los resultados	documento con el diagnóstico histórico	Equipo dinamizador	x	x											
Analizar la información de los resultados históricos	verificación de componentes académicos de los resultados	resultados del análisis	Equipo dinamizador			x										
Revisar que los contenidos de las áreas fundamentales de la malla curricular del IEBM sean coherentes con las políticas del MEN	revisión de los contenidos	comparativo con la malla de la IEBM con lo planteado por el MEN	Equipo dinamizador			x	x									
identificar las estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizadas por los maestros	diseño de encuesta de prácticas evaluativas a docentes	documento de ANÁLISIS encuesta	autor del proyecto			x	x									
Socialización a la comunidad educativa de hallazgos y conclusiones	documento final	Documento final, tesis	Autor del proyecto						x							

12. Recursos

12.1 Recursos humanos

Integrantes	Función
Jaramillo Arenas Alejandro	Asesor del proyecto de investigación
Docentes-directivos	Rector de la IE Bartolomé Mitre
Docente-directivos	2 coordinadores
Docentes	3 docentes
Estudiantes	Personero estudiantil Contralora estudiantil
Padres de familia	participación en la construcción de estrategias de alto impacto

12.2 Roles

- ✓ El rector motivará trabajos indagatorios y acompañará estrategias gerenciales con estrategias para mejorar los desempeños.
- ✓ Docentes-directivos: Desde la parte académica acompañarán los docentes en mejores prácticas educativas con contenidos gubernamentales
- ✓ Docentes: Implementarán las prácticas sugeridas en el trabajo investigativo para mejores resultados
- ✓ Estudiantes: Serán tenidos en cuenta para la apropiación de los hallazgo, y en conjunto volver esas prácticas cultura institucional.
- ✓ Padres de familia: Se involucrarán para generar mayor sentido de pertenencia y construir colectivamente estrategias académicas de alto impacto

12.3 Recursos financieros

Presupuesto global por fuentes de financiación

Rubros	Fuentes				Total
	Propias		Contrapartida		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
Personal	100.000				100.000
Equipos. Video Beam Computador y sala de cómputo		2.500.000			2.500.000
Software	x	X	x	x	
Materiales. cd memorias USB pliegos de papel cajas de marcadores cajas de lapiceros legadores resmas tamaño carta rollos cintilla de enmascarar y transparente		250.000			250.000
Salidas de campo. asesorías equipo dinamizador	150.000				150.000
Material bibliográfico				350.000	
Publicaciones fotocopias Plegables y cuñas radiales s .		850.000		250.000	1.100.000
Total					4.100.000

13. Escenario de ejecución y logros

13.1 Resultados/hallazgos

La comunidad educativa se ha empoderado del proyecto, lo adoptaron como estrategia para resolver una situación de índole académica que estaba llamando poderosamente la atención y cuyos efectos estaban haciendo mella en la población educativa.

Se encontró muy buena disposición de los intervinientes para contribuir a la solución del problema señalado, realizar los respectivos acompañamientos y de manera especial a involucrarse con el tema, a aprender y a mejorar las prácticas educativas.

De parte de los estudiantes y padres de familia se nota un interés inusitado sobre el asunto, toda vez que han entendido que se deben implementar ejecutorias que ayuden a menguar el problema con soluciones eficaces.

Respecto al consejo directivo desde que se les socializó el proyecto mostraron su disposición favorable para hacer del mismo un punto de referencia, una bitácora de tal suerte que sus hallazgos y ejecutorias fuesen aspectos a considerar en el devenir académico de la institución. Si bien no se contó con financiamiento al menos se tuvo la aceptación de la ruta a seguir.

En la indagación del porqué del problema, el bajo desempeño en pruebas internas y externas de la institución educativa Bartolomé Mitre, media, y de la implementación de estrategias gerenciales, se diseñó un plan de trabajo con actividades específicas y puntuales a fin de compilar información y hallar las causas del problema. Se diseñó una ruta que diera cuenta de los pasos a seguir para llegar a conclusiones que nos permitiera acercarnos a la comprensión de lo indagado

1. Identificación del problema. Causas y caracterización con la ayuda de preguntas indagatorias
2. Elaboración del proyecto. Estructuramos el temario de lo que debe llevar un proyecto: Título, objetivos, metodología, cronograma, recursos, problemática a intervenir, recursos físicos y financieros, entre otros.
3. Actividades de indagación. Encuestas, entrevistas, análisis cuantitativos y cualitativos
4. Compilación e interpretación de datos. Análisis comprensivo de la información recaudada.
5. Socialización de conclusiones y resultados.

En la indagación del problema, con los actores de la comunidad educativa, padres, estudiantes, docentes (ver anexo), sobre las presumibles razones del bajo desempeño escolar, concluimos que se deben a múltiples factores. Tales conclusiones y deducciones se desprenden de lo afirmado en encuestas realizadas y anexas a la presente.

Entre los diversos aspectos del bajo desempeño que se desprenden de las encuestas, se puede afirmar que se le atribuye a:

1. Rotación y movilidad constante de docentes, poco perfilamiento en sus asignaturas y poco sentido de pertenencia institucional
2. Prácticas didácticas obsoletas y que no corresponden con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional.
3. Desinterés de padres de familia por sus acudidos y poco acompañamiento en sus prácticas de enseñanza y aprendizaje.

4. Liderazgo directivo incipiente, poco claro y poco efectivo en procesos académicos y pedagógicos
5. Ninguna política institucional que oficialice prácticas y estrategias por el mejoramiento en pruebas SABER – 11.

14. Socialización de resultados

Los resultados de la indagación fueron expuestos ante el consejo directivo, el consejo académico, ante padres de familia y docentes; generó inquietudes, expectativas y compromisos para solucionar la problemática de tal manera que se vincularon los actores al diseño, ejecución y acompañamiento de la realización de prácticas para resolver la problemática

También se realizaron encuentros de reflexión con estudiantes haciéndoles ver la importancia y las ventajas de obtener mejores resultados en pruebas SABER 11, para un mejor desempeño laboral, mejores posibilidades y de pronto acceder a becas del gobierno nacional.

15. Estrategias gerenciales para la solución del problema

1. Implementar un programa de pruebas Icfes SABER 11, estilo simulacros, en la educación media todo el año escolar. En las áreas fundamentales trabajar lectura crítica, interpretación, proposición y argumentación.

Cada mes los docentes de las áreas fundamentales deben presentar pruebas simulacro para ser aplicadas a los estudiantes de 10 y 11. Estas pruebas tendrán un porcentaje en la calificación final del periodo.

Se implantará en la institución el día SABER, allí los estudiantes y profesores abordarán aspectos relativos a las pruebas saber.

2. Tipos de preguntas, manejo de cuadernillos, tiempos de respuesta.

Ajustar la malla curricular teniendo en cuenta las necesidades de los estudiantes, los intereses institucionales y los criterios del Ministerio de educación nacional. Dicho ajuste deberá quedar hecho a finales del año 2017. Y cada año se actualizará

Crear un grupo interdisciplinario para que construya y ejecute un proyecto de aprestamiento en torno a las pruebas SABER-11

Dicho equipo estará conformado por:

Coordinadores, docentes de las áreas fundamentales y el personero estudiantil.

Anexos

Encuesta abierta a docentes, padres, y estudiantes

1. ¿Cuáles cree que son la causas de los bajos desempeños académicos en las pruebas SABER-11 ?

2. ¿Cree que las prácticas de enseñanza están actualizadas y se corresponden con lo indicado por el MEN?

3. ¿Qué piensa del liderazgo directivo para impulsar procesos de mejoramiento académico?

4. ¿Considera que los padres de familia hacen acompañamiento a sus hijos en sus procesos escolares?

Cuantificación de entrevistas	
Padres entrevistados	35
Estudiantes entrevistados	20
Docentes entrevistados	10

Preguntas indagatorias

1. ¿Cuáles son las causas de los bajos resultados en las pruebas SABER -11?
2. ¿Hay políticas y prácticas claras de directivos y gerenciales que aborden la problemática del bajo rendimiento académico?
3. ¿Los docentes tienen y generan sentido de pertenencia, respecto a los resultados en las pruebas SABER 11?
4. ¿Qué prácticas serían válidas y eficientes para mejorar resultados en pruebas SABER 11?
5. ¿Qué estrategias gerenciales podrían diseñarse para construir una política oficial para mejorar resultados en los desempeños académicos?

Encuesta

Encuesta dirigida a directivos y docentes que orientan asignaturas en la media.

Objetivo:

Por favor conteste con toda sinceridad las siguientes preguntas:

1. ¿Ha recibido capacitación en procesos evaluativos estilo pruebas SABER-11?

Sí _____ No _____

2. ¿Realiza simulacros evaluativos a la manera pruebas SABER-11 en las asignaturas que orienta? Sí _____ No _____

3. ¿Cuándo realiza los procesos evaluativos retroalimenta los resultados?

Sí _____ No _____

4. ¿Cree que la institución educativa debe fortalecer prácticas pedagógicas innovadoras que involucren estrategias evaluativas estilo pruebas SABER-11?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es no, cuales estrategias propondría _____

5. ¿Cree que las áreas deben ser evaluadas a través de competencias con miras a mejorar el rendimiento académico?

Sí _____ No _____

6. ¿Considera importante crear un equipo interdisciplinario que lidere un proyecto para mejorar resultados en pruebas SABER-11?

Sí _____ No _____

7. ¿Estaría dispuesto a conformar un equipo que lidere el proyecto SABER-11?

Sí _____ No _____

8. ¿Cree que los resultados en pruebas saber son relevantes para las metas de la institución educativa?

Sí _____ No _____

9. ¿Estaría dispuesto a poner en práctica el proyecto, a ejecutarlo y a hacerle acompañamiento a los resultados?

Sí _____ No _____

10. ¿Deben implementarse estrategias gerenciales que se conviertan en política institucional y se incorpore al PEI para la implementación de dinámicas evaluativas innovadoras?

Sí _____ No _____

Tablas de análisis

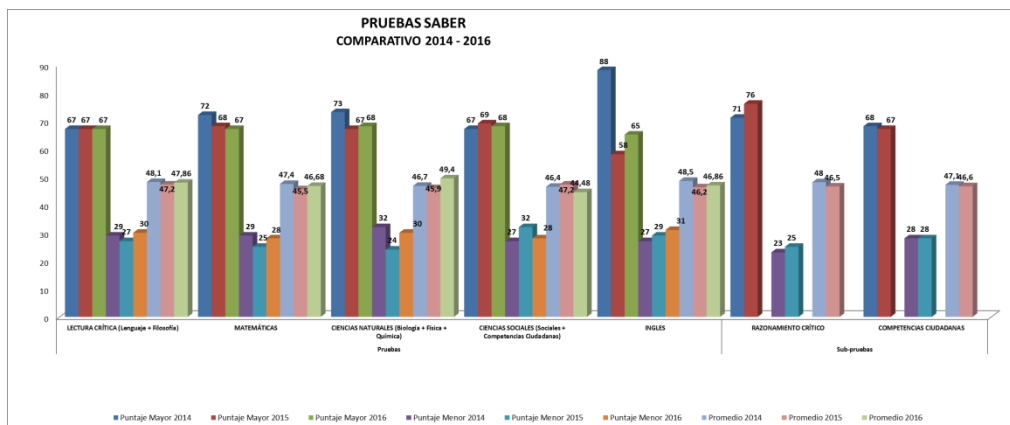
**Análisis ISCE (Índice Sintético de la Calidad Educativa),
años 2014-2015-2016. Educación Media**

Promedios AÑO	Nacional			Departamental			Manizales		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Media	5.6	5,89	6.01	4.99	5,38	5.29	5.70	6.30	6.40

Resultados obtenidos en el ISCE, IEBM años (2014-2015-2016)

Institución educativa Bartolomé Mitre	Educación Media		
Año	2014	2015	2016
educación media	2.22	3.92	4.32

INSTITUCION EDUCATIVA ABRTOLOME MITRE										
PRUEBAS SABER										
ANÁLISIS 2014 - 2016										
		Puntaje Mayor			Puntaje Menor			Promedio		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Pruebas	LECTURA CRÍTICA (Lenguaje + Filosofía)	67	67	67	29	27	30	48,1	47,2	47,86
	MATEMÁTICAS	72	68	67	29	25	28	47,4	45,5	46,68
	CIENCIAS NATURALES (Biología + Física + Química)	73	67	68	32	24	30	46,7	45,9	49,4
	CIENCIAS SOCIALES (Sociales + Competencias Ciudadanas)	67	69	68	27	32	28	46,4	47,2	44,48
	INGLES	88	58	65	27	29	31	48,5	46,2	46,86
Sub-pruebas	RAZONAMIENTO CRÍTICO	71	76		23	25		48	46,5	
	COMPETENCIAS CIUDADANAS	68	67		28	28		47,1	46,6	



Bibliografía

- Guía No. 31 Guía Metodológica Evaluación Anual del Desempeño Laboral. Sistema de Información de Planta de Personal “SISTEMA LÓGICO HUMANO”.
- Secretaría de Educación Departamental. (2015). Informe Evaluación Anual de Desempeño Laboral 2014. Recuperado de sedcaldas.gov.co/sedcaldas/web
- Secretaría de Educación Departamental. (2015). Análisis de resultados de la evaluación anual de desempeño de directivo docente y docente del año 2015. Recuperado de sedcaldas.gov.co/sedcaldas/web
- Secretaría de Educación Departamental. (2012). Autoevaluación institucional, Ruta de Mejoramiento Institucional. Mayo 15 del 2013
- PEI. (2015). Institución Educativa Bartolomé Mitre, Chinchiná, Caldas.
- MEN. Ministerio de Educación Nacional. Ley 115 de 1994
- SIEE. (2015) Sistema Institucional de Evaluación Estudiantil, Institución Educativa Bartolomé Mitre, Chinchiná, Caldas.
- MEN. Ministerio de Educación Nacional. Decreto No. 1290 de 2009 por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media.
- MEN. Ministerio de Educación Nacional. Guía para el mejoramiento institucional. Serie guías Nro. 34, 2008
- Mockus, A. (2011) La Escuela un Laberinto para Aprender. Revista ASK Universidad del Quindío. Armenia, Colombia.
- MEN. Ministerio de Educación Nacional. Guía Gestión Estratégica del sector. Guía Nro. 27. Orientaciones e instrumentos (2007).
- Flórez, O.R (1994) Hacia una pedagogía del conocimiento. Bogotá. McGraw-Hill
- Martínez, M.M (1997) El paradigma emergente. Hacia una teoría de la racionalidad científica. México. Trillas