



**UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR**

**MAESTRÍA EN
EDUCACIÓN**

**Impacto del Plan de Mejoramiento en el logro de los objetivos
Institucionales de la I.E. Las Delicias Minas de Santa Cruz**

**Elaborado por:
Yeimy Katterine Paz Valdelamar**

Presentado a

**Tutor
Farid Carmona Alvarado**

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BARRANQUILLA - ATLANTICO
2016**

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo establecer la incidencia del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) como dispositivo de gestión, en el fortalecimiento de la calidad educativa desde la construcción colectiva. Este ejercicio se centró en la implementación de la investigación acción educativa con dos fases (diagnóstico e intervención); tomando como grupo participante a la Institución Educativa las Delicias Minas de Santa Cruz, bajo los criterios institucionales del Gobierno Distrital. Se administraron instrumentos como ficha de caracterización, dos sesiones de grupos de discusión, talleres de formación y acompañamiento in situ por parte de la investigadora. Los resultados mostraron que el PMI es poco conocido y pensado más como un requisito de entrega al ente territorial. En la fase II el sentido de este instrumento cambió y se redefinieron en los miembros participantes esquemas conceptuales y de cultura organizacional en el marco de la pertinencia, el desarrollo, la evaluación y la participación.

Palabras clave: Plan de Mejoramiento Institucional, Calidad Educativa, Dispositivo, Gestión Participativa.



ABSTRACT

This research aims to establish the incidence of Institutional Improvement Plan (PMI) as device management, strengthening the quality of education from the collective construction. This exercise focused on the implementation of educational action research with two phases (diagnostic and interventional); in Institution Educativa the Minas Delights of Santa Cruz, under some institutional criteria of the District Government. Record instruments such as characterization, two sessions of group discussions, workshops and support in situ by the research group were administered. The results show that the PMI is poorly understood and conceived more as a delivery requirement to territorial entity. While in Phase II, the meaning of this instrument changes and redefined in the participating Member, conceptual schemes and organizational culture in the context of the relevance, development, evaluation and participation.

Key words: Institutional Improvement Plan, Educational Quality, device, Participative

Management.



UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR

MAESTRÍA EN
EDUCACIÓN

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis
primeramente a Dios, mi esposo y mis padres.

A Dios porque ha estado conmigo en cada
paso que he dado, cuidándome y dándome la

sabiduría e inteligencia para y la fortaleza
para terminar meta, a mi esposo por su apoyo

en cada momento, por depositar su entera
confianza en cada reto que se me presentaba

sin dudar ni un solo momento en mi
inteligencia y capacidad. A mis padres quienes

a lo largo de mi vida han velado por mi
bienestar y educación siendo un apoyo en

todo momento. Por ellos es que soy lo que
soy hasta ahora. Con mucho amor y cariño Le

dedico mi esfuerzo

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por haberme guiado y darme la sabiduría para la realización de este proyecto el cual es el resultado del esfuerzo conjunto de los que hicieron parte de este grupo de trabajo. También agradezco a mi tutor de tesis, Farid Carmona, a los colegas docente, quienes a lo largo de este tiempo han puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este nuevo plan de mejoramiento el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas. A nuestros padres y familia quienes a lo largo de toda nuestra vida han apoyado y motivado nuestra formación académica, creyendo en todo momento y no dudando de mis habilidades. A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes con ganas y dedicación preparándolos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

INDICE GENERAL

RESUMEN

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema

1.2 Formulación del problema

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

1.3.2 Objetivos Específicos

1.4 Justificación

Capítulo 2. Fundamentación teórica

2.1 Marco Teórico

2.2 Marco Conceptual

2.2.1. Sobre La Calidad Educativa

2.2.2. Sobre los Planes de Mejoramiento Institucional

2.2.3. Sobre Agenciamiento Colectivo

2.3 Marco Legal

2.4 Marco Historico

2.4.1 Antecedentes Historico

2.4.2 Antecedentes Investigativos

Capítulo 3. Metodología de la Investigación

3. Metodología

3.1 La Espiral de la Investigación – Acción Educativa

3.1.1 Técnica e Instrumento para la recolección de datos

3.1.2 Procedimiento

3.1.2.1 Fase I Diagnostico Participativo

3.1.2.2 Fase II Construcción colectiva frente al PMI y
gestión Participativa

Capítulo 4. Resultados y Discusiones

4.1 Resultados de Fase I Diagnostico Participativo

4.1.1 Revisión del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)

4.2 Resultados Grupo Focal

4.2.1 Categorización y sub categorización

4.2.1.1 Categorización y sub categorización Administrativa

4.2.1.2 Categorización y sub categorización Docente

4.2.1.3 Categorización y sub categorización Padres de Familia

4.2.1.4 Categorización y sub categorización Estudiantes

4.3 Fase II Intervención

4.4 Discusiones

5. RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS



INTRODUCCIÓN

A través de los años se han venido generando una serie de instrumentos y rutas para desarrollar las instituciones en la cultura de la calidad educativa. Muchos de estos no han contribuido de la mejor manera y solo han servido para colocar un índice a los procesos desarrollados en las instituciones pasando por encima del personal de la organización y gestados desde arriba de manera dictatorial. Todo plan de mejoramiento debe contar con la participación de los actores implicados en la cultura organizacional de la escuela, eso en gran medida recalará en experiencias exitosas y en planeamientos, que con una perspectiva general, permitirán abarcar el mayor grupo de debilidades y obstáculos que pueda presentar una escuela. Asimismo le permitirá dar cuenta de todos aquellos aspectos en los que son fuertes, aspectos que de ser objetos de un solo sujeto podrían quedar por fuera de todo proceso de planeación hacia la calidad educativa.

Muchas son las variables y categorías que se manejan en la ejecución de un Plan de Mejoramiento Institucional, estas puede resultar difíciles si no se dispone de una herramienta o modelo guía, basado en fundamentos o estándares que puedan ayudar o contribuir de manera efectiva, eficiente y pertinente en la gestión exitosa de cualquier organización. Con esta investigación se busca impulsar la realización participativa de los procesos de planeación como un camino para alcanzar la calidad educativa. De manera que en la escuela se pueda evidenciar procesos y experiencias distintas de gestión para el desarrollo pedagógico, social y cultural de la escuela, que situado en lo local, promueve el mejoramiento de contextos y espacios institucionales educativos a través de una perspectiva contextualizada y situada en los planes de desarrollo.

El desarrollo de este trabajo es de suma importancia, ya que permite generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones gerencial de la IE, con la finalidad de recuperar la imagen de la organización, garantizar la satisfacción de los clientes con respuestas eficientes, oportunas y contribuir con la

optimización de la gestión de la organización. La investigación es resultado de la búsqueda de información y realizar el análisis de referencias bibliografías teóricas y prácticas sobre administración y control de proyectos basadas en las categorías tenidas en cuenta en la Guía 34 para la realización del PMI, para así lograr establecer un balance entre fortalezas y oportunidades de mejoramiento que permitan definir los criterios de elaboración de un PMI acorde a las necesidades específicas de la institución y de la comunidad educativa, con el norte fijado en la calidad del proceso educativo que se ofrece en la IE.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La institución educativa Las Delicias Mina de Santa cruz, del Municipio Barranco de Loba, es de carácter oficial y fue aprobada por resolución N° 338 de Dic 4 del 2003, con código Dane: 213074000588, la cual, de acuerdo con datos estadísticos institucionales y otros libros reglamentarios, la población es de de 673 estudiantes; quienes están distribuidos entre los niveles de educación preescolar y básica en sus ciclos de primaria y secundaria.

La educación que se recibe a través de las instituciones educativas oficiales forma parte esencial del proceso de desarrollo y madures de nuestra sociedad, puesto que debería proveer a las personas el desarrollo de capacidades y habilidades para su ser, su saber y su saber hacer. Por tal razón cada instrumento desde el cual se procure gestionar la calidad en las instituciones debe ser mirado con sumo cuidado. Y no solo los instrumentos, sino también las determinadas para su implantación. Aunque esto es de conocimiento de gran parte de los actores que intervienen en la cotidianidad de las instituciones educativas, la realidad dicta que son muchos los establecimientos educativos que brindan un servicio solo con fines económicos, donde no se cultiva el desarrollo humano en sus múltiples dimensiones de las cuales por supuesto la economía hace parte, pero no es la única.

El contexto colombiano no escapa a esta realidad y como país en desarrollo ha buscado la forma, a través del sistema educativo formal, de responder a las demandas antes mencionadas, por consiguiente se ha avanzado en el diseño de mecanismos que logran verificar, evaluar y controlar el estado de la educación en sus establecimientos, algunos de forma externa como los indicadores de evaluación (pruebas estandarizadas, pruebas SABER...) o con verificación interna: Auto evaluación institucional, formulación del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), seguimiento y evaluación al plan, proceso estipulado en la Guía 34.



El problema con estos mecanismos es que están quedando como requisito a presentar ante las instancias pertinentes, dejando de lado lo fundamental que es la participación de la comunidad educativa en su implementación y seguimiento, incluso muchas de ellas para el caso del departamento de Bolívar ni siquiera utilizan este tipo de mecanismos.

La institución Educativa las Delicias Minas de santa Cruz en el municipio de Barranco de Loba, Bolívar hace parte de los establecimientos de este departamento que no realiza seguimiento al Plan de Mejoramiento institucional, siendo este el mecanismo que posibilitaría mejorar la calidad educativa, definida desde los lineamientos planteados por el Ministerio de Educación Nacional, que a la vez responde a las demandas regionales sobre calidad en la educación.

Esta es una de las pocas instituciones que tiene el departamento de Bolívar con programas educativos para personas adultas y jóvenes en extra edad, sin embargo la falta de control en el PMI no logra reflejar los avances que poseen este y otros procesos de índole educativo y administrativo. Lo que correspondería al Equipo de Gestión de la institución, quienes a propósito, realizan las acciones de manera aislada, sin la participación de la comunidad educativa.

Ahora bien, es cierto que desde el punto de vista conceptual no hay unanimidad frente a lo que se comprende por calidad educativa, pero ello no le resta al gran potencial que una buena gestión en miras de conseguirla puede impactar en la cultura organizacional de la escuela. Es en ese proceso donde surgen necesidades de nuevos referentes desde las realidades sociales, enfocando la prestación del servicio educativo hacia la implementación de estrategias consecuentes que permitan desde la construcción participativa valorar sus avances, desafíos y metas.

Atendiendo a lo anterior surge la importancia del concepto de planificación, en donde, partiendo de un proceso de evaluación, se identifican las necesidades del contexto, de manera tal que un plan de mejora -internacional, nacional, local e institucional-, puede transformar verdaderamente la realidad educativa.

Murillo (2003) pone de manera explícita tres conceptos que son esenciales para tener un cambio hacia la calidad, estos son: cultura para la mejora, procesos de mejora y resultados de mejora. Los tres deben entenderse de manera interrelacionada y de influencia mutua. Partiendo de lo anterior, se infiere que una cultura de mejora está asociada a lo que la escuela tiene definido como horizonte institucional, pero también se traduce en realidad por cuanto todos los actores han internalizado esta forma de vivir en comunidad, para que desde cada gestión se aporte a una mejor escuela y a una mayor calidad del servicio educativo prestado. Esto implica la disposición de todos para aprender, el compromiso y motivación de la comunidad, el liderazgo participativo y los espacios para esta reflexión.

Luego entonces, no es errado entender que de la cultura de mejora debe desprenderse o desligarse el concepto de procesos de transformación, que es una forma de desarrollar lo que está en el espíritu de la escuela, es decir, un proceso que parte de una línea de base o evaluación de la realidad contextual para que a partir de allí se establezca un plan direccionado hacia el alcance de metas a partir de la aplicación y desarrollo de acciones y estrategias pertinentes, que implica un seguimiento y evaluación de este plan que permite un monitoreo en torno a su desarrollo. Siguiendo esta ruta, se producirán unos resultados como impacto de estas etapas que redundan en un proceso educativo pertinente y que estaría relacionado con la calidad del mismo.

La institución educativa de las Delicias Minas de Santa Cruz del municipio de Barranco de Loba, Bolívar durante los últimos cuatro años, la gestión administrativa de la institución, se ha esforzado por que el alcance de las acciones realizadas al interior de la misma, le permitan el logro de los objetivos y metas institucionales propuestos, sin embargo, se evidencia la falta de una gestión integral que permita el fortalecimiento de sus distintas dimensiones, directiva, de comunidad, pedagógica, administrativa y financiera.

En últimas, el reto por excelencia que se plantea desde el ministerio de educación nacional para todas las instituciones, es el mejoramiento de la gestión en su conjunto y de cada una de las dimensiones que la conforman, para lo que se requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema que la convierte en una organización autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

A partir de lo anterior la gestión del presente proyecto, va encaminada a determinar ¿cómo es el impacto del plan de mejoramiento en el logro de los objetivos institucionales en la I.E. las Delicias Minas de Santa Cruz?

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo impacta el Plan de Mejoramiento en el logro de los objetivos institucionales de la I.E. las Delicias Minas de Santa Cruz del municipio de Barranco de Loba, Bolíva

1.3.OBJETIVO

1.3.1. OBJETIVOS GENERAL

Determinar el impacto del Plan de Mejoramiento en el logro de los objetivos Institucionales de la I.E. Las Delicias Minas de Santa Cruz

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las fortalezas y debilidades en proyecto institucional Educativo.
- Caracterizar las debilidades y fortalezas en el proyecto institucional Educativo.

- Promover acciones que permitan el desarrollo del PEI en el Proyecto Educativo Institucional.
- Construir colectivamente los ejes del plan de mejora para el fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional.

1.4. Justificación

Durante décadas los ejecutivos de las empresas, confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de una organización siguiendo el comportamiento pasado de algunas categorías. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. En un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente el peso del contexto es cada vez mayor. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de las organizaciones.

La educación no ha escapado a tal efecto y, por el contrario, es la llamada a dar una interpretación y a establecer una mirada prospectiva ante tan avasallador salto cualitativo, pues aunque existe una enorme gama de instrumentalización, también se abre la brecha para la configuración de una educación centrada en la complejidad de la persona humana y su contexto. Lo anterior, implica la planificación con miras a la mejora continua en toda organización, por lo cual el PMI se constituye en un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y motivar ajustes en las estrategias con el fin de responder a las cambiantes circunstancias. Todo esto, dependerá en gran parte de la gestión creativa y abierta a la participación con la que se dirija la institución.

La mejora continua supone un cambio en los comportamientos de las personas que integran una organización. Un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos. Aunque los procesos de evaluación representan un



requerimiento importante para la mejora de la enseñanza, su relevancia radica en que sirven para sustentar la implantación de acciones de mejora. En nuestro caso particular, la exploración el consenso y la autoevaluación, representan un aspecto importante porque nos conducen al diseño de un plan de mejora continua de la calidad de la enseñanza.

Los aportes de un proceso de evaluación de la enseñanza deben ser incorporados mediante un plan de mejora a la unidad evaluada. Según Bricall (2000) un plan de mejora representa un elemento indispensable para lograr una cultura de calidad en los centros educativos.

En la actualidad las instituciones educativas deben mantener mecanismos permanentes para asegurar la calidad de la enseñanza. Cada día son mayores las exigencias sociales para que las escuelas se transformen en agentes sociales para responder a los cambios e innovaciones. En este sentido, un plan de mejora se justifica para que estas y en particular los protagonistas del proceso educativo, sean responsables de impulsar y desarrollar políticas de calidad y mecanismos de mejora continua.

Por consecuencia, un proyecto educativo institucional resulta ser una construcción social y de permanente mirada, donde el impacto en los estilos de gestión necesariamente afecta y garantiza la correspondencia con los requerimientos de la sociedad, la ciencia, las nuevas identidades y los compromisos en la obtención y mejora de la calidad del servicio educativo.

Desde el punto de vista pedagógico, la Guía 34 (2008) como instrumento para la realización del plan de mejoramiento, es importante porque ofrece a las instituciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los directivos y miembros de la comunidad educativa a ver este plan desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de manera que sus acciones diarias los acerquen cada vez más a las metas.



- Mantiene el enfoque en el futuro y el presente y refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
 - Produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, que redundan en la eficiencia y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros.
- p.20

De esta manera, la importancia de la presente investigación se centra en la generación de un conjunto de acciones que conlleven al análisis sistemático del estado de desarrollo de esta práctica en el escenario local. Así mismo, la reflexión técnica y pedagógica sobre las implicaciones e incidencia de los PMI en el fortalecimiento de la calidad educativa, al igual que su valor agregado como cultura participativa en los establecimientos educativos oficiales.

En conclusión, este trabajo pretende hacer énfasis en el carácter diferenciador de los PMI como referente que posibilita canales hacia la construcción de la calidad educativa en el espectro de la gestión participativa de todos y cada uno de los miembros que conforman la gestión académica de la institución educativa las Delicias Minas de santa Cruz, intentando movilizar hacia una re significación de la educación pública.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Fundamentación Teórico- conceptual

La presente investigación se encuentra sustentada en el paradigma Socio-crítico que genera una forma de abordaje contextual de la realidad de la institución Educativa Las Delicias Minas de Santa Cruz. Esto supone que los sujetos que se encuentran inmersos en la problemática tienen la mayor participación ante la apuesta de esta investigación.

Se trata entonces del conocimiento de la realidad vivida, de la unión de este conocimiento con la práctica y de la búsqueda de la autorreflexión a partir de la participación de los actores sociales que conforman una comunidad educativa. De inmiscuirse en el entramado social de la institución a partir del reconocimiento del contexto cultural, social y político de la institución, reconociendo que la institución no se encuentra aislada, sino que hace parte de un sistema que la sostiene y que la involucra pero que al mismo tiempo esta misma es capaz de incidir en él.

A partir de esto citamos a Paulo Freire, educador Brasileño que devela en su libro *la pedagogía del oprimido* la responsabilidad del sistema capitalista que realiza su acción en la educación como herramienta para mantenerse, sin el interés de que estos individuos adquieran un pensamiento crítico de las realidades. En este sentido la educación se encarga solo de llenar de contenidos como si se tratara de vasijas vacías, pero del contenido que le interesa llenarlos, es el que les indican que no están para pensar sino que están para hacer, por ello se vuelve una educación técnica en el que no necesitan desarrollar otras capacidades, además de las que les indica el sistema.

Se trata entonces de generar reflexiones a partir del tema de la calidad educativa en el Plan de Mejoramiento Institucional, considerando los elementos básicos que suponen conocer primero cual es el PMI, de que trata la calidad educativa, cuáles son los lineamientos que sobre ella presenta Colombia, sobre la participación y la importancia que tiene que la comunidad educativa se una para la

gestión de los PMI y por último establecer la relación entre estos dos conceptos. Establezcamos a través del siguiente marco conceptual de que se trata cada uno y como queremos abordar el tema.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Sobre La Calidad Educativa: Al hablar de calidad educativa nos referimos específicamente a la realización de un proceso arduo que debe contener unas estrategias básicas que nos permiten tener resultados favorables de acuerdo con unos lineamientos establecidos mundial y regionalmente, estos comprenden la recolección y organización de diferentes estudios, elaboraciones, producciones e investigaciones relacionadas para hacer posteriormente un proceso de sistematización que genera palabra con sentido de cara al tema de la calidad de la educación.

Es fundamental señalar los lineamientos y objetivos de la calidad educativa en esta investigación, por cuanto es indispensable a la hora de determinar la relación entre el plan educativo Institucional a partir de dichos objetivos. Y es que es posible medir la calidad educativa a partir de la evaluación por competencias, entendida como *"una característica subyacente en una persona causalmente relacionada con su desempeño y actuación exitosa en un puesto de trabajo"*, y señala también que la evaluación de competencias *"debe permitir la valoración de por lo menos los siguientes aspectos: Competencias de logro y acción; competencias de ayuda y servicio; competencias de influencia; competencias de liderazgo y dirección; competencias cognitivas y, competencias de eficacia personal"*. (Ministerio de Educación Nacional)

En Colombia se han definido 5 aspectos sobre los cuales se ha venido fortaleciendo la calidad educativa:

- El aumento de cobertura en todos los niveles educativos.
- Construcción y mejoramiento de infraestructura.



- Consolidación del sistema nacional de evaluación de la calidad.
- Incremento en la conectividad con el acceso a nuevas tecnologías.
- Modernización

2.2.2. Sobre los Planes de Mejoramiento Institucional: Un Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones. Se habla de un conjunto de acciones integradas, de una orientación, de un esfuerzo institucional, cuyo fin es alcanzar niveles adecuados de aprendizaje en los niños y los jóvenes, de tal forma que las instituciones logren preparar muchachos seguros y competentes. Cualquier Plan de Mejoramiento necesita determinar claramente cuál es su objetivo y cuáles las estrategias y actividades que se desarrollarán para lograrlo. Los Planes de Mejoramiento son liderados por el rector, acompañado de un equipo directivo de gestión, y deben involucrar a docentes, a padres y madres de familia y a estudiantes (Ministerio de Educación Nacional).

2.2.3. Sobre Agenciamiento Colectivo: En el agenciamiento colectivo no se trata solo de un conjunto de personas reunidas con un mismo fin, se trata del grupo social que se moviliza para alcanzar ese fin, en este sentido el Plan de Mejoramiento institucional pone a los equipos de gestión a accionar sobre los lineamientos que en él se presentan buscando alcanzar una mejor calidad en las instituciones educativas.

2.3.Marco Legal

El presente proyecto se sustenta en la ley en la ley 115 de 1994 expedida por el Congreso de la república de Colombia en sus artículos 10 y 40 en los que estipula las siguientes orientaciones sobre la educación y la calidad del servicio educativo:

ARTICULO 1o. Objeto de la ley. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.



La Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

ARTICULO 4o. Calidad y cubrimiento del servicio. Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento. El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo.

De la misma forma se encuentra el Plan Nacional Desarrollo “Todos Por un Nuevo País, Paz, equidad, educación”

El Plan concibe a la educación como un instrumento de igualdad social, porque nivela las oportunidades y mejora la calidad de la democracia. Para lograrlo se requiere avanzar en la conformación de un sistema educativo universal de calidad, que potencie y explote los talentos propios para el beneficio individual y de la sociedad en su conjunto. Para el logro de los objetivos del Plan, se plantean cinco estrategias transversales:

- 1) Competitividad e infraestructura estratégicas;
- 2) Movilidad social
- 3) Transformación del campo
- 4) Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz
- 5) Buen gobierno, enmarcadas en una estrategia de crecimiento verde, es decir, sostenible.

El plan presenta primero un diagnóstico de la situación actual donde se reconocen avances resultantes de la aplicación de políticas educativas, así como la persistencia de baja calidad y pertinencia en todos los niveles educativos, lo cual se explica por jornadas escolares fragmentadas, docentes con insuficiente preparación y con esquemas de contratación provisionales. Igualmente muestra que uno de cada tres jóvenes no logra concretar el tránsito de la educación media a la superior, y que quienes tuvieron más bajos resultados en las pruebas SABER 11 tienen más posibilidades de desertar (Plan Nacional de Desarrollo: Todos por Nuevo País).

En la estrategia se visiona un país conformado por ciudadanos con capacidad de convivir en paz, respetando los derechos humanos, la diversidad poblacional, las normas, y las instituciones. Colombia será el país más educado de América Latina en 2025, con un capital humano capaz de responder a las necesidades locales y globales, y de adaptarse a cambios en el entorno social, económico, cultural y ambiental, como agentes productivos, capacitados, y con oportunidad de desarrollar plenamente sus competencias, en el marco de una sociedad con igualdad de oportunidades.

Tiene como Objetivo principal cerrar las brechas en acceso y calidad a la educación, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

Para ello se propone las siguientes Líneas de acción en lo que tiene que ver con educación privada preescolar, básica y media.

- a. Potenciar educación inicial
- b. Alcanzar la calidad educativa en educación básica y media
- c. Mayor cobertura y permanencia en el sistema educativo
- d. Construcción del sistema de educación terciaria con mayor acceso, calidad y pertinencia.
- e. Colombia libre de analfabetismo
- f. Colombia bilingüe
- g. Potencialización de las capacidades y los talentos excepcionales

Por último para el departamento de Bolívar en el Plan de Desarrollo Bolívar Avanza se contempla la estrategia; Bolívar Avanza libre de Pobreza y Exclusión a través de la educación y la Paz

Con el programa: Educación de Calidad y Pertinente para el Desarrollo Social Sostenible.

Con la primera infancia: Educación desde La Cuna: Los derechos de las niñas y los niños son impostergables; la familia, la sociedad y el Estado están en la obligación de garantizar la protección, la salud, la nutrición y la educación inicial desde el momento de la gestación hasta los cinco años. Continuaremos el proyecto de construcción de 22 CDI y construiremos 24 más, para que cada niño del departamento tenga protección y educación desde la cuna.

Con los Jóvenes: Acceso a la educación técnica, tecnológica y universitaria en los municipios de Bolívar, ya sea mediante convenios con diferentes instituciones

y/o mejorando la oferta académica que esté en sintonía con las necesidades y las apuestas productivas de nuestros municipios.

Con las mujeres: Escuela De Liderazgo y Empoderamiento De Las Bolivarenses como espacio de capacitación y crecimiento permanente, formación sobre derechos de las mujeres, Ley 1257 de 2001 y sus decretos reglamentarios.

Con las Personas en situación de discapacidad: Promover la participación de personas con discapacidad en los programas educativos. Se deben hacer las adecuaciones necesarias que garanticen la accesibilidad y capacitación a docentes para su correcta atención.

2.4.Marco Histórico

Dentro del contexto de esta investigación se encuentran aquellas referencias que dan cuenta del abordaje que ha tenido la situación problema estipulada en el objeto de investigación; dicho objeto ha sido configurado desde su desagregación y abordado de distintas maneras a través de los años y dependiendo del interés que se ha tenido en cada momento, tanto para aportar al conocimiento de las realidades en casos de investigación, como de identificar los factores determinantes que han provocado cambios en la educación. Lo que se pretende en esta parte es realizar un análisis de manera general de estos antecedentes que son de orden histórico e investigativo. La importancia de hacerlo de esta forma radica en la argumentación de los hallazgos definidos pertinentemente en el presente texto.

2.4.1. Antecedentes Históricos

Resulta imperativo realizar una reflexión a partir de los aportes que se han hecho en cuanto al tema de educación y calidad educativa concretamente.

En el informe Faure (1972), se hace una interrelación de dos nociones principales, la sociedad de aprendizaje y la educación permanente, en una época donde los modelos tradicionales fueron el blanco de fuertes críticas. El informe presentaba la necesidad de que los seres humanos pudiéramos aprender algo más que la educación básica que recibimos en las escuelas, argumentando los avances tecnológicos y el cambio social, por la razón de que somos una sociedad de aprendizaje y por ende, debe existir una educación permanente.

Esta premisa que realiza sus primeros pasos hacia la transformación de la educación no es más que el resultado de los modelos educativos descontextualizados que no respondieron en su momento a los acontecimientos presentados. La tecnología logró trascender y unir culturas y mundos, pero a la vez, esta unión necesitaba que se le imprimieran contenidos que tienen que ver con el desarrollo de habilidades para poder acercarse a esos nuevos mundos.

Más adelante en el informe Delors (1996), se propone una visión integrada de la educación basada en dos premisas: la necesidad de aprender a lo largo de la vida y sentar la educación sobre cuatro pilares; Aprender a hacer, a conocer, a ser y a vivir juntos. Lo cual no significaría la reforma de la educación.

Estos dos informes han inspirado la reflexión sobre cuáles deberían ser las políticas sociales que sustentarían la educación en el mundo.

A partir del año 2000 se realizó el compromiso mundial de brindar una educación de calidad a través de la iniciativa de Educación Para Todos (EPT), estipulada en el Foro Mundial sobre la educación (DAKAR 2000) donde 164 gobiernos decidieron hacer realidad la EPT con la coordinación de la UNESCO en colaboración con otros 4 organismos de la ONU.

El compromiso de este movimiento permite que aquellos países que tienen problemas con la calidad educativa logren a través de la inversión económica y técnica realizar las acciones pertinentes con sus políticas sociales.

En América Latina podemos encontrar la integración latinoamericana que realiza acuerdos y alianzas que permiten la cooperación entre países de esta parte del continente, entre ellas existen acuerdos de cooperación para la educación en el mejoramiento de la calidad.

Los acuerdos de cooperación para el desarrollo que encontramos en los países de América latina que conciernen a la educación como tal, se realizan en términos de la inversión para el país en el apoyo a establecimientos educativos en infraestructura, o sistema de becas para el caso específico de educación superior.

En Colombia existe el sistema Educativo que hasta los años 80' se encontraba centralizado, puesto que todas las decisiones eran tomadas por el ministerio de Educación Nacional, el diseño de currículos, la adquisición y distribución de libros de texto, distribución y administración de un gran número de establecimientos educativos en todo el país eran controlados por este organismo. En el 2001 con la ley general de educación y la ley de competencias se generó una descentralización de estos lineamientos y los municipios y distritos empezaron a encargarse de la prestación del servicio educativo.

El ministerio de educación Nacional en estos momentos responde al cumplimiento de lo establecido en la constitución política de 1991 sobre la educación como un derecho en el servicio público.

El sistema educativo está conformado por: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller.), y la educación superior (Ministerio de educación Nacional).

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2009) realizó la cartilla "Educación de calidad el camino para la prosperidad" que se sustenta en que asegurar la calidad de la educación es urgente. No es posible ni deseable que los directivos, rectores, docentes, estudiantes y padres de familia trabajen solos, es un esfuerzo de toda la sociedad y debe convertirse en un objetivo de país a mediano, corto y largo plazo.

Dentro de estos aspectos se han generado estrategias que permiten el desarrollo de acciones que mejorarían la calidad del sistema educativo en el país, con mecanismos que son referentes nacionales de calidad y que gestionan su mejoramiento, a saber: lineamientos curriculares y estándares básicos de competencia, indicadores de evaluación externa (Pruebas SABER) y herramientas de gestión para el mejoramiento institucional (autoevaluación institucional, formulación del plan de mejoramiento institucional, seguimiento y evaluación al plan, presentes en la Guía 34).

La educación en estos momentos en Colombia hace parte fundamental de los programas de gobierno, que estipulan todas las acciones en los planes de desarrollo tanto nacionales como locales para el desarrollo de las herramientas anteriormente mencionadas.

2.4.2. Antecedentes Investigativos

Como lo planteamos desde el inicio de este texto la educación es la encargada de brindar las herramientas que necesitamos las personas para desarrollarnos en un mundo globalizado. Esta nos permite acercarnos a distintas culturas. Al respecto la doctora Margarita Garrido (2002) expresa en el Prólogo del libro Educación Superior, Sociedad e investigación:

"La educación es parte de la cultura, y su papel es contribuir a llevar al individuo a situarse en la cultura y la sociedad, de modo que pueda ser individualidad consciente de su lugar en ellas, y capaz de adoptar y de reconocer la perspectiva o punto de vista que la caracteriza... Como miembro de una cultura cada uno se ve obligado a construir significados compatibles con su desempeño como individuo adaptado a su medio, y respetar los construidos por otros." (2002).

Sin embargo, este tipo de educación debe mantenerse en unos estándares de calidad educativa, que tienen que ver con la formación de seres humanos que contribuyan al desarrollo económico propio y de su país pero también con valores



éticos, que cumplan con sus deberes y que convivan en paz (Ministerio de Educación Nacional, 2009, p. xx).

Para Álvarez y Topete (2004) La educación básica constituye una garantía social efectiva que los estados modernos deberían ofrecer a todos los ciudadanos, en condiciones de calidad y equidad, tomando en cuenta los problemas y las necesidades peculiares de cada pueblo, de cada grupo humano, de cada cultura y de cada individuo.

Los establecimientos educativos en Colombia han tenido una mala calidad educativa pese a los esfuerzos que han realizado los gobiernos. Este problema con la calidad de la educación es evidenciada especialmente en aquellas zonas rurales y suburbanas del país de acuerdo con Fernández (2003), existen dificultades en los sistemas educativos que afectan la concepción de la calidad tales como las marcadas brechas entre el sector público y el privado, entre la zona urbana y rural, y las poblaciones indígenas de las mayoritarias, del mismo modo, se evidencian dificultades en el ingreso a la escuela, falta de materiales educativos, deficiencias en la formación del profesorado, deserción prematura y repetición de primer grado, poca retribución por la docencia, lo que tienen como consecuencia que los maestros tengan trabajo adicionales, baja formación en informática y baja formación de los directivos lo que acarrea una débil supervisión del sistema; en lo que se refiere a las políticas y programas, estos se construyen sin vincular al profesorado. Además de lo anterior, otros factores sociales agudizan la problemática, tales como situaciones de pobreza extrema, que se asocian con desestructuración familiar, trabajo infantil y analfabetismo de los padres, lo que impide el acompañamiento de los niños y su estímulo.

3. Metodología

A continuación se presenta la ruta y el diseño metodológico, procedimiento y técnicas para la recolección de los datos desde el contexto teórico de esta investigación. Asimismo, se explica el enfoque que orienta los lineamientos respecto al Plan de Mejoramiento Institucional, Calidad Educativa y Gestión Participativa, como objetos de conocimiento.

Para esta investigación se pretende un enfoque epistemológico socio-crítico el cual tiene como propósito relacionar la ideología de forma explícita y la auto-reflexión crítica en los procesos del conocimiento, todo esto para poder alcanzar, la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas, y que en este caso es el PMI desde la participación y su influencia en la calidad de la educación. Sus principios son: Conocer y comprender la realidad como praxis, unir teoría y práctica (conocimiento, acción y valores), orientar el conocimiento a emancipar y liberar al hombre, implicar a la comunidad a partir de la auto-reflexión.

Colás Bravo (1999), enmarca el paradigma socio-crítico dentro del enfoque cualitativo, bajo la denominación de métodos cualitativos de investigación para el cambio social y precisamente esto se busca en la institución educativa investigada: la transformación de una realidad en torno a la planificación escolar.

Cabe destacar que es una investigación de tipo cualitativo ya que requiere una profunda comprensión del comportamiento de los miembros de las comunidades educativas en torno al PMI y las razones que lo gobiernan, razón por la cual busca explicar las causas de los diferentes aspectos de tal comportamiento. Al estudiar esta realidad en el contexto inmediato (comunidad educativa) se intenta su interpretación

a partir de los significados de los protagonistas como fundamento esencial en la investigación.

Estas comprensiones de la investigación cualitativa, pasan a ser un referente fundamental para el análisis de la forma en que los maestros y los directivos orientan sus prácticas de gestión hacia la planeación institucional como proceso, revisándolas, valorándolas y haciendo un análisis en torno a cómo ellas aportan a mejorar la calidad educativa, aportando al fortalecimiento del establecimiento educativo.

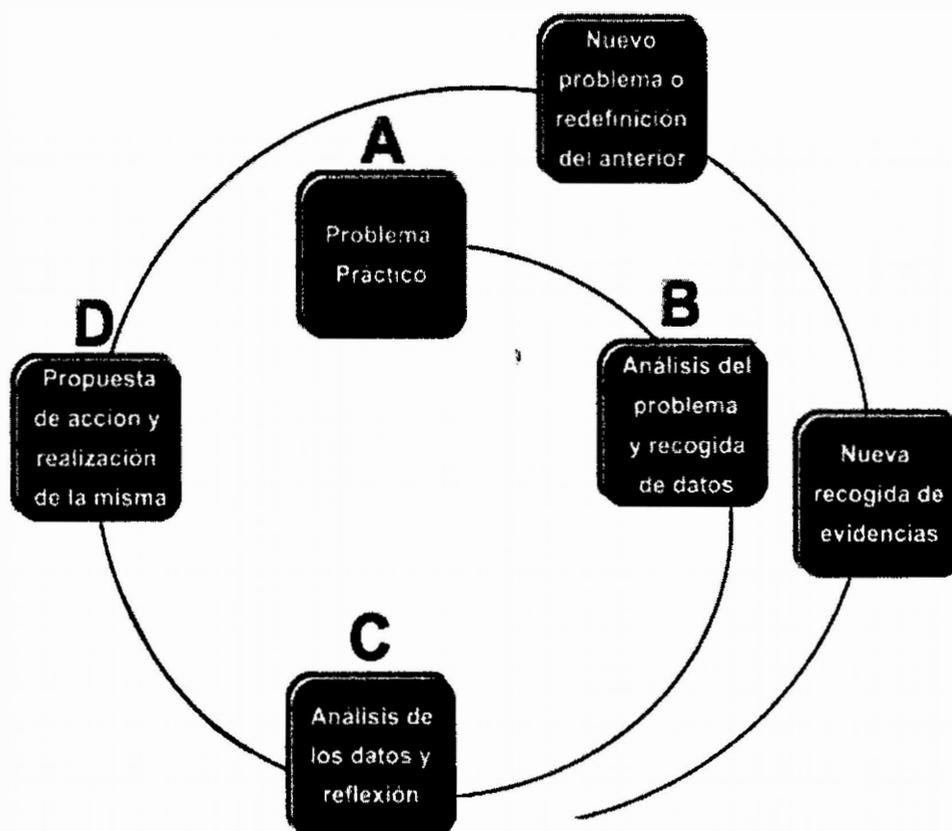
En resumen, el enfoque metodológico de este trabajo es investigación acción educativa (Elliot 1989), por cuanto es pertinente en la medida que se fundamenta la participación de los actores; tanto la parte investigativa como los sujetos investigados están involucrados en los procesos de análisis, reflexiones y valoraciones que ayudan de una u otra forma a construir ideas, recrear conceptos para argumentar y proponer con sentido crítico sus debilidades y fortalezas en la planeación institucional, lo que conlleva a proponer una líneas de transformación basadas en parámetros como la autonomía, la comprensión, la participación y el cambio.

Otros autores como Kemmis (1988) sostienen que en la investigación-acción-educativa, la acción constituye un elemento importante, dado el rol activo que asumen los sujetos que participan en el proceso. Atendiendo a lo anteriormente dicho, al respecto este autor señala que la investigación-acción es una forma de trabajo científico llevado a cabo por parte de los prácticos sobre sus propias prácticas. Partiendo de esto, la orientación de esta mirada hacia el componente educativo lo ratifica Carr (1986) exponiendo que este proceso es una expresión que describe una familia de actividades vinculadas con el desarrollo del currículo, del profesional, del mejoramiento de los programas y de las políticas y sistemas de planeamiento. Estas actividades tienen en común la identificación de estrategias y acciones planeadas, que son aplicadas y sistemáticamente sometidas a observación, reflexión y cambio. Los participantes en las acciones se consideran integralmente vinculados en todas las actividades.

Por tal razón con la presente investigación cualitativa se apunta a una aproximación global de las situaciones educativas para explorarlas, describirlas de

manera inductiva, a partir del contexto inmediato, para llegar a conceptualizar las características, comportamientos y conocimientos propios de los seres humanos inmersos. Para el caso específico de este abordaje estos elementos, se centrarán en el papel que asumen los maestros y directivos como agentes fundamentales de la investigación.

3.1. LA Espiral de la Investigación – Acción Educativa.



Con este método de investigación-acción educativa se aspira hacer más comprensibles los procesos de planeación apuntando a la mejora y calidad en los

contextos escolares, y ayuda a resolver los problemas cotidianos e inmediatos de las instituciones y las orienta a actuar de una manera más efectiva en su labor.

3.1.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de la información del fenómeno apprehendido serán:

Ficha de caracterización: según el documento Lineamientos metodológicos para la caracterización institucional y la formulación del plan de mejoramiento institucional (2007), la caracterización es:

Un proceso colectivo de diagnóstico de la realidad educativa, que permite establecer las características de la institución y de su entorno, constituyéndose en el insumo primordial para identificar y reconocer la problemática educativa y las razones que la originan, puesto que facilita ver el entramado de las condiciones y factores del contexto interno y externo y su interrelación.

De acuerdo con lo anterior, este instrumento favoreció la apropiación de los aspectos fundamentales de cada uno de los establecimientos educativos investigados, para alcanzar un mayor nivel de conocimiento de cara a la realidad interna, la influencia de la realidad externa y cómo incide una sobre otra en la dinámica institucional

Grupo Focal: entendidas las características comunes del grupo focal proporcionadas por autores como Krueger (1991), Callejo (2001) y Suárez (2005), se puede definir esta herramienta cualitativa como una reunión de un grupo de personas que poseen ciertas características comunes, guiada por un moderador y diseñada con el objetivo de obtener información sobre un tema específico en un espacio y un tiempo determinados. Esta técnica, que nace como elemento complementario a la encuesta, se encuadra en la familia de las entrevistas grupales, y adquiere un carácter propio que la hace peculiar y la instaure como auténtica práctica de investigación en el panorama científico actual.

Como instrumento cualitativo de recogida de datos, el grupo focal presenta numerosas ventajas, entre ellas, promueve la interacción grupal, ofrece información de primera mano, estimula la participación, posee un carácter flexible y abierto y presenta una alta validez subjetiva. Asimismo, facilita y agiliza la obtención de información, y su coste es relativamente reducido. Además de las ventajas que se acaban de mencionar, Callejo (2001) destaca la posibilidad de observar los comportamientos no verbales así como la generación de una gran cantidad de datos y de hipótesis de investigación.

De acuerdo con lo expresado por estos autores, se puede inferir que el grupo focal es una técnica de investigación que se inscribe en un campo de producción de discursos donde se da un análisis de procesos reflexivos individuales y colectivos y cuyo objetivo en el marco de la presente investigación es identificar opiniones y argumentos que justifiquen una actuación pedagógica determinada en el marco del Plan de Mejoramiento Institucional y su valor dentro del proceso de calidad.

3.1.2. Procedimiento.

El despliegue de esta investigación tomará como ruta esta perspectiva cíclica, que se podrá evidenciar en su desarrollo. Dos fases en las que el equipo investigador, los docentes, directivos docentes, estudiantes y padres de familia de La institución educativa Las Delicias Mina de Santa cruz, del Municipio Barranco de Loba participarán de manera directa.

Inicialmente, el problema práctico de la enseñanza para Elliot requiere una comprensión profunda que es anterior a cualquier acción destinada a producir cambios, seguida del análisis del problema y recogida de datos, por lo que se iniciará con una fase diagnóstica.

3.1.2.1. Fase I Diagnóstico participativo.

El sentido de esta fase se centrará en la identificación, caracterización, análisis y reflexión del estado de desarrollo de los PMI, respecto a los cuatro establecimientos oficiales, con el fin de entender a profundidad el problema mediante su análisis y la recogida de los datos necesarios.

De conformidad con esto, la lógica de esta fase parte del hecho de la propia práctica del PMI (apropiación e implementación por parte de los actores educativos y el nivel de prioridad de la planificación); esto es, todo el marco (consensos - discrepancia) entre lo que pretende el Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa para fortalecer la calidad educativa y lo que en realidad ocurre. A partir de esto, es posible señalar las siguientes actividades investigativas iniciales:

- Caracterización de La institución educativa Las Delicias Mina de Santa cruz, del Municipio Barranco de Loba de acuerdo a los criterios mediados con la Secretaría de Educación Distrital.
- Sensibilización del proceso de investigación con la Institución Educativa. En esta parte de la investigación el equipo de investigación en conjunto con la institución construirán compromisos de cumplimiento del proyecto, así mismo, se plantearán los desafíos y metas que implica el trabajo compartido.
- Caracterización de actores, escenarios y dinámicas institucionales que enmarcan la cotidianidad de las prácticas pedagógicas en materia de PMI en la institución educativa.
- Revisión documental de los Planes de Mejoramiento Institucional de la Institución Educativa.

3.1.2.2. Fase II Construcción Colectiva frente al PMI y gestión participativa.

Redefiniendo los significados de los docentes, directivos, padres de familia y estudiantes en torno al Plan de Mejoramiento Institucional desde la perspectiva del texto y contexto donde se originan, por el carácter participativo del estudio, se obtendrán conclusiones previstas en líneas para la transformación de la realidad escolar en términos de la práctica misma. De esta manera, con los resultados obtenidos en la fase I, se definirán nuevos análisis con el estado actual del problema, construyendo desde la reflexión compartida, líneas de trabajo efectivas que permitan desde la formación del profesorado y directivas, fortalecer y mejorar los hallazgos encontrados en el escenario del plan de mejoramiento institucional, respecto a su PEI. A partir de lo planteado se han establecido los siguientes pasos:

1. Implementación de dos (2) talleres independientes de formación para el grupo focal con el cual se viene trabajando. Estos talleres estarán centrados en las tres categorías estudiadas a lo largo de la presente investigación: plan de mejoramiento institucional, gestión participativa y calidad educativa, los cuales posteriormente serán multiplicados con el resto de la comunidad educativa.
2. Orientación a los miembros de la institución educativa en la formulación (reestructuración – ajuste) documental y estratégica del plan de mejoramiento y el proyecto educativo institucional, tomando como referencia las directrices legales vigentes, los conocimientos adquiridos durante los talleres y el contexto del establecimiento.

4. RESULTADO y DISCUSIONES

El siguiente capítulo tiene como norte presentar los datos e información obtenidos de las fases propuestas en la metodología. De este modo se evidencia la ruta sugerida desde la espiral, la cual enmarca esta investigación - acción.

Dicho lo anterior, en primera instancia, se presentan los resultados de la revisión documental hecha al PMI seguida de los resultados obtenidos en los grupos focales desarrollados en la fase I, con lo cual se obtuvo todo un camino de información que prefiguro los siguientes pasos:

- a. Definición de categorías y sub-categorías (planteadas desde los referentes teóricos: estado del arte y fundamentación teórica), reporte de información que alimentó las categorías y sub-categorías de acuerdo a las vivencias de las personas.
- b. Analizadas las categorías a la luz de la información que brindaron los grupos focales, se estableció una actividad grupal denominada “El Café del Mundo” desde la cual se generaron convergencias y divergencias expresadas por los distintos actores participantes de esta técnica en cada una de las sub-categorías estudiadas.
- c. Finalmente, desarrollada esta primera etapa del espiral de la investigación-acción educativa (recolección de la información – análisis de datos y reflexión), con la comunidad educativa los participantes se determinaron acciones de transformación institucional a partir de la implementación de una fase II (intervención), basada en procesos de formación, acompañamiento institucional, documentación y productos como evidencias de la construcción participativa del Plan de Mejoramiento Institucional.

4.1. Resultado de Fase I: Diagnostico Participativo

41.1. Revisión del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)

La revisión del Plan de Mejoramiento Institucional de la Institución Educativa Las Delicias Minas de Santa Cruz, recoge los objetivos estratégicos, las metas y los indicadores de cada una de las áreas de gestión del PEI, con el ánimo de establecer su estado de desarrollo desde la perspectiva de la ruta para el mejoramiento institucional, planteada por el Ministerio de Educación Nacional.

La Institución presenta como estructura: objetivos estratégicos, metas, indicadores, actividades, responsables, fecha y recursos, está organizado por gestiones:

Área de Gestión Directiva. Posee dos objetivos estratégicos, uno que apunta a la cualificación del gobierno escolar, con una meta asociada a la funcionalidad de todos los miembros de este ente. Dicha meta presenta tres indicadores: capacitación, participación y creación del comité de gestión directiva. De ellos se desprenden tres actividades: elección y evaluación de los estamentos del gobierno escolar, encuentros de orientación permanente y creación, socialización y apropiación del reglamento del comité de convivencia, como responsables se encuentran el comité de gestión directiva, rectora, coordinadores, orientadores.

El segundo objetivo estratégico hace referencia a la institucionalización de conductos de comunicación, asesoría, seguimiento, control y evaluación relacionados con la cultura institucional. Este objetivo tiene una meta asociada: entrega a los docentes un horario de encuentros por niveles, áreas, grados y jornadas. De esta se desprende un indicador: cronograma de actividades y encuentros, a su vez, para lograr esta meta plantean una actividad: comunicado a los docentes con la fecha, hora y objetivo de su encuentro con los demás docentes. Responsables de estas actividades aparecen los coordinadores.

Área de Gestión Académica. En ella se encuentran tres objetivos estratégicos, uno referente a la apropiación del modelo pedagógico institucional, con



una meta asociada: implementar adecuadamente el modelo pedagógico en el diseño curricular aplicando estándares y competencias. Esta meta tiene a su vez asociado un indicador que expresa que los docentes y directivos serán capacitados en el modelo pedagógico.

Seguido a este primer ejercicio se desprenden tres actividades: a) revisión del modelo pedagógico, b) trabajo grupal para la consolidación del modelo pedagógico y por último, c) mesas de trabajo para reorganizar los planes de área con estándares básicos de calidad. Son responsables de esto los docentes y los directivos docentes. El segundo objetivo estratégico en esta área de gestión se refiere al PTA, programas Todos a Aprender, al cual se asocia una meta: proponer estrategias de evaluación formativa en el aula para mejorar los aprendizajes de matemáticas y lenguaje, esta meta no tienen ningún indicador asociado pero sí presenta una actividad: revisión, seguimiento y reuniones establecidas por el coordinador y tutor del programa. Responsables de esta actividad se encuentran los directivos docentes.

Ahora bien, de la mano del consejo académico, se han fijado un tercer objetivo estratégico, en el que aspiran a elevar la calidad del proceso educativo con la implementación del SIE (Sistema Institucional de Evaluación) y la evaluación de competencias; los indicadores de esta meta son: cumplimiento 100% de los docentes a través de las capacitaciones de la semana de desarrollo institucional, socialización de las reformas realizadas al SIE y realizar durante el año evaluaciones por competencias.

De todo este ejercicio se desprenden dos actividades: a) socialización de las reformas del SIE y b) seguimiento de la implementación del SIE a través de reuniones por áreas. Como responsables de estas actividades se encuentran los docentes y directivos docentes.

Área de Gestión Administrativa. En este ámbito se encuentran cinco objetivos estratégicos. El primero hace referencia a la adquisición de recursos necesarios para el desarrollo de procesos de aprendizaje, el cual tiene asociada una meta: en el primer semestre de 2016 adquisición de recursos de material didáctico, su indicador es dotación

de material didáctico por área y la actividad, es la distribución equitativa del presupuesto para la consecución de estos recursos.

El segundo y tercer objetivo estratégico, con su meta e indicador son iguales al primero, pero hacia la adquisición de suministros que favorezcan el quehacer docente y la adquisición de textos para el bibliobanco respectivamente, de manera que se promueva el desarrollo del quehacer investigativo de los estudiantes. Responsables: rector y cuerpo administrativo.

El cuarto objetivo estratégico de esta área es garantizar el espacio para llevar a cabo el proyecto de atención y prevención de desastres que garantice la seguridad y protección de la comunidad, con una meta asociada: para el primer período del año 2016 la institución habrá determinado los espacios para el desarrollo de este proyecto, el indicador planteado para esta meta es: capacitaciones por parte de la defensa civil, simulacros de evacuación y señalización de la institución y la actividad que se desprende de este indicador es: gestión administrativa, es decir, realización de simulacros de evacuación y charlas a cargo de la defensa civil. Responsables: rector, cuerpo administrativo y comité de prevención de desastres.

Por último, se tiene un quinto objetivo estratégico, el cual hace referencia a la contratación de personal idóneo para el mantenimiento de la planta física con una meta en el primer semestre del año 2016: la institución habrá realizado el mantenimiento de la fachada y planta física, para lo cual plantean un indicador: arreglo de fachada y mantenimiento interno de la planta física. De este análisis se deriva una actividad: gestión administrativa, es decir, contratación del personal idóneo para el arreglo de la fachada y mantenimiento de la institución. Responsables: rector y cuerpo administrativo.

Área de gestión comunitaria. En esta gestión se plantea un objetivo estratégico: implementar dos jornadas de simulacros para la comunidad educativa, este objetivo contiene una meta: que toda la comunidad educativa conozca y aplique el proyecto de prevención de desastre para estar preparados ante una situación de vulnerabilidad o de emergencia, para el alcance de esta meta se proponen seis actividades: taller de inducción a todos los estudiantes, simulacro, conformación del

comité, creación del mapa de evacuación, evaluación de las jornadas y talleres, carteleras y folletos para la prevención de accidentes. Responsables: comité comunitario, directivas, defensa civil, comité de prevención de riesgos, psicorientación.

4.2. Resultados Grupo Focal

Para el desarrollo de esta técnica resulto significativo el hecho de la conformación de los grupos por vía de la concertación. Cada grupo estuvo conformado por un directivo, dos docentes (primaria y bachillerato), un padre de familia y un estudiante direccionados por la investigadora en sesiones que giraron entorno a tres categorías. Estas personas se motivaron y prepararon para multiplicar la información trabajada en cada sesión con los miembros de la comunidad educativa y a su vez dinamizar como grupo líder los trabajos centrados en la intervención y posteriormente el proceso del PMI en el establecimiento educativo.

4.2.1. Categorización y Subcategorización

Durante el desarrollo de la fase I de la presente investigación resulto muy importante analizar desde el discurso de los directivos, los docentes, los padres de familia y los estudiantes sus percepciones, vivencias, pensamientos y prácticas frente al Plan de Mejoramiento Institucional como un instrumento de gestión participativa para el fortalecimiento de la calidad educativa de la Institución Educativa las Delicias Minas de Santa Cruz.

Anterior al análisis de la experiencia de cada una de las categorías de estudio es pertinente anotar que surgen en total siete subcategorías que ayudan a la profundización de la investigación, a saber, dentro de la categoría de Plan de Mejoramiento Institucional: concepción, apropiación, incidencia del PMI en la calidad de servicio. En la categoría de Calidad Educativa: mejora institucional, impacto PMI. Y, para finalizar, a modo de categoría de Gestión Participativa: incidencia del actor educativo en el PMI, diseño del PMI.

4.2.1.1. Categorización y Subcategorización Administrativos.

Categoría	Sub-categoría	Convergencia	Divergencia
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	<p>“Es una herramienta administrativa para el mejoramiento continuo de la escuela, porque sirve para identificar las debilidades y amenazas en los diferentes componentes el PEI y se hacen planes para enfrentar estas situaciones, que se evidencian en actividades”.</p> <p>“Como una herramienta que ayuda a mejorar los procesos, se planean las estrategias a través de la evaluación institucional para obtener como resultado la mejora continua, este plan permite identificar las debilidades y amenazas para analizar los procesos que permitirán mejorar y superar lo esperado”</p> <p>“Instrumento que debe ser construido con la participación de todos para mejorar la Institución con la calidad en sus ambientes, recursos; definitivamente los PMI deben recomponer los esquemas”</p> <p>“Es una herramienta muy importante porque por ahí se miden todos los procesos como está organizada la institución, principalmente en todos sus componentes”</p> <p>“Son las acciones y estrategias que vinimos realizando a nivel de reorganizando los proyectos educativos”</p> <p>“El plan de mejoramiento para mi es la carta de navegación de la institución que me orienta en lo que quiero lograr yo y en que quiero mejorar basado en un diagnostico que se realice a tiempo y oportunamente de la situación en que se encuentra ahora mismo el colegio”</p>	<p>“Como algo distante a la forma como lo concibe el Ministerio de Educación Nacional, porque a nivel de autoridades educativas le dan mucha fuerza a lo cognitivo y aquí en la Institución se le da más fuerza a la formación integral con un modelo diferente”</p> <p>“El PMI es más un factor de cumplimiento y formalismo que se entrega a la a la Secretaría de Educación y al MEN pero no demuestra la realidad Institucional”</p>
		<p>“El PMI es muy importante porque nosotros llevamos allí la secuencia de todos los procesos, pero tenemos una</p>	<p>“Desde la secretaría de educación Distrital, se piden papeles y</p>

<p>Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)</p>	<p>Apropiación</p>	<p>debilidad grande que aquí no evaluamos permanentemente todas esas actividades planeadas”</p> <p>“Es importante para toda institución para buscar estrategias que fortalezcan donde hay dificultades y tratar de mejorar un poquito la parte académica, administrativa, comunitaria”</p> <p>“Una institución sin plan de mejoramiento es repetir lo que ha hecho siempre no tendría sentido. En tanto el plan de mejoramiento es tan importante que es el que reorienta”</p> <p>“Da vida al PEI lo operacionaliza, organiza la parte administrativa, son instrumentos de planificación para tener un norte una brújula para avanzar. Organiza las gestiones institucionales”</p> <p>“Ayuda a organizar los procesos de la institución visto desde cada uno de los componentes del PEI, ahora se hacen mejor las cosas”</p> <p>“Permite el mejoramiento Institucional. Se pueden establecer metas. Se camina hacia la calidad”</p>	<p>documentos para cumplir requisitos pero se requiere un acompañamiento personalizado representado en el apoyo, seguimiento y recursos para lograr el desarrollo humano.</p> <p>“Aconducta mucho a la escuela hacia un marco muy estrecho de valoración de la misión de la misma, amarrado hacia lo estrictamente cognitivo y eso sacrifica la formación integral del alumno, en varios años las actividades siguen allí”</p> <p>“La falta de espacios para este trabajo por la dinámica de equipos con los docentes sin desescolarizar porque la SED no da los permisos. Los tiempos son muy pocos”</p>
	<p>Incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido</p>	<p>“Claro que sí porque con él vamos a detectar cuáles son los avances en cada componente”</p> <p>“Es la base ahí debe estar plasmado en que estamos mal y que debemos mejorar y como debemos mejorar si no tenemos claro esa calidad, no podemos alcanzar esa calidad”</p> <p>“La calidad mejora las condiciones de vida pero sobre todo de los estudiantes y ahí van muchos factores y nosotros como sector publico dependiendo de las herramientas a utilizar podemos trabajar calidad educativa”</p> <p>“Sí, aplicamos en el Establecimiento educativo, un</p>	<p>“No hemos aplicado en el Establecimiento educativo, un sistema o modelo de gestión de calidad que complemente al PMI”</p>

		<p>sistema o modelo de gestión de calidad para complementar el PMI". Año 2011"</p> <p>"Se inició un proceso de certificación en el año 2006 pero no se continuó por lo que no nos certificamos en ningún nivel y esto ha sucedido por los cambios frecuentes de rectores que no le dan una estabilidad a la Institución</p>	
<p>Calidad Educativa</p>	<p>Mejora institucional</p>	<p>"Yo diría que como un 30% porque prácticamente todos trabajamos por distintos caminos y siempre se ha luchado por el trabajo en equipo y parece que ya se están concientizando los docentes para trabajar así, pero nos sigue faltando la parte evaluativa de cada proceso en el camino"</p> <p>"Tenemos proyectos educativos como el de medio ambiente ..."</p> <p>"Los jardines, el colegio fue pintado y la otra mejora que yo he percibido es que nosotros como institución estábamos muy deficientes ante el icfes y me dolió un poco que nos faltaron cinco puntos para quedar en medio o sea que salimos de donde estábamos en el 2.013 muy deficiente, 2014 bajo, 2015 nos faltaron cinco puntos para pasar a medio"</p> <p>"Académica y disciplinarias han sido las grandes mejoras en lo que se refiere al bachillerato"</p>	<p>"No hay"</p>
	<p>Impacto PMI</p>	<p>"La participación de los padres, se logró el año pasado que el padre se integrara más a la institución porque había como una apatía del padre en las reuniones se llevó un control grandísimo y la participación aumentó bastante"</p> <p>"En otras gestiones la parte administrativa estamos participando todos en todos los procesos"</p>	<p>No hay.</p>

		<p>“Sobre todo en la prueba saber 3°, 5° y un poquito 9° donde estuvimos un poco pésimo fue en 11° pero tuvimos un poquito de mejoría ahí”</p>	
Gestión participativa	<p>Incidencia del actor educativo en el PMI</p>	<p>“Pues mi participación ha sido total en todos los componente, siempre he participado, más que todo en la parte pedagógica, en la parte convivencial que era un problema bien grande, ya nos hemos reunido y se están tomando los correctivos y están participando todos de su desarrollo”</p> <p>“En la extensión de la institución a la comunidad, al entorno esto por el mismo modelo pedagógico que tenemos nosotros que es social, tratamos de que el entorno, comunidad se integre con nosotros. Que sea la institución como eje central del sector”</p>	<p>“O sea yo no, ahora el profesor lanzo un expresión fue por eso, porque yo estoy viendo ahora que en el 2016 donde los coordinadores son responsables de unas cosas de las cuales yo desconocía pero por mis funciones indirectamente desarrollo eso que es la parte académica, convivencial que me corresponde a mi”</p>
	<p>Diseño del PMI</p>	<p>“Mi participación ha sido permanente porque siempre uno está al tanto de todos los componentes, y siempre tenemos una cabeza visible que es la que nos direcciona, somos administrativos pero siempre hay como limitaciones y los espacios no se abrían”</p> <p>“Aquí como estamento contribuí al plan de mejoramiento, aquí se hace unas reuniones institucional donde participan la sede Simón Bolívar en todas las jornadas e inclusive el de la noche nos reunimos todos y comenzamos a trabajar por componentes, los coordinadores trabajan dentro de los equipos y se viene fortaleciendo ya desde hace unos años el plan de mejoramiento”</p> <p>“En el diseño participan solo los directivos, coordinadores y docentes de todas las áreas y niveles de las tres sedes, es un trabajo consensuado entre todos Y en la implementación”</p>	<p>“Participación directamente en la elaboración no hubo participación por desconocimiento de cuando se hizo la reunión para el desarrollo y creación del PMI”</p> <p>“No se conforma un equipo, se aplica la cartilla de autoevaluación del MEN y el rector elabora el PMI lo cual no afecta la dinámica del colegio”</p>

4.2.1.2. Categorización y Subcategorización Docentes.

Categoría	Sub-categoría	Convergencia	Divergencia
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	<p>“Plan de trabajo propuesto con el fin de establecer estrategias y mecanismos de mejora permanente en los procesos que lleva la institución en cada una de las áreas que están contempladas, desde el punto de vista administrativo, directivo, académico, incluso la manera como la institución se proyecta en la comunidad”</p> <p>“Es el fortalecimiento de aquellas falencias que encontramos a diario aquí en la institución en aras de buscar una mejor calidad educativa”</p> <p>“Tiene que ver con unas gestiones para mirar que dificultades hay y buscar estrategias para que sean mejorables, hay plan de mejoramiento académico y plan de mejoramiento institucional son esas estrategias que se buscan para dar solución a problemas en todos sus aspectos”</p> <p>“Es una herramienta estratégica para convertir debilidades en fortalezas y mejorar la calidad educativa cada vez mas”</p> <p>“Conjunto de estrategias y acciones que realizamos para mejorar la calidad educativa que estamos brindando”</p> <p>“Es un trabajo que se hace acá en el colegio anualmente en todos los estamentos a nivel académico, a nivel de convivencia, en la parte</p>	No hay

		<p>administrativa y de ahí en esa investigación que hacemos, identificamos fortalezas y debilidades, para que cada área o cada estamento se comprometa para el siguiente año para realizar un trabajo que mejore las debilidades que encontramos cada año en cada estamento de la Institución”</p> <p>“La idea generalizada de generar un buen clima escolar, partiendo de la armonía, elemento de trabajo o la construcción o fuerza laboral. El mejoramiento institucional va desde las mejoras locativas para que yo como profesor pueda tener una motivación y así generar en buena forma mi trabajo docente”</p> <p>“Es la carta de presentación donde se expresan las debilidades, fortalezas de la institución y que se diseñan estrategias, gestión para mejorar esas condiciones”</p>	
<p>Plan de Mejoramiento Institucional</p>		<p>“Es realmente importante que el colegio cuente con el plan de mejoramiento como una herramienta para fortalecer precisamente esos procesos de búsqueda de la excelencia en cada uno de los procesos o sea tener claro que existe la herramienta es algo muy significativo e importante. Por eso tiene toda la importancia”</p> <p>“Se están viendo los cambios, pero todos tenemos que seguir la misma línea, pero si cada uno anda por su lado aquí no vamos a conseguir nada, la unión hace la fuerza y el trabajo debe ser en equipo y se está notando el trabajo en equipo, la preocupación de los docentes por la formación integral de los niños. Este año hay un poco más integración de nosotros los docentes, pero debe ser</p>	<p>“En el 2015 había mucha apatía de los compañeros para el trabajo”</p>

(PMI)	Apropiación	<p>mejor”</p> <p>“Si hay algunas dificultades con ese plan de mejoramiento podemos encontrar soluciones eficaces para solucionar esa dificultad. Cuando se trata de una comunidad grande de hecho tenemos unas dificultades que hay que buscar estrategias que fortalezcan ese plan de mejoramiento continuo, porque somos seres humanos no es un trabajo con material muerto es un trabajo con seres vivos entonces todo esto debe ir evolucionando, cambiando”</p> <p>“Un trabajo en equipo, donde un equipo fortalece al otro y donde se hacen aportes significativos y son tenidos en cuenta para la mejora de la calidad educativa”</p> <p>“En una institución debe haber un orden, una organización y por eso debemos realizar todos unos planes, unos proyectos para mejorar la atención que estamos ofreciendo”</p> <p>“Permite que el colegio vaya avanzando y este a nivel de lo que un padre de familia y un estudiante quiere, de lo que los profesores queremos o sea tener un buen nivel académico y convivencial en la institución, que sea la mejor”</p> <p>“Importantísimo porque el mejoramiento institucional nos llevaría a mejorar calidad educativa, a mejora calidad estudiantil y mejorar cada uno como docente y como persona”</p>	
		<p>“En el colegio y en cualquier parte y tipo de empresa claro que debe garantizar grandes aportes a la calidad, en este caso la calidad educativa porque nuestro propósito es la educación.</p>	<p>“No hay “</p>

<p>Calidad Educativa</p>	<p>Incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido</p>	<p>Cualquier PMI bien elaborado, bien llevado, bien ejecutado, obviamente que debe dar muy buenos resultados. Incluso aquí que estamos en una etapa de transición si lo tomáramos de mejor forma pues lógico que los resultados fueran mejores “</p> <p>“Si apunta a la calidad educativa del colegio porque se ha visto el mejoramiento o sea de todas las falencias que hemos encontrado se han dado soluciones a esas falencias”</p> <p>“Claro que sí, ya que todas las debilidades que se reflejan en el plan deben ser tratadas como oportunidad de mejora y fortalecerlas para mejorar la calidad educativa.”</p> <p>“Claro que si, comenzando ese es el eje central la columna vertebral el plan de mejoramiento porque en él se observan las debilidades se van buscando poco a poco las soluciones y se va mejorando la calidad educativa”</p> <p>“Hemos ascendido gracias a unas estrategias, unas acciones y ahí están los resultados que mejoramos, lo mismo en la parte locativa, prioriza lo que nosotros seleccionamos”</p> <p>“El PMI influye para la calidad educativa porque si no hay PMI, nos estancamos, no sabemos que hay nuevo si anualmente nos proyectamos y no nos evaluamos, qué pasó este año no hay mejoramiento en la institución”</p> <p>“Si nosotros mejoramos la locación o sea mejoramos la infraestructura de la institución le damos la idea de lo que nosotros queremos yo se que el estudiante se involucra en lo que nosotros queremos y un estudiante con comodidades va a</p>	
---------------------------------	---	---	--

		<p>desarrollar mejor sus ideas de eso estoy completamente seguro.</p> <p>“El PMI es esencial para la calidad educativa en todos los aspectos para los docentes, estudiantes, padres de familia “</p>	
	<p>Mejora institucional</p>	<p>“He percibido mejora en la comunicación porque faltaba muchísima. La convivencia escolar en cuanto al trato de los niños. La ventilación en los salones con los abanicos”</p> <p>“Se vienen viendo mejoras en la parte locativa ha mejorado mucho, en la parte académica hemos tratado de ir avanzando ahora mismo tenemos muy poca dificultad en la parte convivencial , no hay que decir que no porque no somos perfectos entonces tenemos que buscar fortalecer la parte convivencial, fortalecer la parte académica”</p> <p>“En lo académico se ha fortalecido bastante, en la parte física se han visto mejoras muy buenas tenemos 3 salas de informática, 2 laboratorios y la parte deportiva se fortaleció bastante. donde un laboratorio no daba abasto estas mejoras se veían en el plan de mejoramiento y se llevaron a cabo”</p> <p>“Si he percibido la mejora en la institución sobre todo en la parte académica, cuando el rector llegó acá estábamos en un nivel bajo y poco a poco hemos ido ascendiendo académicamente y en las pruebas SABER. También en la parte locativa el profe ha hecho mucho”</p> <p>“La parte académica y convivencial han cambiado mucho, el ambiente escolar que se vive dentro de la Institución es muy bueno con relación a rumores que escuchamos de otras instituciones o de otras</p>	<p>“Mejoras significativas honestamente no hubo a mi juicio, porque todavía estamos en ese proceso de conseguir engranar el trabajo que se propone, o sea si hay espacios de discusión, si hay espacios donde se identifican las debilidades que tenemos, si se hacen propuestas para perseguir la excelencia; pero en el curso del año se pierde de momento algunos horizontes, entonces eso hace difícil que uno pueda determinar con claridad que esto si está avanzando, que esto si está siendo encauzado”</p> <p>“Yo creo que falta el sentido de pertenencia de que los muchachos cuiden, porque se arreglan todas las sillas y a los 3 o 4 meses ya todas están partidas y ya no hay donde sentarse”</p> <p>“Me preocupa a mi son los salones de preescolar que ustedes pueden observar que son muy pequeños y el año anterior nos fue muy mal con la visita que hicieron, no hay suficiente espacio para ellos, la edad en que están los niños de preescolar necesitan más espacio”</p> <p>“Desde el punto de vista locativo sigue igual el colegio, alguno que otro profesor</p>



	<p>situaciones que se dan, la manera como se resuelven los conflictos acá considero que es buena y permiten que haya salida a los diferentes conflictos que se presentan en el día a día de la Institución”</p> <p>“Lo que he visto que ha mejorado es la cuestión ambiental, los jardines el colegio se ha motivado en los jardines, en los jardines se ha sembrado hay plantas”</p> <p>“La disciplina también ha mejorado bastante el profesor ha impuesto disciplina orden y los estudiantes ya con verlo se portan bien”</p>	<p>que tiene contacto con algún colegio privado, hace el acuerdo y le regalan pupitres son donados y bien recibido por la institución”</p> <p>“La comunicación a paso de tortuga ha ido mejorando algunos docentes no quieren entrar por lo de la internet que no yo no abro mi correo que no tengo tiempo que yo no lo quiero digital sino en físico, ya se consiguió la fotocopidora que eso nos ha ayudado bastante</p>
Impacto PMI	<p>“Proyecto del buen trato impactó en la mejora de la convivencia, con un lanzamiento, una clausura, El PTA mas o menos... al menos algunos estudiantes muestran mas motivación por la lectura con los nuevos cuentos adquiridos”</p> <p>“Bueno hay unos resultados en las pruebas 2015 que se vio algo de avance hubo una mejoría, también podemos decir que hubo mejoría en las pruebas saber de 3º primaria, tuvimos un avance significativo cuando se dio la evaluación diagnostica del PTA vimos un avance y seguimos trabajando para que haya avances”</p> <p>“Hemos mejorado en las pruebas saber y las remodelaciones que se planearon en el plan de mejoramiento que se cumplieron al final del año como la remodelación de la cancha, las sillas”</p> <p>“La mejora del patio había mucho escombros y los niños se podían caer, poco a poco pero se ha ido mejorado el ambiente del patio, a veces no sacábamos los niños al patio porque se caían las</p>	<p>“Nosotros iniciamos con un plan de trabajo claro verdad? Y la falta de seguimiento que se le hace al plan es lo que nos lleva de pronto a desviarnos en el camino y a trabajar fuertemente en otras cosas que son necesarias dentro del proceso, que son necesarias incluso y alcanzamos de hecho a resaltar la labor al final y durante el proceso, pero al final cuando evaluamos eso que planeamos nos damos cuenta que eso que tanto trabajamos y que de pronto conseguimos grandes frutos no había sido planeado y cuando hacemos revisión otra vez de nuestro plan de mejoramiento institucional, nos vemos en la necesidad otra vez de replantear lo que habíamos planeado en el año anterior y mirar a ver de qué manera evitamos caer otra vez en el mismo error de no abandonar el plan que ya está elaborado”</p>

“piedras ellos también tiraban piedras, eso ha mejorado bastante. El frente del colegio también ha mejorado porque tiraban basura. La sala de informática ha mejorado bastante”

“Si ya hay un plan de trabajo, hay un camino a seguir, una ruta supuestamente establecida, está registrada verdad, pero nos absorbe el curso del año y otros problemas y otras necesidades que se van presentando y nos vamos alejando poco a poco de lo que ya está planeado entonces allí está la dificultad”

“El profesor propuso un plan de mejoramiento (perdón de desarrollo) a 5 años entonces año tras año hemos estado viéndolo que se había planeado en ese plan, ahh ese es el plan de desarrollo es que lo confundo con PMI, bueno”

“No vi ninguno, no veo ninguno y estoy en aras de seguir incansablemente hasta que yo a utopía de colegio que yo veo y le digo utopía porque todavía no veo el colegio que yo quiero cuando lo vea dejara de ser utopía porque un grupo de profesores cuando el colegio era de primaria luego paso a bachillerato, un grupo de profesores que hizo el proyecto para convertirlo en bachillerato ideamos un colegio se dibujó el colegio, vinieron y dibujaron el colegio pero el colegio que nosotros queríamos era todo con aire acondicionado de pronto se cambiaron las ideas y por eso es que tenemos el colegio que hoy vemos”

“Participamos desde las áreas con anteproyectos, con actividades y se han abierto más espacios porque el año anterior no se pudo ejecutar todo lo

“Tenemos una debilidad en cuanto a la manera como le hacemos seguimiento a cada uno de esos mecanismos de los que

**Gestión
participativa**

Incidencia del
actor educativo
en el PMI

que se propuso en el plan de mejoramiento. Pero eso para este año ha mejorado por ejemplo las reuniones de área que las hacíamos esporádicas ya las estamos haciendo cada 8 días “

“Yo participé en el desarrollo del plan de mejoramiento en el campo social, parte comunitaria. En mirar qué actividades, estrategias se hacían para integrar a toda la comunidad educativa, aplicando estrategias con padres, estudiantes.

“Si siento que mi participación ha influido en el desarrollo del plan de mejoramiento, porque para eso me estoy capacitando, para eso estoy estudiando, aparte de mi crecimiento personal también lo muestro en mi parte laboral. Cuando yo lo muestro en mi parte laboral sé que mis estudiantes acogen esas acciones que ayudan a mejorar mi parte laboral con los proyectos que llevamos como el PTA todo eso mejora en el colegio”

“Mi influencia en el plan de mejoramiento es la gestión de material para los niños con discapacidad porque los recursos económicos que tienen la escuela realmente son pocos y los materiales que se necesitan para estos estudiantes son muchísimos y costosos desafortunadamente”

“En el desarrollo del PMI mi participación es activa porque constantemente evaluamos, cómo estamos con esto que pensamos hacer este año, cómo está el nivel académico de los muchachos y así”

“Mi aporte está en mejorar las condiciones

te hablaba inicialmente que se planean para que haya una mejora continua posiblemente por eso el paso en este proceso de transición es lento, de pronto si se necesita que nos organicemos un poco más y mejor para que sea más efectivo lo que se planea o lo que está propuesto en el plan, porque el plan existe, el colegio si ha iniciado un proceso de mejoramiento institucional, están los grupos establecidos, pero falta engranar algunas cositas para que lo que se planea se ejecute, sea más efectivo. Si estamos planeando, si hay algunos caballitos que surgen en este trabajo y sobre ellos trabajamos pero todavía la organización no es tan fuerte como para garantizar que se puedan abordar todos los frentes”

“Desafortunadamente en nuestra institución nosotros podemos plasmarlo en el documento en papel pero todavía no se han llevado a cabo tanto es así que algunos responsables no saben que son responsables de ciertas actividades creo que lo hacemos más por cumplir que por materializar la idea”

		<p>locativas en que los salones este siempre tengan aire acondicionado, la sala de profesores este bien dotada que uno se sienta bien motivado apenas uno llegue a la sala de profesores uno ve su ambiente de trabajo bien, eso es lo que yo llamo la ergonomía el equilibrio entre las condiciones laborales y las condiciones de materiales que nos dan”</p>	
	<p>Diseño del PMI</p>	<p>“Bueno sí somos parte todos de la elaboración y construcción de hecho la estrategia que utilizamos nosotros para trabajar el plan de mejoramiento precisamente agrupó a los profesores en diferentes comités para que cada uno abordara desde el grupo un área de gestión y desde su grupo propusiera mecanismos para mejorar en los diferentes procesos”</p> <p>“Si todos los docentes estuvimos incluidos e involucrados en ese proceso, nos dividieron por áreas de gestión por equipo, luego cada grupo socializa y retroalimentamos el trabajo para completar el plan”</p> <p>“Tengo entendido que todos participamos del plan de mejoramiento como cuando realizamos la evaluación institucional todo participamos, los docentes en la semana de desarrollo institucional somos convocados para trabajar a través de una estrategias que se hizo por trabajos en grupo todos los docentes participamos de ese plan de mejoramiento”</p> <p>“El rector nos convoca a todos para la evaluación institucional todos los años y generalmente el nos da participación en todo, qué queremos mejorar y él hace una priorización de las necesidades por</p>	<p>“Con el problema que hay dos jornadas muchas veces nos reunimos la jornada de la mañana, tomamos decisiones entonces ellos no quedan conforme porque ellos tienen otras necesidades existentes entonces, pero no el PMI prácticamente se diseño aquí en la jornada de la mañana y se han tratado de solucionar prácticamente son los inconvenientes de la sede uno”</p>



ejemplo si es en la parte locativa, si es en la parte académica y entonces uno escribe lo que uno quiere que la institución mejore”

4.2.1.3. Categorización y Subcategorización Padres de Familia

Categoría	Sub-categoría	Convergencia	Divergencia
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	<p>“Mecanismos a poner en práctica para la institución para los alumnos y así mejorarles su calidad educativa, su participación, mejorarle sus conocimientos”</p> <p>“Solucionar problemas o fallas del colegio o que en la comunidad del colegio tiene”</p> <p>“Es la estrategia que se utiliza como su nombre lo dice, mejorar ciertas condiciones o ciertas situaciones, que se puedan presentar en el colegio”</p> <p>“El PMI existe en toda institución de cualquier índole iniciando por el hogar iniciando inicialmente con la persona como tal. es algo dinámico es el abc de todos los días y más en la institución que eso es tan vigente y es tan dinámico”</p>	“No hay”
		<p>“Mejoraría la calidad educativa, mejoraría el nivel en que se encuentra la Institución”</p> <p>“me interesa que aquí el plan de mejoramiento salga adelante y se afiance de tal manera porque tengo a mi hijo aquí y por los demás porque entonces el entorno de él es bueno mi hijo todavía</p>	“No hay”

	<p>Apropiación</p>	<p>va a fortalecer su personalidad”</p> <p>“Es algo importante muy bueno e interesante, esto ayuda a que las cosas mejoren”</p> <p>“Eso es tan vigente y es tan dinámico y donde se puede valorar la imaginación, la creatividad los conocimientos de los directivos, profesores y de esta manera se puede adelantar algo porque realmente si nosotros no sabemos escuchar no tenemos la posibilidad de progresar”</p>	
<p>Calidad Educativa</p>	<p>Incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido</p>	<p>“Si claro, si se usa ese plan de mejoramiento como debe ser y como está dispuesto en el debería dar buenos resultados”</p> <p>“La idea es esa lo que ustedes están haciendo me parece excelente porque van en busca de un mejoramiento y así cada día ser mejores de tener una mejor calidad porque esa es la idea”</p>	<p>“Yo creo que estamos en mora de empezar eso y respaldar como padres de familia a los directivos del colegio si no se respalda a ellos las cosas no avanzan”</p> <p>“He visto que se está trabajando con la comunidad como dicen por ahí el problema principal está en la comunidad y si ellos trabajan en la comunidad están trabajando sobre valores estamos recogiendo esos valores que algunos tienen perdidos por ahí, si los tienen no lo ponen en práctica y aquí se los están poniendo en práctica enfatizando nuevamente”</p>
		<p>“Si hubo mejoras, bastantes, como por ejemplo lo que es la calidad educativa, el comportamiento de los alumnos, los padres están acatando más los llamados que se le están haciendo”.</p> <p>Otra mejora fue la parte locativa en la cancha se le arregló el techo, a los cursos nuevos se les colocó aire.</p> <p>“La parte física, remodelación en salones, hicieron</p>	<p>“Yo pienso que no, el colegio tuvo una mala racha porque el rector que había anterior se enfermó estuvo en crisis hubo una serie de crisis difíciles no le hacemos la culpa a nadie simplemente el problema que se presentó y ya”</p>

	<p>Mejora institucional</p>	<p>la cancha, las oficinas mejoraron también. En la parte académica también mejoro”.</p> <p>“yo veo que aquí hay mejor educación, y si he visto cambios positivos he visto cosas que han mejorado. El colegio todos los años lo arreglan, lo pintan, el ambiente de los niños tiene que ser agradable, aunque los niños rayan y ensucian, tu entras a los salones y ves los salones organizados, se han comprado sillas, el colegio en general tiene una muy buena infraestructura”</p>	
	<p>Impacto PMI</p>	<p>“En la parte pedagógica hubo bastante mejora, en la parte administrativa ha seguido lo mismo, y locativa los arreglos que se le hicieron a la Institución”</p> <p>“Mejoras en la estructura del colegio, los estudiantes salieron mejor en las pruebas saber”</p> <p>“Entre los resultados que más impactaron tenemos a nivel académico, he visto muchos resultados, como te digo mi hija viene de un colegio público pequeño, la educación aquí a mí misma me ha impactado”</p>	<p>“Lo más grave es que existe dos sedes con un rector, lo más grave por ejemplo es q la otra sede no sabe ni cuando hay una reunión”.</p> <p>“La comunicación está fallando”</p>
	<p>Incidencia del actor educativo en el PMI</p>	<p>“Yo estaba participando, por ejemplo dando pautas en que los alumnos habían que apretarlos en el comportamiento, en lo que es la educación y el conocimiento o sea ponerlos a que estudiaran más para que sean más responsables, inculcarle a los padres que también tienen que meterse en la educación del hijo porque los papás quieren dejarle la educación solamente al colegio y por ahí no es la cosa. Eso es parte de los padres, parte de la institución, si los padres no participan, la institución no puede hacer nada, queda con las manos atada porque hay tantas cosas que los</p>	<p>“Todo el mundo es una rueda suelta, cada quien hizo a su manera y bueno aquí está para que firme y aquí esta san se acabó”</p>



<p>Gestión participativa</p>		<p>alumnos tienen para beneficio de ellos, no se les puede llamar la atención,”</p> <p>“La participación mía es en mi hijo, el plan de mejoramiento mío es físico es con mi hijo, al pie del cañón al pie de él que pilas, ese es aporte mi apoyo. Si yo traigo una buena persona aquí, de aquí espero seguir llevándome una buena persona”</p> <p>“Como padres de familia si influimos en ese plan de mejoramiento porque por ejemplo hablando de disciplina de buenas costumbres, tú haces parte de ese mejoramiento, porque uno habla con sus hijos, uno les enseña valores, porque el valor viene de casa, el colegio educa pero nosotros como padre ayudamos y formamos, yo he hecho parte de ese mejoramiento porque en cierta manera nosotros como padres tenemos influencia sobre nuestros niños”</p> <p>“Solo hay participación en las actividades que los implican”</p>	
	<p>Diseño del PMI</p>	<p>“No nos han tenido en cuenta. A penas empecé el año pasado como integrante de la junta de padres, entonces no tenía conocimiento de este plan de mejoramiento”</p> <p>“ No he participado en su elaboración”</p> <p>“ No participé en su elaboración”</p> <p>“ No he participado y precisamente yo quería manifestarle lo siguiente casi todo se queda en reuniones y parece que las reuniones son la base tanto para dilatar las cosas como para que la</p>	<p>“No hay ”</p>

corrupción se dé”

“Los padres de familia no participan en el diseño del PMI”

4.2.1.4. Categorización y Subcategorización Estudiantes

Categoría	Subcategoría	Convergencia	Divergencia
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	<p>”Es el proceso que cumple dichas personas para mejorar algo, para reformar para hacer las cosas bien ir por un buen camino para mí eso es”</p> <p>“El PMI es algo que se necesita para mejorar las cosas que son bajas en el colegio”</p> <p>“Ese plan busca mejorar el colegio”</p> <p>“Para mí el PMI es la calidad educativa que estamos teniendo tanto de parte de docentes como en el ambiente escolar que estamos”</p>	“No hay”
	Apropiación	<p>“Ha sido muy bueno, el PMI ha ayudado a muchas instituciones a mejorar el nivel académico”</p> <p>“Con él se mejoran las cosas malas que hay, aunque hay cosas buenas pero siempre hay debilidades”</p> <p>“Es importante ya que el colegio por decirlo no está muy bien, académicamente pues tal vez ha mejorado un poco como dice el profe pasamos de deficiente a bajo”</p>	“No hay”



		<p>“Para mi representa algo valioso porque me afecta a mi y a mis compañeros”</p> <p>“realmente se ha visto el cambio que tiene la institución a medida que han implementado este plan porque los estudiantes se han ceñido a las reglas que tenemos, se han formalizado más los estudiantes”</p>	
Calidad Educativa	Incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido	<p>“Nos hemos dado cuenta que el PMI ha llegado para cambiar, en la institución el lema de este año es el año del cambio y hemos cambiado, muchos tenemos el propósito de sacar el colegio adelante y dejar la Institución en un buen puesto en las pruebas ICFES “</p> <p>“Realmente si aporta mucho como ya dije antiguamente eso satisface al colegio lo lleva siempre a luchar para ser un mejor colegio estar en los mejores colegios aunque sea una educación pública siempre los mejores colegios dicen que son los pagos pero no realmente han salido estudiantes que han ocupado primer puesto en las Icfes y han salido de colegios públicos”</p> <p>“Si porque vamos mejorando”</p> <p>“Pienso que si, trabajando claro que se puede”</p>	“No hay”
		<p>En la planta física, le pusieron abanicos a todos los salones, para que ventilara más y para que el salón estuviese más fresco, pintaron dibujos de peregrina, de avioncitos, para que los chicos de la tarde y de la mañana pudieran jugar con esos dibujos que se le habían pintado allí en el piso.</p>	“No hay”

<p>Mejora institucional</p>	<p>Pintaron la institución se le vió otra cara”</p> <p>“Mejoras en el colegio muchas como cámaras de seguridad, uno en informática dejaba el bolsos allí pensando que sus compañeros eran honestos y cuando uno quería ver le cogían el lapicero, el celular, entonces me interesan mucho las cámaras para la seguridad, materiales informáticos, sillas, libros para la biblioteca, muy buena la educación física en una cancha espectacular, cerrada ya el balón no se va para ningún lado y no se pierde, los televisores porque ya no andamos caminando para ver un video. Hemos mejorado”</p> <p>“Pues mejora a nivel disciplinario porque cuando el profesor no estaba en el colegio uno venia como fuera como quisiera”.</p>	
<p>Impacto PMI</p>	<p>”Ahora que ya salieron los boletines se ha notado mejores resultados”</p> <p>“Académicamente hemos mejorado, pronto podremos estar en superior en las pruebas de 11”</p> <p>“De verdad que el ambiente que nosotros vivíamos no se si realmente era por los docentes o por los estudiantes y el PMI también influyó en hacer ese (no se cómo decirlo) esa limpieza de estudiantes que le hacían tanto daño a la institución porque realmente habían estudiantes que no aportaban y pasaban muchos problemas académicos entonces al principio de año cuando empecé realmente vi un desastre total digo la verdad y me parecía todo desastroso, en la jornada de la mañana todo era un jolgorio, nadie hacía nada bien, uniformes mal</p>	<p>No hay</p>

		ubicados, nadie le prestaba atención a eso, a medida que se fue implementando el plan, los estudiantes ya veníamos con el uniforme con la botas anchas, bien presentados, bien cambiados, peinados, zapatos limpios”	
Gestión participativa	Incidencia del actor educativo en el PMI	<p>“Solo hay participación en las actividades que los implican”</p> <p>“Participé en las alfabetizaciones y así aporté al plan como esa persona que estaba ayudando a los niños en la jornada de la tarde”</p> <p>“Una vez recogimos firmas los estudiantes para que mejoraran los baños y lo hicieron”</p> <p>“Estudiábamos y subimos de nivel , hicimos una buena prueba saber de 9º subimos el colegio de nivel, yo creo que ese es un aporte importante para el colegio”</p>	“Pues no lo he hecho”
	Diseño del PMI	<p>“No participé del PMI”</p> <p>“No he participado”</p> <p>“Yo no he participado”</p> <p>“Pues no he participado”</p> <p>“Los estudiantes no participan en el diseño del PMI”</p>	“No hay ”

4.3. FASE II. INTERVENCIÓN

Para la intervención se tuvo en cuenta los factores críticos detectados en la información aportada desde los grupos de discusión. De esta manera, es fundamental resaltar que el desarrollo de la intervención se centró metodológicamente con procesos de capacitación y el acompañamiento institucional, que incluyeron dinámicas, charlas, talleres, análisis teóricos del orden disciplinar, revisiones, discusiones en contexto. Esta ruta se centró en las tres categorías analizadas: Plan de mejoramiento Institucional, Calidad Educativa y Gestión participativa.

Tras la implementación de la ruta de acompañamiento basada, esencialmente, en la construcción colectiva del PMI, se obtuvieron los siguientes resultados:

La fase de intervención en la Institución educativa ... , permitió ampliar el horizonte de aprendizaje y profundización en el PMI y calidad educativa con la participación de todos los estamentos, por lo cual se desarrolló el proceso de formación completa sobre elaboración, desarrollo y evaluación de este importante instrumento; y por sugerencia del grupo focal a la luz de la teoría compartida se invitaron a otros miembros de la comunidad y se hizo una revisión conjunta del documento PMI 2015 registrado en la secretaría de educación, por parte de este establecimiento.

Ante este ejercicio participativo, se pudo lograr la apropiación de los presentes en cuanto a la estructuración de objetivos, metas, indicadores y actividades; fortaleciendo la noción de trazabilidad que debe existir en las cuatro gestiones y verificando la ausencia de esto en su PMI; hecho que generó mucha inquietud, sumado al desconocimiento que tiene la comunidad educativa de este plan.

Lo anterior generó decisión compartida de retomar los equipos de trabajo que en un momento dado habían conformado por gestiones institucionales para hacer

seguimiento al PMI, pero que sólo se quedaron en la conformación y plantearon el compromiso de incluir a padres de familia y estudiantes en estos equipo

4.4. Discusiones

Dentro de todo proceso investigativo es importante generar reflexiones críticas que permitan suscitar inquietudes, aspiraciones de mejora y que favorezcan transformaciones en el ámbito investigado. Por eso, este capítulo toma como base el análisis del diagnóstico participativo, teniendo en cuenta que con estos resultados se establecieron líneas de acción desde los referentes de formación y acompañamiento para fortalecer el Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa que fortalece la calidad educativa en los establecimientos investigados.

Tomando como premisa la información suministrada por las instituciones evaluadas en sus PMI durante la fase I, resulta importante dar cuenta de la revisión documental realizada a ésta, de acuerdo con las directrices emanadas por la Guía 34 (2008) en la segunda etapa de la ruta para el mejoramiento, como lo es la elaboración del PMI desde las cuatro áreas de gestión del Proyecto Educativo Institucional (directiva, académica, administrativa y proyección a la comunidad).

La Guía 34 (2008) plantea la conveniencia de la elaboración de los planes de mejoramiento con un horizonte de tres años, donde se especifiquen metas anuales, sin embargo, el PMI de la Institución educativa las Delicias minas de Santa Cruz no está planteado de esta manera, sino concretamente a un año. Aunque es factible este planteamiento también esto podría interrumpir el alcance de objetivos o metas que requieran de tiempo para su maduración y transformación de una cultura institucional.

Ahora bien, en el PMI se puede observar una fractura entre la concepción que tiene la institución educativa educativos sobre los elementos constituyentes del mismo y lo definido en la Guía 34, por cuanto refiriéndose a los objetivos propiamente dicho se observa que presenta el para qué, por qué y las estrategias pero

no hasta dónde quiere llegar la institución educativo y qué desea alcanzar en un determinado período.

Con relación a las metas, la Guía 34 especifica que contienen una expresión cuantitativa para indicar la magnitud del logro, no obstante en el PMI de la Institución Educativa Las Delicias Minas Santa Cruz, las metas especifican qué se quiere alcanzar y en qué tiempo, pero no tienen una expresión cuantitativa para poder medirlas con un indicador específico.

En este mismo orden de ideas, con referencia a los indicadores, la Guía 34 especifica qué es la expresión numérica entre dos o más variables y que permiten medir el alcance de la meta. Pese a esto, en el PMI de la institución están redactados como actividades, sin definir la medición de un proceso o un resultado.

Partiendo de lo expresado por Gento Palacio (1996), que los indicadores son aquellos rasgos configurativos que pondrán de manifiesto el grado de calidad alcanzado y evidencian la calidad de un centro, los indicadores de este PMI no son garantía para la medición de metas y por ende para garantizar la calidad, si se analiza la coherencia lógica y la relación que debe existir entre los conceptos de objetivo, meta, indicador y actividades operacionalizadas en un PMI, como lo plantea la Guía 34. Por lo tanto, un indicador puede estar redactado conforme a lo que pide la normatividad pero si no guarda una relación directa con la meta y el objetivo será una medición aislada sin estar proyectada dentro de ningún parámetro institucional.

Es así como en el caso de la institución intervenida, partiendo de que las metas no presentan cuantitativamente la magnitud del logro y los indicadores son acciones, no hay forma de explicitar concretamente el avance en su consecución y se encuentran con un PMI donde hay una casilla de actividades que sumadas a las acciones de la casilla de indicadores se limitan a un cúmulo de procederes en la acción que pueden desvirtuar la mejora institucional.

Por lo anterior, en el PMI revisado se percibe la falta de análisis profundo con miras a identificar si las actividades planteadas son suficientes y necesarias para cumplir las metas y si realmente son factibles de hacer. Ahora, con relación a las responsabilidades en el PMI, la normatividad expresa que no deben recaer sobre colectivos, sino sobre personas. Esto no significa que se trabajaría de manera individual y que no se presentaría el trabajo en equipo, sino que permitiría especificar la persona líder en el proceso y que implicará a otros. Conviene plantear responsables para cada actividad.

Teniendo como marco de referencia lo anterior, se observa que en el PMI las responsabilidades en su mayoría recaen sobre colectivos (consejo académico, consejo directivo, coordinadores, comité de gestión, comité comunitario, comité de prevención de riesgos, entre otros), salvo en los casos donde se menciona que la responsabilidad es del rector.

Para cerrar esta primera parte de la discusión en torno a la revisión documental del PMI, resulta interesante retomar lo que expresa la Guía 34 en torno a los objetivos del mismo, cuando dice que deben propender por el fortalecimiento de las competencias de los estudiantes. Si se hace un análisis general del documento evaluado se observa que tiene más objetivos en las gestiones directiva y administrativa que si bien apoyan lo formativo y son fundamentales para estos procesos, en la gestión académica los objetivos y las metas son muy pocos y con un porcentaje bajo de impacto en la mejora de cara a la realidad institucional detectada.

En este orden de ideas, con la información obtenida en los grupos de discusión la revisión documental en conjunto con el marco teórico, se obtienen los insumos necesarios para establecer la triangulación de la información en el escenario del plan de mejoramiento institucional y su significado dentro de la dinámica de los establecimientos educativos focalizados.

Partiendo de las categorías de investigación, en esta segunda parte de la discusión aparece el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y de él se despliegan

tres subcategorías, a saber: concepción, apropiación e incidencia de este en la calidad del servicio ofrecido. Así pues, las tendencias marcan las siguientes convergencias y divergencias:

Desde su percepción, los directivos convergen en expresar que el PMI es una herramienta de gestión que ayuda al mejoramiento de los procesos institucionales a través de estrategias y mecanismos para convertir las debilidades en fortalezas y así mejorar la calidad educativa. Esa mirada del colectivo de este ente institucional guarda coincidencias con la propuesta conceptual de Román (2008), quien señala que los planes de mejoramiento se constituyen así en instrumentos de gestión institucional de mediano o largo plazo, a través del cual se piensa, planifica y organiza el mejoramiento educativo que deberá impactar en la calidad y equidad buscada.

Sin embargo, se encuentra una divergencia con relación a la concepción del PMI donde desde la directiva se plantea que esta categoría es distante a la forma como lo concibe el Ministerio de Educación Nacional, porque a nivel de autoridades educativas le dan mucha fuerza a lo cognitivo. Fue categórico al expresar que el PMI es más un factor de cumplimiento y formalismo que se entrega a la a la Secretaría de Educación y al MEN pero no demuestra la realidad del establecimiento.

Ahora bien, los docentes están de acuerdo en definir el PMI como estrategia, herramienta, idea, plan, trabajo, mecanismo que permite convertir las debilidades en fortalezas para que la institución mejore en varios aspectos y áreas. Esta conceptualización está acorde a lo planteado por Román M. (2004) cuando expresa que los actores de los sistemas educativos deben ser conscientes de los factores a mejorar y de la implementación de estrategias pertinentes en los diferentes espacios en que les corresponde actuar. Los estudiantes, por su parte, expresan que el PMI es un instrumento que necesita la institución para mejorar el servicio y ofrecerlo con calidad.

Finalmente, los padres de familia conciben el PMI como una estrategia para resolver o solucionar problemas que tenga la institución o para mejorar las

condiciones de la escuela; además, como un mecanismo para mejorar la calidad educativa, la participación y el conocimiento de los estudiantes, lo cual se identifica con la teoría expresada por Murillo (2003) cuando plantea que la mejora de la escuela es la capacidad que ésta tiene para incrementar, de forma simultánea, el aprendizaje de los alumnos y el desarrollo de la comunidad escolar. Este grupo no presenta divergencia en cuanto a su concepción de PMI.

Por otro lado, respecto a la apropiación del PMI (subcategoría), es posible añadir que los directivos, coinciden en que éste es muy importante en la institución, es una brújula para avanzar porque favorece el orden, la planeación, la organización, el control y la mejora continua e incide en todos los actores educativos. Estas percepciones se ven ratificadas en el planteamiento de Trejos V. (2004) cuando indica que el PMI es un instrumento para dirigir el rumbo de una institución educativa. Igualmente es corroborado por el planteamiento de Deming (1989), con su ciclo PDCA para la calidad total: planificar, hacer, verificar y actuar, como pasos necesarios en el camino hacia el mejoramiento permanente.

En esta subcategoría de la apropiación de los PMI, las divergencias presentadas por los directivos son principalmente en torno al seguimiento, control y acompañamiento en el desarrollo de los mismos, ya que desde las autoridades educativas se solicita el documento de PMI como requisito, pero no hay un proceso de apoyo para su desarrollo. Ahora bien, a nivel interno tampoco hay un proceso de control, seguimiento y evaluación continua de la ejecución del PMI por la falta de espacios para el trabajo en equipo sin desescolarizar, esto se ve evidenciado en la no medición de los indicadores establecidos para identificar el alcance de la metas.

Los docentes, por su parte, con relación a la apropiación del PMI convergen en que este ejercicio es muy importante porque brinda las herramientas y las estrategias para fortalecer la excelencia en cada uno de los procesos, es decir, la organización con una unidad de criterios y un trabajo en equipo. Sin embargo, se presenta una divergencia en cuanto a la apatía que presentan algunos docentes con el

tema del PMI porque le restan la importancia y la envergadura que tiene a nivel institucional.

Por otra parte, los estudiantes confluyen en expresar que el PMI es muy valioso porque permite mejorar el comportamiento y el nivel académico de ellos. No presentan desacuerdos en torno a este aspecto, entre tanto, los padres de familia en este sentido convergen en que la importancia del PMI radica en que permite mejorar la calidad educativa, el nivel de las instituciones y la formación de los estudiantes sin disonancias en este campo. Lo anterior, está de acuerdo con uno de los factores clave que conducen a la mejora de las instituciones expresado por Muijs (2003), como es centrarse en la enseñanza y el aprendizaje y convertirse en comunidades de aprendizaje.

Considerando ahora la subcategoría incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido, los directivos de la institución manifiestan tendencias al expresar que este es la base para la mejora, por lo tanto, se puede alcanzar la calidad educativa, es decir, lo presentan como causa – efecto.

Por su parte, los docentes convergen en expresar que cualquier PMI bien elaborado, bien llevado, bien ejecutado, obviamente debe dar muy buenos resultados, de lo contrario, hay estancamiento y no se sabe para dónde van. Por lo tanto, no hay calidad educativa. Esto lo ratifica Murillo (2004) cuando afirma 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. Los docentes no tienen desacuerdos en este aspecto.

En esta categoría los estudiantes expresan que éste hace un gran aporte, porque busca lograr un mejor colegio, con mejores resultados, mejores pruebas Icfes y siempre va a llevar a la mejora. No presentan divergencias en torno a esto. Entretanto, los padres de familia muestran consenso al expresar que si el PMI se usa como debe ser dará buenos resultados, sin embargo, presentan divergencias al

exteriorizar que es urgente mejorar la calidad educativa y apoyar a los directivos de estos establecimientos para lograr avanzar y poder evidenciar la práctica de valores.

Si bien lo anterior pone de manifiesto el ideario conceptual de los estudiantes y padres de familia en torno al PMI, se puede deducir la diversificación que tienen en la conceptualización de la calidad educativa y su relación con el anterior, pues en la práctica no se observa apropiación del PMI por parte de estos dos estamentos. Esto lleva a profundizar en el análisis de una segunda categoría fundamental en esta investigación como lo es calidad educativa, de la cual se derivan dos subcategorías: mejora institucional e impacto del PMI.

Otra subcategoría clave que alimenta la discusión sobre el objeto de esta investigación, es la mejora institucional como resultado del PMI, categoría calidad educativa. En ella los directivos manifiestan acuerdos al mencionar algunas mejoras institucionales como proyectos de medio ambiente, arreglos de la planta física, mejores resultados en el Icfes, mejoras en la parte académica y disciplinaria. No presentan oposiciones en este aspecto.

Entre tanto, los docentes convergen en mencionar varias mejoras institucionales como la comunicación, la planta física, lo académico, lo convivencial y disciplinario, de lo cual se puede hacer la misma reflexión anterior hecha con los directivos. Sin embargo, ellos sí presentan discrepancias en este aspecto cuando algunos expresan no haber visto mejoras significativas porque se planean cosas pero en el camino se pierde el rumbo y se hacen actividades de mejora descontextualizadas para responder a un momento, pero no como producto del PMI; asimismo, expresan que falta sentido de pertenencia para mantener las mejoras, que a las plantas físicas les falta mucha adecuación y la comunicación aún debe fortalecerse tanto las comunicaciones interpersonales como las que hacen referencia a las tecnológicas.

Partiendo de las anteriores divergencias, es clara la falta de divulgación y seguimiento al PMI en estos establecimientos educativos, esto lleva a que se desvirtúen los objetivos y las metas establecidas, no evidenciando la mejora



institucional. De ahí que la Guía 34 (2008) plantea como aspecto fundamental que todos sepan a dónde se quiere llegar y compartan estos propósitos, para que los esfuerzos de las personas involucradas en la elaboración y ejecución del PMI sean fructíferos y lleven a los resultados esperados.

Como consecuencia de lo anterior, al evaluar en la etapa de intervención el cumplimiento del PMI del año 2015, se evidencia el no alcance de los objetivos, porque la mayoría de las mejoras institucionales en este establecimiento, surgieron en el día a día y no son el resultado de procesos planificados. Definitivamente, esto corrobora las ideas de Santos Guerra (1997) cuando expresa que en las organizaciones escolares existen falacias que se instalan en el discurso escrito y en las prácticas cotidianas de los establecimientos educativos.

Ahora bien, los estudiantes coinciden en mencionar algunas mejoras institucionales como el ambiente escolar, la disciplina, la planta física y la adquisición de equipos, sin diferencias en este punto. Igualmente, los padres de familia manifiestan acuerdos al expresar que percibieron mejoras como la calidad educativa, el comportamiento de estudiantes, la planta física e infraestructura y lo académico.

En las mejoras mencionadas por estudiantes y padres de familia también se percibe un desconocimiento de los objetivos y metas institucionales construidas desde el PMI, porque salvo las relacionadas con la infraestructura y planta física, las demás no están reseñadas en lo planeado. Lo mismo sucede con el impacto del PMI percibido por los directivos, ya que convergen en enmarcar este aspecto en resultados como la participación de los padres de familia, las pruebas SABER 3° 5° 9° y 11° y la obtención de premios en distintos eventos intercolegiales, resultados que no están previstos en el PMI como metas a alcanzar.

Los docentes, por su parte, mencionan resultados institucionales que según ellos se desprenden del PMI como el proyecto del buen trato, las pruebas SABER, el proyecto PTA, la planta física y la infraestructura, que evidentemente según la

revisión documental están desconectados de los objetivos y las metas del plan, con excepción a lo relacionado con la planta física. No obstante, en este estamento se presentan divergencias como la falta de seguimiento al plan que conlleva a desviarse en el rumbo hacia el alcance de las metas, por lo cual al pasar al siguiente año se ven obligados a replantear las metas del año anterior y se repite la historia frente a las necesidades que surgen, de tal manera que de acuerdo a su planteamiento el sueño del colegio ideal se convierte en una utopía.

Consecuentemente con esta realidad, los estudiantes también enmarcan el impacto del PMI en los resultados académicos, las pruebas SABER, el ambiente escolar y la disciplina, sin divergencias en este aspecto. Los padres de familia, por su parte, convergen en resultados como las mejoras en la parte pedagógica con el nivel académico, en la parte administrativa con la infraestructura y planta física. Sin embargo se presente una divergencia en la comunicación del PMI a la comunidad, especialmente en los establecimientos educativos con más de una sede.

Lo expuesto pone de manifiesto el no cumplimiento del paso No. 7 en la elaboración del PMI, explicado en la Guía 34 (2008), como lo es la divulgación del mismo, porque elaborar el plan no es suficiente, es necesario que toda la comunidad educativa lo conozca, se apropie de él, acompañe su ejecución y sea informada oportunamente sobre sus resultados. Esto se evidencia en la información recolectada en las fichas de caracterización referente al proceso de desarrollo cronológico del PMI en el establecimiento educativo, donde no se menciona su etapa de divulgación en ninguno de ellos.

La tercera unidad de análisis es la Gestión Participativa y de ella derivan las subcategorías relacionadas a la participación e incidencia del actor en el diseño y desarrollo del PMI. De acuerdo con esto, las tendencias muestran que la mayoría de los directivos de estos establecimientos educativos, coinciden que al construir y diseñar los PMI su participación fue directa en las reuniones destinadas para esto. Sin embargo, se presentan divergencias porque algunos directivos expresan la no



participación en el proceso de elaboración del PMI, por la no convocatoria a estas reuniones o porque su elaboración es exclusiva del rector.

En el campo de los docentes con relación a su participación en el diseño del PMI en su institución, la mayoría coincide en expresar que se hicieron partícipes de este proceso en las reuniones iniciales de planeación a través de mesas de trabajo por áreas y jornadas pedagógicas. Sin embargo, se presenta una diferencia relacionada con los acuerdos para este diseño, porque las reuniones se hacen en una jornada y en las otras sedes del establecimiento no se enteran o lo hacen muy tarde, lo que dificulta el trabajo. Además, la participación de los docentes se limita a lo descrito porque después no existe un proceso de socialización del documento final de PMI, ni un apropiado seguimiento que pueda verificar durante el año el alcance de las metas a través de la medición de los indicadores. Tal situación sustenta los resultados investigativos de Zúñiga (2008) donde se demuestra que para lograr un desarrollo eficaz y eficiente de los procesos de gestión en los centros educativos se debe potenciar la participación de todos para lograr una comunidad con una dinámica de aprendizaje permanente.

Sumado a lo anterior, son muy pocas las actas que se encontraron de las reuniones para la conformación de los equipos de docentes para trabajar el diseño del PMI al principio del año escolar. Esto habla de la falta de formalidad y continuidad de este trabajo. Esta realidad también se contrasta con lo planteado por la Ley General de Educación (1994), cuando expresa que cada establecimiento educativo del estado tiene un gobierno escolar conformado por el consejo directivo y el consejo académico y que su función es considerar las iniciativas de estudiantes, educadores y padres de familia en la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades comunitarias y demás acciones de participación democrática en la vida escolar.

Finalmente, la participación de los estudiantes y padres de familia en el diseño del PMI es nula, todos coinciden en expresar que no son convocados para la participación en este proceso.



5. RECOMENDACIONES

Establecer líneas de investigación en la profundización de aspectos como:

- Seguimiento a la implementación de los PMI y su articulación con el PEI.
 - Hacer un análisis comparativo sobre la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en colegios públicos y privados ante la definición del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
 - Adelantar estudios comparativos sobre la implementación de SGC en organizaciones con distinto objeto social.
 - Trabajar en el diseño de nuevos instrumentos para el diagnóstico de las organizaciones donde se requiere implantar el SGC.
-
- Vincular de forma eficiente y eficaz a cada uno de los actores institucionales: padres de familia, estudiantes, docentes, directivos, administrativos en el diseño, desarrollo y seguimiento del PMI, a través de una estructura organizacional participativa que consista en la conformación de equipos de mejora por gestiones del PEI, de los que hagan parte no solo los directivos y docentes, sino también los padres de familia y estudiantes, generando espacios de socialización del diseño, desarrollo y avances del PMI por parte de cada miembro a su estamento para lograr mayor apropiación del mismo.
 - Definir una ruta de acompañamiento a los PMI, desde la Secretaría de Educación distrital de Bolívar, que consista en la programación de visitas frecuentes de los(as) supervisores(as) para verificar, validar y acompañar su ejecución haciendo uso de los indicadores allí descritos para así poder medir el alcance real de las metas establecidas para la mejora de la institución, es decir, que se generen resultados que realmente tributen al proceso de la calidad educativa.

- Incluir dentro de los programas de cualificación a desarrollar en las jornadas de formación profesional de las semanas de desarrollo institucional, organizadas por la Secretaría de Educación distrital de Bolívar el tema de elaboración del PMI como un taller práctico en el ejercicio de esta categoría de obligatorio cumplimiento en los establecimientos educativos, porque en ocasiones se ofrecen capacitaciones descontextualizadas que no responden a las necesidades institucionales por falta de un diagnóstico real.
- Concientizar a las comunidades educativas sobre la importancia e impacto que genera en la institución un PMI diseñado, desarrollado y evaluado con la participación de todos, para cambiar la visión de documento escrito y requisito de cumplimiento que se tiene de él, mediante los medios de comunicación de los establecimientos educativos: emisora, periódico, carteleras, folletos, agendas, reuniones, jornadas, entre otros.



6. CONCLUSIONES

Cuando se habla de conclusiones en una investigación se hace referencia al balance epistemológico y de gestión de conocimientos que evidencia el proceso. Por lo tanto, el presente apartado retoma los elementos principales que deja el estudio en términos teóricos y prácticos desde el Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa en el fortalecimiento de la calidad educativa.

Una vez triangulada la información de la institución focalizada, se evidencia una multiplicidad de visiones, experiencias y tendencias en torno al Plan de Mejoramiento Institucional, la calidad educativa y la gestión participativa, en tanto que en la fase I (diagnóstico), con la revisión documental desarrollada sobre el PMI, es evidente que no se cumple con lo estipulado en la normatividad (Guía 34), hecho que definitivamente se ve influenciado por la concepción e importancia que se le da a este instrumento en el establecimiento educativo.

Los participantes reconocían el concepto de PMI en su imaginario experiencial, sin embargo en el escenario de la práctica no era lo mismo, por el contrario, fueron percibidos y declarados como ideales y requisitos de entrega al ente territorial que no se articulaban a ningún desarrollo, seguimiento y medición en el desenvolvimiento de la vida institucional. De ahí que los enfoques de PMI que permearon al colectivo de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se encontraban en el campo de una gestión poco participativa especialmente en el estamento de padres y estudiantes, porque prima la participación solo inicial del docente y la entrega de un documento para tener buenos resultados frente a los controles externos.

Asimismo, durante la primera fase se observó la concepción fragmentada y limitada que tenían los actores educativos participantes sobre calidad educativa, y aunque tenían claro su vínculo con el Plan de Mejoramiento Institucional se limitaban a los buenos resultados en lo académico a nivel interno y a las pruebas estandarizadas a nivel externo. Sin embargo, frente a todo el proceso formativo, reflexivo, de concientización y

de acompañamiento emprendido en la fase II (intervención), la visión de Plan de Mejoramiento Institucional toma un nuevo rumbo, porque se redefinen en los actores educativos esquemas conceptuales y de cultura organizacional frente a las implicaciones de este dispositivo participativo.

Por lo anterior, se reafirma el hecho de reconocer la construcción participativa del PMI de manera participativa como garantía para una educación de calidad, en la medida que permite dentro del contexto de manera asertiva, la prestación del servicio público educativo, ajustando las áreas de gestión del PEI, declarando un camino hacia el ciclo de la calidad y la mejora continua. Todo esto gracias a que en esta etapa se hizo énfasis en el segundo escalón hacia la ruta del mejoramiento de la Guía 34 como es la elaboración del PMI, explicando profundamente cada una de sus fases, lo que generó mayor claridad y dominio de este proceso entre los participantes.

Igualmente, esta segunda fase de intervención facilitó la concepción de la gestión participativa y el liderazgo conjunto como un canal integrador en donde el compromiso de todos es fundamental para la ejecución de un PMI incluyente, pertinente y contextualizado. Los distintos actores, no solo reconocieron y asumieron la importancia de la presencia de todos los agentes (directivos, docentes, educandos, padres, administrativos), en el diseño, implementación y evaluación del PMI, sino que en el PEI debe quedar formalizada la metodología y participantes de este proceso. Lo cual es muy dicente enguanto al proceso que se adelantó.

Además, el proceso de formación permitió con bases teóricas, comparadas con la vida institucional, ampliar el abanico de oportunidades de calidad educativa con relación a otros indicadores que no solo sean resultados académicos y pruebas estandarizadas, sino la suma y asociación perfecta entre varios aspectos fundamentales contenidos en todas las gestiones institucionales que llevan a estas metas, pero con la participación de todos. De ahí que con la reflexión en el proceso de intervención, se pone de manifiesto que el concepto de calidad educativa es visto desde diferentes ámbitos según el contexto y el objeto investigado, y que definitivamente está influenciado por varios factores como las personas, la gestión administrativa y educativa, los recursos, la planeación, la



evaluación, la capacitación de los docentes, el trabajo pedagógico, el liderazgo, la tecnología y los procesos, aspectos que hacen parte de la vida institucional y que se encuentran referenciados en el PEI, como “la carta de navegación” que se constituye en la dinámica misma del establecimiento educativo.

Otro de los resultados alcanzados desde este proceso investigativo es el alcance de los propósitos, logrando establecer en sus dos fases la caracterización de los marcos situacionales de los PMI; la priorización de los factores críticos que inciden en el estado de los PMI a partir de un proceso participativo y las transformaciones en la estructura de la gestión escolar, fruto de la reflexión compartida y el análisis sistemático de los resultados investigativos, no obstante en las transformaciones se deja en claro la importancia de articular los PMI con el PEI colocando de manifiesto la necesidad de fortalecer este proceso en futuras investigaciones.

Después de este recorrido investigativo, se puede deducir también como conclusión que la persona juega un papel importante en el proceso de calidad educativa desde una gestión pertinente y participativa que genera un impacto positivo en el clima de la escuela. Incluso las experiencias agradables de los profesores y estudiantes en el ejercicio de la enseñanza - aprendizaje influyen en la calidad del proceso educativo.

Bibliografía

Barcena, A. (2010). Revista CEPAL (comisión económica para América Latina y el Caribe) Edición No. 100. Abril de 2010. Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/39127/RVE100Completo.pdf>

Barrera, (2012). Calidad de la Educación Básica y Media en Colombia: Diagnóstico y Propuestas. (Tesis de maestría, universidad de los Andes Colombia). Recuperado de http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/documentos_cede/2012/Calidad_de_la_Educacion_Basica_y_Media_en_Colombia_Diagnostico_y_Propuestas

Benítez, et al. (2010). “La calidad educativa, desde los actores vinculados al sector educativo en Barranquilla” . Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (RELALYC), Vol. 6, núm. 1, enero – junio, 111 – 132.

Borrás Aguirre, E. (2013). Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio. Estudio descensos multiples (Tesis doctoral, Universidad Nacional a Distancia, Villavicencio Colombia). Recuperado de <http://espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:EducacionEporras&dsID Documento.pdf>

Braslavsky, C. (2006). “Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el Siglo XXI” . Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación .Vol. 4, Nº. 2 .Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num2e/art5.htm>

Callejo, J. (2001). El grupo de discusión: introducción a una práctica investigativa, Barcelona: Ariel.

Carr, W. (1986). Kluwer Academic Press Publishers. Netherlands. 23-297-310; 1992. Traducción Pedro D. Lafourcade. Edición SDI.

Institución Educativa Francisco de Paula Santander, Libro de Registro de Matrícula. Año 2014.

CONGRESO NACIONAL COLOMBIANO. Ley 715. P. 10 • PEI Institución Educativa Francisco de Paula Santander.

Elliott, J. (1993). “Un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma”. En: Antonio Latorre (2003). La investigación acción: Conocer y cambiar la práctica educativa. España: GRAO. Extraído el 25, septiembre, 2009 de <http://es.scribd.com/doc/27686077/Que-Es-La-Investigacion-Accion>.

Guía de Autoevaluación para la Gestión Institucional:
http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf

Brújula de la Gestión Escolar:
<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/article-73933.html>

Guía Metodológica para la Formulación, Evaluación y Seguimiento de los Planes de Mejoramiento: http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca%20General/Gu%C3%ADas%20Metodol%C3%B3gicas/2014210_Guia%20Met_%20Plan_de_Mejoramiento_2014.pdf

Kemmis (1988). La investigación–acción es una forma de investigación llevada a cabo por parte de los prácticos sobre sus propias prácticas. Extraído el 4, junio, 2009 de http://iapeducacion.blogspot.com/2008_05_01_archive.html

Krueger, R. (1991). El grupo de discusión. Guía práctica de la investigación aplicada. Madrid: Pirámide.

Departamento Nacional de Planeación (2005). Metodología para la medición y el análisis de desempeño institucional. Colombia. • Gestión de la Calidad en el Sector Público. Bogotá. 2009.

Roberts, A & Wallace, W. (2011). Gestión de proyectos. Inglaterra: Edimburgh Business School.

UNIPAZ (2007). Procedimiento para el seguimiento a los planes de mejoramiento. Bogotá D.C: Gestión de calidad y mejora.

Villareal, J (2009). Marco Lógico. Colombia: Departamento Nacional de Planeación.

ANEXOS

REPORTE DE PASANTIA

**IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL LOGRO DE LOS
OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA I.E LAS DELICIAS MINA DE SANTA
CRUZ**

Maestrante:

YEIMY KATTERINA PAZ VALDELAMAR

Tutor:

FARID CARMONA ALVARADO

Supervisor de Pasantía:

ROSMIRA RUBIO

Institución y Unidad de Destino:

INSTITUCION EDUCATIVA LAS DELICIAS MINAS DE SANTA CRUZ

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

BARRANQUILLA - ATLANTICO

2016

RESUMEN AL LECTOR

El siguiente informe describen detalla mente las actividades y procedimientos realizados durante el periodo de pasantía investigativa en la **INSTITUCIÓN EDUCATIVA LAS DELICIAS MINA DE SANTA CRUZ** del Municipio Barranco de Loba en un periodo comprendido del 16 de septiembre al 29 de octubre cuyo objetivo tienen como fin promover el desarrollo institucional a partir de la aplicación de los conceptos aprendidos en la Maestría en Educación.

La metodología de este trabajo investigativo es una investigación de tipo cualitativo ya que requiere una profunda comprensión del comportamiento de los miembros de las comunidades educativas en torno al PMI y las razones que lo gobiernan, las actividades en esta investigación tienen en común la identificación de estrategias y acciones planeadas, que son aplicadas y sistemáticamente sometidas a observación, reflexión y cambio. Los participantes en las acciones se consideran integralmente vinculados en todas las actividades. Por tal razón con la presente investigación cualitativa se apunta a una aproximación global de las situaciones educativas para explorarlas, describirlas de manera inductiva, a partir del contexto inmediato, para llegar a conceptualizar las características, comportamientos y conocimientos propios de los seres humanos inmersos. Para el caso específico de este abordaje estos elementos, se centrarán en el papel que asumen los maestros y directivos como agentes fundamentales de la investigación.

OBJETIVOS GENERALES: promover el desarrollo institucional a partir de la aplicación de los conceptos aprendidos en la maestría en la INSTITUCIÓN LAS DELICIAS MINA DE SANTA CRUZ.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD #1 Constitución del equipo de mejora

OBJETIVO:

- Determinar las implicaciones de la construcción participativa del PMI.
- Proponer nuevas perspectivas para la resolución de los problemas de la IE
- Constituir el equipo de mejora de la institución.

ESTRATEGIA: se convocó a toda la comunidad escolar a participar en una sesión especial. Todo el personal hace parte de alguno de los grupos de mejora, a los cuales se integraron de manera voluntaria, en algunos casos fueron direccionados de acuerdo a su pertinencia en cierto equipo.

RESPONSABLES: Rector /Investigadora

PRODUCTO: ACTA #1

ACTIVIDAD #2 Revisión de la Identidad Institucional

OBJETIVO: Establecer que tan explícitos, conocidos y consensuados son los principios, imaginarios y conceptos que caracterizan la identidad del establecimiento y de qué maneras estas responden a las necesidades de la comunidad y a sus nuevos requerimientos.

ESTRATEGIA: se hizo la Comparación entre los planteamientos del PEI y el funcionamiento del establecimiento educativo. Análisis de la pertinencia del PEI con relación al contexto. Definición de acuerdos sobre la visión, la misión y los principios. Esto con los grupos focales que se establecieron.

RESPONSABLES: Equipo de mejora/Investigadora

PRODUCTO: cuadro de análisis de las categorías y sub categorías definidas de acuerdo a las respuestas de los grupos focales y acta de la misma.

Anexo: cuadro análisis de categoría y sub-categoría grupos focal

Categorización y Subcategorización Administrativos.

Categoría	Sub-categoría	Convergencia	Divergencia
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	<p>“Es una herramienta administrativa para el mejoramiento continuo de la escuela, porque sirve para identificar las debilidades y amenazas en los diferentes componentes el PEI y se hacen planes para enfrentar estas situaciones, que se evidencian en actividades”.</p> <p>“Como una herramienta que ayuda a mejorar los procesos, se planean las estrategias a través de la evaluación institucional para obtener como resultado la mejora continua, este plan permite identificar las debilidades y amenazas para analizar los procesos que permitirán mejorar y superar lo esperado”</p> <p>“Instrumento que debe ser construido con la participación de todos para mejorar la Institución con la calidad en sus ambientes, recursos; definitivamente los PMI deben recomponer los esquemas”</p> <p>“Es una herramienta muy importante porque por ahí se miden todos los procesos como está organizada la institución, principalmente en todos sus componentes”</p> <p>“Son las acciones y estrategias que vinimos realizando a nivel de reorganizando los proyectos educativos”</p> <p>“El plan de mejoramiento para mi es la carta de navegación de la institución que me orienta en lo que quiero lograr yo y en que quiero mejorar basado en un diagnostico que se realice a tiempo y oportunamente de la situación en que se encuentra ahora mismo el colegio”</p>	<p>“Como algo distante a la forma como lo concibe el Ministerio de Educación Nacional, porque a nivel de autoridades educativas le dan mucha fuerza a lo cognitivo y aquí en la Institución se le da más fuerza a la formación integral con un modelo diferente”</p> <p>“El PMI es más un factor de cumplimiento y formalismo que se entrega a la a la Secretaría de Educación y al MEN pero no demuestra la realidad Institucional”</p>
		<p>“El PMI es muy importante porque nosotros llevamos allí la secuencia de todos los procesos, pero tenemos una</p>	<p>“Desde la secretaría de educación Distrital, se piden papeles y documentos para cumplir</p>

Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Apropiación	<p>debilidad grande que aquí no evaluamos permanentemente todas esas actividades planeadas”</p> <p>“Es importante para toda institución para buscar estrategias que fortalezcan donde hay dificultades y tratar de mejorar un poquito la parte académica, administrativa, comunitaria”</p> <p>“Una institución sin plan de mejoramiento es repetir lo que ha hecho siempre no tendría sentido. En tanto el plan de mejoramiento es tan importante que es el que reorienta”</p> <p>“Da vida al PEI lo operacionaliza, organiza la parte administrativa, son instrumentos de planificación para tener un norte una brújula para avanzar. Organiza las gestiones institucionales”</p> <p>“Ayuda a organizar los procesos de la institución visto desde cada uno de los componentes del PEI, ahora se hacen mejor las cosas”</p> <p>“Permite el mejoramiento Institucional. Se pueden establecer metas. Se camina hacia la calidad”</p>	<p>requisitos pero se requiere un acompañamiento personalizado representado en el apoyo, seguimiento y recursos para lograr el desarrollo humano.</p> <p>“Aconduta mucho a la escuela hacia un marco muy estrecho de valoración de la misión de la misma, amarrado hacia lo estrictamente cognitivo y eso sacrifica la formación integral del alumno, en varios años las actividades siguen allí”</p> <p>“La falta de espacios para este trabajo por la dinámica de equipos con los docentes sin desescolarizar porque la SED no da los permisos. Los tiempos son muy pocos”</p>
	Incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido	<p>“Claro que sí porque con él vamos a detectar cuáles son los avances en cada componente”</p> <p>“Es la base ahí debe estar plasmado en que estamos mal y que debemos mejorar y como debemos mejorar si no tenemos claro esa calidad, no podemos alcanzar esa calidad”</p> <p>“La calidad mejora las condiciones de vida pero sobre todo de los estudiantes y ahí van muchos factores y nosotros como sector publico dependiendo de las herramientas a utilizar podemos trabajar calidad educativa”</p>	<p>“No hemos aplicado en el Establecimiento educativo, un sistema o modelo de gestión de calidad que complemente al PMI”</p>

Calidad Educativa		<p>“Sí, aplicamos en el Establecimiento educativo, un sistema o modelo de gestión de calidad para complementar el PMI”. Año 2011”</p> <p>“Se inició un proceso de certificación en el año 2006 pero no se continuó por lo que no nos certificamos en ningún nivel y esto ha sucedido por los cambios frecuentes de rectores que no le dan una estabilidad a la Institución</p>	
	Mejora institucional	<p>“Yo diría que como un 30% porque prácticamente todos trabajamos por distintos caminos y siempre se ha luchado por el trabajo en equipo y parece que ya se están concientizando los docentes para trabajar así, pero nos sigue faltando la parte evaluativa de cada proceso en el camino”</p> <p>“Tenemos proyectos educativos como el de medio ambiente ...”</p> <p>“Los jardines, el colegio fue pintado y la otra mejora que yo he percibido es que nosotros como institución estábamos muy deficientes ante el icfes y me dolió un poco que nos faltaron cinco puntos para quedar en medio o sea que salimos de donde estábamos en el 2.013 muy deficiente, 2014 bajo, 2015 nos faltaron cinco puntos para pasar a medio”</p> <p>“Académica y disciplinarias han sido las grandes mejoras en lo que se refiere al bachillerato”</p>	“No hay”
	Impacto PMI	<p>“La participación de los padres, se logró el año pasado que el padre se integrara más a la institución porque había como una apatía del padre en las reuniones se llevó un control grandísimo y la participación aumentó bastante”</p> <p>“En otras gestiones la parte administrativa estamos participando todos en todos los procesos”</p>	No hay.

		<p>“Sobre todo en la prueba saber 3°, 5° y un poquito 9° donde estuvimos un poco pésimo fue en 11° pero tuvimos un poquito de mejoría ahí”</p>	
Gestión participativa	Incidencia del actor educativo en el PMI	<p>“Pues mi participación ha sido total en todos los componente, siempre he participado, más que todo en la parte pedagógica, en la parte convivencial que era un problema bien grande, ya nos hemos reunido y se están tomando los correctivos y están participando todos de su desarrollo”</p> <p>“En la extensión de la institución a la comunidad, al entorno esto por el mismo modelo pedagógico que tenemos nosotros que es social, tratamos de que el entorno, comunidad se integre con nosotros. Que sea la institución como eje central del sector”</p>	<p>“O sea yo no, ahora el profesor lanzo un expresión fue por eso, porque yo estoy viendo ahora que en el 2016 donde los coordinadores son responsables de unas cosas de las cuales yo desconocía pero por mis funciones indirectamente desarrollo eso que es la parte académica, convivencial que me corresponde a mi”</p>
	Diseño del PMI	<p>“Mi participación ha sido permanente porque siempre uno está al tanto de todos los componentes, y siempre tenemos una cabeza visible que es la que nos direcciona, somos administrativos pero siempre hay como limitaciones y los espacios no se abrían”</p> <p>“Aquí como estamento contribuí al plan de mejoramiento, aquí se hace unas reuniones institucional donde participan la principal y la sede Simon Bolivar en todas las jornadas e inclusive el de la noche nos reunimos todos y comenzamos a trabajar por componentes, los coordinadores trabajan dentro de los equipos y se viene fortaleciendo ya desde hace unos años el plan de mejoramiento”</p> <p>“En el diseño participan solo los directivos, coordinadores y docentes de todas las áreas y niveles de las tres sedes, es un trabajo consensuado entre todos Y en la implementación”</p>	<p>“Participación directamente en la elaboración no hubo participación por desconocimiento de cuando se hizo la reunión para el desarrollo y creación del PMI”</p> <p>“No se conforma un equipo, se aplica la cartilla de autoevaluación del MEN y el rector elabora el PMI lo cual no afecta la dinámica del colegio”</p>

Categorización y Subcategorización Docentes.

Categoría	Sub-categoría	Convergencia	Divergencia
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	<p>“Plan de trabajo propuesto con el fin de establecer estrategias y mecanismos de mejora permanente en los procesos que lleva la institución en cada una de las áreas que están contempladas, desde el punto de vista administrativo, directivo, académico, incluso la manera como la institución se proyecta en la comunidad”</p> <p>“Es el fortalecimiento de aquellas falencias que encontramos a diario aquí en la institución en aras de buscar una mejor calidad educativa”</p> <p>“Tiene que ver con unas gestiones para mirar que dificultades hay y buscar estrategias para que sean mejorables, hay plan de mejoramiento académico y plan de mejoramiento institucional son esas estrategias que se buscan para dar solución a problemas en todos sus aspectos”</p> <p>“Es una herramienta estratégica para convertir debilidades en fortalezas y mejorar la calidad educativa cada vez mas”</p> <p>“Conjunto de estrategias y acciones que realizamos para mejorar la calidad educativa que estamos brindando”</p> <p>“Es un trabajo que se hace acá en el colegio anualmente en todos los estamentos a nivel académico, a nivel de convivencia, en la parte administrativa y de ahí en esa investigación que hacemos, identificamos fortalezas y debilidades, para que cada área o cada estamento se comprometa</p>	<p>No hay</p>

		<p>para el siguiente año para realizar un trabajo que mejore las debilidades que encontramos cada año en cada estamento de la Institución”</p> <p>“La idea generalizada de generar un buen clima escolar, partiendo de la armonía, elemento de trabajo o la construcción o fuerza laboral. El mejoramiento institucional va desde las mejoras locativas para que yo como profesor pueda tener una motivación y así generar en buena forma mi trabajo docente”</p> <p>“Es la carta de presentación donde se expresan las debilidades, fortalezas de la institución y que se diseñan estrategias, gestión para mejorar esas condiciones”</p>	
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Apropiación	<p>“Es realmente importante que el colegio cuente con el plan de mejoramiento como una herramienta para fortalecer precisamente esos procesos de búsqueda de la excelencia en cada uno de los procesos o sea tener claro que existe la herramienta es algo muy significativo e importante. Por eso tiene toda la importancia”</p> <p>“Se están viendo los cambios, pero todos tenemos que seguir la misma línea, pero si cada uno anda por su lado aquí no vamos a conseguir nada, la unión hace la fuerza y el trabajo debe ser en equipo y se está notando el trabajo en equipo, la preocupación de los docentes por la formación integral de los niños. Este año hay un poco más integración de nosotros los docentes, pero debe ser mejor”</p> <p>“Si hay algunas dificultades con ese plan de mejoramiento podemos encontrar soluciones eficaces para solucionar esa dificultad. Cuando se trata de una comunidad grande de hecho tenemos unas dificultades que hay que buscar estrategias que</p>	<p>“En el 2015 había mucha apatía de los compañeros para el trabajo”</p>

		<p>fortalezcan ese plan de mejoramiento continuo, porque somos seres humanos no es un trabajo con material muerto es un trabajo con seres vivos entonces todo esto debe ir evolucionando, cambiando”</p> <p>“Un trabajo en equipo, donde un equipo fortalece al otro y donde se hacen aportes significativos y son tenidos en cuenta para la mejora de la calidad educativa”</p> <p>“En una institución debe haber un orden, una organización y por eso debemos realizar todos unos planes, unos proyectos para mejorar la atención que estamos ofreciendo”</p> <p>“Permite que el colegio vaya avanzando y este a nivel de lo que un padre de familia y un estudiante quiere, de lo que los profesores queremos o sea tener un buen nivel académico y convivencial en la institución, que sea la mejor”</p> <p>“Importantísimo porque el mejoramiento institucional nos llevaría a mejorar calidad educativa, a mejora calidad estudiantil y mejorar cada uno como docente y como persona”</p>	
	<p>Incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido</p>	<p>“En el colegio y en cualquier parte y tipo de empresa claro que debe garantizar grandes aportes a la calidad, en este caso la calidad educativa porque nuestro propósito es la educación. Cualquier PMI bien elaborado, bien llevado, bien ejecutado, obviamente que debe dar muy buenos resultados. Incluso aquí que estamos en una etapa de transición si lo tomáramos de mejor forma pues lógico que los resultados fueran mejores “</p> <p>“Si apunta a la calidad educativa del colegio porque se ha visto el mejoramiento o sea de todas las</p>	<p>“No hay “</p>

<p>Calidad Educativa</p>	<p>falencias que hemos encontrado se han dado soluciones a esas falencias”</p> <p>“Claro que sí, ya que todas las debilidades que se reflejan en el plan deben ser tratadas como oportunidad de mejora y fortalecerlas para mejorar la calidad educativa.”</p> <p>“Claro que si, comenzando ese es el eje central la columna vertebral el plan de mejoramiento porque en él se observan las debilidades se van buscando poco a poco las soluciones y se va mejorando la calidad educativa”</p> <p>“Hemos ascendido gracias a unas estrategias, unas acciones y ahí están los resultados que mejoramos, lo mismo en la parte locativa, prioriza lo que nosotros seleccionamos”</p> <p>“El PMI influye para la calidad educativa porque si no hay PMI, nos estancamos, no sabemos que hay nuevo si anualmente nos proyectamos y no nos evaluamos, qué pasó este año no hay mejoramiento en la institución”</p> <p>“Si nosotros mejoramos la locación o sea mejoramos la infraestructura de la institución le damos la idea de lo que nosotros queremos yo se que el estudiante se involucra en lo que nosotros queremos y un estudiante con comodidades va a desarrollar mejor sus ideas de eso estoy completamente seguro.</p> <p>“El PMI es esencial para la calidad educativa en todos los aspectos para los docentes, estudiantes, padres de familia “</p>	
	<p>“He percibido mejora en la comunicación porque faltaba muchísima. La convivencia escolar en</p>	<p>“Mejoras significativas honestamente no hubo a mi juicio, porque todavía estamos en ese proceso de conseguir engranar el</p>

Mejora
institucional

cuanto al trato de los niños. La ventilación en los salones con los abanicos”

“Se vienen viendo mejoras en la parte locativa ha mejorado mucho, en la parte académica hemos tratado de ir avanzando ahora mismo tenemos muy poca dificultad en la parte convivencial , no hay que decir que no porque no somos perfectos entonces tenemos que buscar fortalecer la parte convivencial, fortalecer la parte académica”

“En lo académico se ha fortalecido bastante, en la parte física se han visto mejoras muy buenas tenemos 3 salas de informática, 2 laboratorios y la parte deportiva se fortaleció bastante. donde un laboratorio no daba abasto estas mejoras se veían en el plan de mejoramiento y se llevaron a cabo”

“Si he percibido la mejora en la institución sobre todo en la parte académica, cuando el rector llegó acá estábamos en un nivel bajo y poco a poco hemos ido ascendiendo académicamente y en las pruebas SABER. También en la parte locativa el profe ha hecho mucho”

“La parte académica y convivencial han cambiado mucho, el ambiente escolar que se vive dentro de la Institución es muy bueno con relación a rumores que escuchamos de otras instituciones o de otras situaciones que se dan, la manera como se resuelven los conflictos acá considero que es buena y permiten que haya salida a los diferentes conflictos que se presentan en el día a día de la Institución”

“Lo que he visto que ha mejorado es la cuestión ambiental, los jardines el colegio se ha motivado en los jardines, en los jardines se ha sembrado hay plantas”

trabajo que se propone, o sea si hay espacios de discusión, si hay espacios donde se identifican las debilidades que tenemos, si se hacen propuestas para perseguir la excelencia; pero en el curso del año se pierde de momento algunos horizontes, entonces eso hace difícil que uno pueda determinar con claridad que esto si está avanzando, que esto si está siendo encauzado”

“Yo creo que falta el sentido de pertenencia de que los muchachos cuiden, porque se arreglan todas las sillas y a los 3 o 4 meses ya todas están partidas y ya no hay donde sentarse”

“Me preocupa a mi son los salones de preescolar que ustedes pueden observar que son muy pequeños y el año anterior nos fue muy mal con la visita que hicieron, no hay suficiente espacio para ellos, la edad en que están los niños de preescolar necesitan más espacio”

“Desde el punto de vista locativo sigue igual el colegio, alguno que otro profesor que tiene contacto con algún colegio privado, hace el acuerdo y le regalan pupitres son donados y bien recibido por la institución”

“La comunicación a paso de tortuga ha ido mejorando algunos docentes no quieren entrar por lo de la internet que no yo no abro mi correo que no tengo tiempo que yo no lo quiero digital sino en físico, ya se

		<p>“La disciplina también ha mejorado bastante el profesor ha impuesto disciplina orden y los estudiantes ya con verlo se portan bien”</p>	<p>consiguió la fotocopidora que eso nos ha ayudado bastante</p>
	<p>Impacto PMI</p>	<p>“Proyecto del buen trato impactó en la mejora de la convivencia, con un lanzamiento, una clausura, El PTA mas o menos... al menos algunos estudiantes muestran mas motivación por la lectura con los nuevos cuentos adquiridos”</p> <p>“Bueno hay unos resultados en las pruebas 2015 que se vio algo de avance hubo una mejoría, también podemos decir que hubo mejoría en las pruebas saber de 3° primaria, tuvimos un avance significativo cuando se dio la evaluación diagnostica del PTA vimos un avance y seguimos trabajando para que haya avances”</p> <p>“Hemos mejorado en las pruebas saber y las remodelaciones que se planearon en el plan de mejoramiento que se cumplieron al final del año como la remodelación de la cancha, las sillas”</p> <p>“La mejora del patio había mucho escombros y los niños se podían caer, poco a poco pero se ha ido mejorado el ambiente del patio, a veces no sacábamos los niños al patio porque se caían las piedras ellos también tiraban piedras, eso ha mejorado bastante. El frente del colegio también ha mejorado porque tiraban basura. La sala de informática ha mejorado bastante”</p>	<p>“Nosotros iniciamos con un plan de trabajo claro verdad? Y la falta de seguimiento que se le hace al plan es lo que nos lleva de pronto a desviarnos en el camino y a trabajar fuertemente en otras cosas que son necesarias dentro del proceso, que son necesarias incluso y alcanzamos de hecho a resaltar la labor al final y durante el proceso, pero al final cuando evaluamos eso que planeamos nos damos cuenta que eso que tanto trabajamos y que de pronto conseguimos grandes frutos no había sido planeado y cuando hacemos revisión otra vez de nuestro plan de mejoramiento institucional, nos vemos en la necesidad otra vez de replantear lo que habíamos planeado en el año anterior y mirar a ver de qué manera evitamos caer otra vez en el mismo error de no abandonar el plan que ya está elaborado”</p> <p>“Si ya hay un plan de trabajo, hay un camino a seguir, una ruta supuestamente establecida, está registrada verdad, pero nos absorbe el curso del año y otros problemas y otras necesidades que se van presentando y nos vamos alejando poco a poco de lo que ya está planeado entonces allí está la dificultad”</p> <p>“El profesor propuso un plan de mejoramiento (perdón de desarrollo) a 5 años entonces año tras año hemos estado</p>

			<p>viéndolo que se había planeado en ese plan, ahh ese es el plan de desarrollo es que lo confundo con PMI, bueno”</p> <p>“No vi ninguno, no veo ninguno y estoy en aras de seguir incansablemente hasta que yo a utopía de colegio que yo veo y le digo utopía porque todavía no veo el colegio que yo quiero cuando lo vea dejara de ser utopía porque un grupo de profesores cuando el colegio era de primaria luego paso a bachillerato, un grupo de profesores que hizo el proyecto para convertirlo en bachillerato ideamos un colegio se dibujó el colegio, vinieron y dibujaron el colegio pero el colegio que nosotros queríamos era todo con aire acondicionado de pronto se cambiaron las ideas y por eso es que tenemos el colegio que hoy vemos”</p>
<p>Gestión participativa</p>		<p>“Participamos desde las áreas con anteproyectos, con actividades y se han abierto más espacios porque el año anterior no se pudo ejecutar todo lo que se propuso en el plan de mejoramiento. Pero eso para este año ha mejorado por ejemplo las reuniones de área que las hacíamos esporádicas ya las estamos haciendo cada 8 días “</p> <p>“Yo participé en el desarrollo del plan de mejoramiento en el campo social, parte comunitaria. En mirar qué actividades, estrategias se hacían para integrar a toda la comunidad educativa, aplicando estrategias con padres, estudiantes.</p> <p>“Si siento que mi participación ha influido en el desarrollo del plan de mejoramiento, porque para eso me estoy capacitando, para eso estoy</p>	<p>“Tenemos una debilidad en cuanto a la manera como le hacemos seguimiento a cada uno de esos mecanismos de los que te hablaba inicialmente que se planean para que haya una mejora continua posiblemente por eso el paso en este proceso de transición es lento, de pronto si se necesita que nos organicemos un poco más y mejor para que sea más efectivo lo que se planea o lo que está propuesto en el plan, porque el plan existe, el colegio si ha iniciado un proceso de mejoramiento institucional, están los grupos establecidos, pero falta engranar algunas cositas para que lo que se planea se ejecute, sea más efectivo. Si estamos planeando, si hay algunos caballitos que</p>

<p>Incidencia del actor educativo en el PMI</p>	<p>estudiando, aparte de mi crecimiento personal también lo muestro en mi parte laboral. Cuando yo lo muestro en mi parte laboral sé que mis estudiantes acogen esas acciones que ayudan a mejorar mi parte laboral con los proyectos que llevamos como el PTA todo eso mejora en el colegio”</p> <p>“Mi influencia en el plan de mejoramiento es la gestión de material para los niños con discapacidad porque los recursos económicos que tienen la escuela realmente son pocos y los materiales que se necesitan para estos estudiantes son muchísimos y costosos desafortunadamente”</p> <p>“En el desarrollo del PMI mi participación es activa porque constantemente evaluamos, cómo estamos con esto que pensamos hacer este año, cómo está el nivel académico de los muchachos y así”</p> <p>“Mi aporte está en mejorar las condiciones locativas en que los salones este siempre tengan aire acondicionado, la sala de profesores este bien dotada que uno se sienta bien motivado apenas uno llegue a la sala de profesores uno ve su ambiente de trabajo bien, eso es lo que yo llamo la ergonomía el equilibrio entre las condiciones laborales y las condiciones de materiales que nos dan”</p>	<p>surgen en este trabajo y sobre ellos trabajamos pero todavía la organización no es tan fuerte como para garantizar que se puedan abordar todos los frentes”</p> <p>“Desafortunadamente en nuestra institución nosotros podemos plasmarlo en el documento en papel pero todavía no se han llevado a cabo tanto es así que algunos responsables no saben que son responsables de ciertas actividades creo que lo hacemos más por cumplir que por materializar la idea”</p>
	<p>“Bueno sí somos parte todos de la elaboración y construcción de hecho la estrategia que utilizamos nosotros para trabajar el plan de mejoramiento precisamente agrupó a los profesores en diferentes comités para que cada uno abordara desde el grupo un área de gestión y desde su grupo propusiera mecanismos para mejorar en los diferentes procesos”</p>	<p>“Con el problema que hay dos jornadas muchas veces nos reunimos la jornada de la mañana, tomamos decisiones entonces ellos no quedan conforme porque ellos tienen otras necesidades existentes entonces, pero no el PMI prácticamente se diseño aquí en la jornada de la mañana y</p>

	<p>Diseño del PMI</p>	<p>“Si todos los docentes estuvimos incluidos e involucrados en ese proceso, nos dividieron por áreas de gestión por equipo, luego cada grupo socializa y retroalimentamos el trabajo para completar el plan”</p> <p>“Tengo entendido que todos participamos del plan de mejoramiento como cuando realizamos la evaluación institucional todo participamos, los docentes en la semana de desarrollo institucional somos convocados para trabajar a través de una estrategias que se hizo por trabajos en grupo todos los docentes participamos de ese plan de mejoramiento”</p> <p>“El rector nos convoca a todos para la evaluación institucional todos los años y generalmente el nos da participación en todo, qué queremos mejorar y él hace una priorización de las necesidades por ejemplo si es en la parte locativa, si es en la parte académica y entonces uno escribe lo que uno quiere que la institución mejore”</p>	<p>se han tratado de solucionar prácticamente son los inconvenientes de la sede uno”</p>
--	-----------------------	--	--

Categorización y Subcategorización Padres de Familia

Categoría	Sub-categoría	Convergencia	Divergencia
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	<p>“Mecanismos a poner en práctica para la institución para los alumnos y así mejorarles su calidad educativa, su participación, mejorarle sus conocimientos”</p> <p>“Solucionar problemas o fallas del colegio o que en la comunidad del colegio tiene”</p> <p>“Es la estrategia que se utiliza como su nombre lo dice, mejorar ciertas condiciones o ciertas situaciones, que se puedan presentar en el colegio”</p> <p>“El PMI existe en toda institución de cualquier índole iniciando por el hogar iniciando inicialmente con la persona como tal. es algo dinámico es el abc de todos los días y más en la institución que eso es tan vigente y es tan dinámico”</p>	<p>“No hay”</p>
	Apropiación	<p>“Mejoraría la calidad educativa, mejoraría el nivel en que se encuentra la Institución”</p> <p>“me interesa que aquí el plan de mejoramiento salga adelante y se afiance de tal manera porque tengo a mi hijo aquí y por los demás porque entonces el entorno de él es bueno mi hijo todavía va a fortalecer su personalidad”</p> <p>“Es algo importante muy bueno e interesante, esto ayuda a que las cosas mejoren”</p>	<p>“No hay”</p>

		<p>“Eso es tan vigente y es tan dinámico y donde se puede valorar la imaginación, la creatividad los conocimientos de los directivos, profesores y de esta manera se puede adelantar algo porque realmente si nosotros no sabemos escuchar no tenemos la posibilidad de progresar”</p>	
Calidad Educativa	<p>Incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido</p>	<p>“Si claro, si se usa ese plan de mejoramiento como debe ser y como está dispuesto en el debería dar buenos resultados”</p> <p>“La idea es esa lo que ustedes están haciendo me parece excelente porque van en busca de un mejoramiento y así cada día ser mejores de tener una mejor calidad porque esa es la idea”</p>	<p>“Yo creo que estamos en mora de empezar eso y respaldar como padres de familia a los directivos del colegio si no se respalda a ellos las cosas no avanzan”</p> <p>“He visto que se está trabajando con la comunidad como dicen por ahí el problema principal está en la comunidad y si ellos trabajan en la comunidad están trabajando sobre valores estamos recogiendo esos valores que algunos tienen perdidos por ahí, si los tienen no lo ponen en práctica y aquí se los están poniendo en práctica enfatizando nuevamente”</p>
	<p>Mejora institucional</p>	<p>“Si hubo mejoras, bastantes, como por ejemplo lo que es la calidad educativa, el comportamiento de los alumnos, los padres están acatando más los llamados que se le están haciendo”.</p> <p>Otra mejora fue la parte locativa en la cancha se le arregló el techo, a los cursos nuevos se les colocó aire.</p> <p>“La parte física, remodelación en salones, hicieron la cancha, las oficinas mejoraron también. En la parte académica también mejoro”.</p> <p>“yo veo que aquí hay mejor educación, y si he visto cambios positivos he visto cosas que han mejorado. El colegio todos los años lo arreglan, lo pintan, el ambiente de los niños tiene que ser</p>	<p>“Yo pienso que no, el colegio tuvo una mala racha porque el rector que había anterior se enfermó estuvo en crisis hubo una serie de crisis difíciles no le hacemos la culpa a nadie simplemente el problema que se presentó y ya”</p>

		<p>agradable, aunque los niños rayan y ensucian, tu entras a los salones y ves los salones organizados, se han comprado sillas, el colegio en general tiene una muy buena infraestructura”</p>	
	<p>Impacto PMI</p>	<p>“En la parte pedagógica hubo bastante mejora, en la parte administrativa ha seguido lo mismo, y locativa los arreglos que se le hicieron a la Institución”</p> <p>“Mejoras en la estructura del colegio, los estudiantes salieron mejor en las pruebas saber”</p> <p>“Entre los resultados que más impactaron tenemos a nivel académico, he visto muchos resultados, como te digo mi hija viene de un colegio público pequeño, la educación aquí a mí misma me ha impactado”</p>	<p>“Lo más grave es que existe dos sedes con un rector, lo más grave por ejemplo es q la otra sede no sabe ni cuando hay una reunión”.</p> <p>“La comunicación está fallando”</p>
<p>Gestión participativa</p>	<p>Incidencia del actor educativo en el PMI</p>	<p>“Yo estaba participando, por ejemplo dando pautas en que los alumnos habían que apretarlos en el comportamiento, en lo que es la educación y el conocimiento o sea ponerlos a que estudiaran más para que sean más responsables, inculcarle a los padres que también tienen que meterse en la educación del hijo porque los papás quieren dejarle la educación solamente al colegio y por ahí no es la cosa. Eso es parte de los padres, parte de la institución, si los padres no participan, la institución no puede hacer nada, queda con las manos atada porque hay tantas cosas que los alumnos tienen para beneficio de ellos, no se les puede llamar la atención,”</p> <p>“La participación mía es en mi hijo, el plan de mejoramiento mío es físico es con mi hijo, al pie del cañón al pie de él que pilas, ese es aporte mi apoyo. Si yo traigo una buena persona aquí, de</p>	<p>“Todo el mundo es una rueda suelta, cada quien hizo a su manera y bueno aquí está para que firme y aquí esta san se acabó”</p>

		<p>aquí espero seguir llevándome una buena persona”</p> <p>“Como padres de familia si influimos en ese plan de mejoramiento porque por ejemplo hablando de disciplina de buenas costumbres, tú haces parte de ese mejoramiento, porque uno habla con sus hijos, uno les enseña valores, porque el valor viene de casa, el colegio educa pero nosotros como padre ayudamos y formamos, yo he hecho parte de ese mejoramiento porque en cierta manera nosotros como padres tenemos influencia sobre nuestros niños”</p> <p>“Solo hay participación en las actividades que los implican”</p>	
	<p>Diseño del PMI</p>	<p>“No nos han tenido en cuenta. A penas empecé el año pasado como integrante de la junta de padres, entonces no tenía conocimiento de este plan de mejoramiento”</p> <p>“ No he participado en su elaboración”</p> <p>“ No participé en su elaboración”</p> <p>“ No he participado y precisamente yo quería manifestarle lo siguiente casi todo se queda en reuniones y parece que las reuniones son la base tanto para dilatar las cosas como para que la corrupción se dé”</p> <p>“Los padres de familia no participan en el diseño del PMI”</p>	<p>“No hay”</p>

Categorización y Subcategorización Estudiantes

Categoría	Subcategoría	Convergencia	Divergencia
Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	Concepción	<p>”Es el proceso que cumple dichas personas para mejorar algo, para reformar para hacer las cosas bien ir por un buen camino para mí eso es”</p> <p>“El PMI es algo que se necesita para mejorar las cosas que son bajas en el colegio”</p> <p>“Ese plan busca mejorar el colegio”</p> <p>“Para mí el PMI es la calidad educativa que estamos teniendo tanto de parte de docentes como en el ambiente escolar que estamos”</p>	<p>“No hay”</p>
	Apropiación	<p>“Ha sido muy bueno, el PMI ha ayudado a muchas instituciones a mejorar el nivel académico”</p> <p>“Con él se mejoran las cosas malas que hay, aunque hay cosas buenas pero siempre hay debilidades”</p> <p>“Es importante ya que el colegio por decirlo no está muy bien, académicamente pues tal vez ha mejorado un poco como dice el profe pasamos de deficiente a bajo”</p> <p>“Para mi representa algo valioso porque me afecta a mi y a mis compañeros”</p> <p>“realmente se ha visto el cambio que tiene la institución a medida que han implementado este plan porque los estudiantes se han ceñido a las reglas que tenemos, se han formalizado más los estudiantes”</p>	<p>“No hay”</p>
		<p>“Nos hemos dado cuenta que el PMI ha llegado para cambiar, en la institución el lema de este año es el</p>	<p>“No hay”</p>

Calidad Educativa	<p>Incidencia del PMI en la calidad del servicio ofrecido</p>	<p>año del cambio y hemos cambiado, muchos tenemos el propósito de sacar el colegio adelante y dejar la Institución en un buen puesto en las pruebas ICFES</p> <p>“</p> <p>“Realmente si aporta mucho como ya dije antiguamente eso satisface al colegio lo lleva siempre a luchar para ser un mejor colegio estar en los mejores colegios aunque sea una educación pública siempre los mejores colegios dicen que son los pagos pero no realmente han salido estudiantes que han ocupado primer puesto en las Icfes y han salido de colegios públicos”</p> <p>“Si porque vamos mejorando”</p> <p>“Pienso que si, trabajando claro que se puede”</p>	
	<p>Mejora institucional</p>	<p>En la planta física, le pusieron abanicos a todos los salones, para que ventilara más y para que el salón estuviese más fresco, pintaron dibujos de peregrina, de avioncitos, para que los chicos de la tarde y de la mañana pudieran jugar con esos dibujos que se habían pintado allí en el piso. Pintaron la institución se le vió otra cara”</p> <p>“Mejoras en el colegio muchas como cámaras de seguridad, uno en informática dejaba el bolsos allí pensando que sus compañeros eran honestos y cuando uno quería ver le cogían el lapicero, el celular, entonces me interesan mucho las cámaras para la seguridad, materiales informáticos, sillas, libros para la biblioteca, muy buena la educación física en una cancha espectacular, cerrada ya el balón no se va para ningún lado y no se pierde, los</p>	<p>“No hay”</p>

		<p>televisores porque ya no andamos caminando para ver un video. Hemos mejorado”</p> <p>“Pues mejora a nivel disciplinario porque cuando el profesor no estaba en el colegio uno venia como fuera como quisiera”.</p>	
	Impacto PMI	<p>”Ahora que ya salieron los boletines se ha notado mejores resultados”</p> <p>“Académicamente hemos mejorado, pronto podremos estar en superior en las pruebas de 11^o”</p> <p>“De verdad que el ambiente que nosotros vivíamos no se si realmente era por los docentes o por los estudiantes y el PMI también influyó en hacer ese (no se cómo decirlo) esa limpieza de estudiantes que le hacían tanto daño a la institución porque realmente habían estudiantes que no aportaban y pasaban muchos problemas académicos entonces al principio de año cuando empecé realmente vi un desastre total digo la verdad y me parecía todo desastroso, en la jornada de la mañana todo era un jolgorio, nadie hacía nada bien, uniformes mal ubicados, nadie le prestaba atención a eso, a medida que se fue implementando el plan, los estudiantes ya veníamos con el uniforme con la botas anchas, bien presentados, bien cambiados, peinados, zapatos limpios”</p>	No hay
		<p>“Solo hay participación en las actividades que los implican”</p>	<p>“Pues no lo he hecho”</p>

Gestión participativa	<p>Incidencia del actor educativo en el PMI</p>	<p>“Participé en las alfabetizaciones y así aporté al plan como esa persona que estaba ayudando a los niños en la jornada de la tarde”</p> <p>“Una vez recogimos firmas los estudiantes para que mejoraran los baños y lo hicieron”</p> <p>“Estudiábamos y subimos de nivel , hicimos una buena prueba saber de 9° subimos el colegio de nivel, yo creo que ese es un aporte importante para el colegio”</p>	
	<p>Diseño del PMI</p>	<p>“No participé del PMI”</p> <p>“No he participado”</p> <p>“Yo no he participado”</p> <p>“Pues no he participado”</p> <p>“Los estudiantes no participan en el diseño del PMI”</p>	<p>“No hay ”</p>

ACTIVIDAD #3 Redefinición de las áreas: formulación de objetivos.

OBJETIVO: Identificar las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de cada una de las áreas de la gestión institucional y del establecimiento educativo como un todo (Esta es la base para estructurar el plan de mejoramiento)

ESTRATEGIA: Estudio y apropiación de las áreas, componentes y procesos de la gestión institucional. Conformación de los equipos para evaluar cada una de las áreas de gestión. Evaluación de cada una de las áreas de la gestión

RESPONSABLES: Equipo de mejora/Investigadora

PRODUCTO: acta #3 Evaluación de cada una de las gestiones de acuerdo a la Guía 34

ACTIVIDAD #4 Elaboración del perfil Institucional

OBJETIVO: identificar con una mirada global, el estado de cada uno de los procesos y componentes de las áreas de gestión. Este es el insumo para establecer las fortalezas y las oportunidades institucionales, y elaborar el plan de mejoramiento

ESTRATEGIA: Organización de los resultados de la evaluación de los procesos y componentes de las cuatro áreas de gestión en un formato completo. Identificación visual de los aspectos críticos de los procesos y componentes de cada área de gestión

RESPONSABLES: Equipo de mejora/Investigadora

PRODUCTO: Plan de Mejoramiento Institucional y Evaluación de cada una de las gestiones de acuerdo a la Guía 34, encuesta de apropiación de horizonte institucional.

ACTIVIDAD # 5 Establecimiento de las fortalezas y oportunidades.

OBJETIVO: Estructurar el plan de mejoramiento, de manera que sus acciones, responsables y recursos se centren en la superación de las debilidades más apremiantes, sin descuidar el fortalecimiento de aquellos componentes y procesos que tienen mayores niveles de consolidación, apropiación y articulación.

ESTRATEGIA: Análisis y priorización de los factores críticos y formulación de los objetivos del plan de mejoramiento, a través de una revisión documental del PMI

RESPONSABLES: Equipo de mejora/Investigadora

PRODUCTO: Evaluación de cada una de las gestiones de acuerdo a la Guía 34 y Reformulación objetivos del PMI.

ACTIVIDAD N° 6 Formulación de los objetivos de manera participativa

OBJETIVO: Concretar, de manera conjunta y concertada, el horizonte del plan de mejoramiento con base en las fortalezas y oportunidades de mejoramiento identificadas en el proceso de autoevaluación

ESTRATEGIA: formulación de los objetivos del plan de mejoramiento, a través de una revisión documental del PMI

RESPONSABLES: Equipo de Mejora e investigadora

PRODUCTO: objetivos y evidencias

ACTIVIDAD N° 7 Formulación de meta.

OBJETIVO: Concretar el logro de los objetivos del plan de mejoramiento. Las metas son enunciados que definen con precisión lo que el establecimiento educativo espera alcanzar.

ESTRATEGIA: Revisión y planteamiento de las metas del plan de mejoramiento, a través de una revisión documental del PMI

RESPONSABLES: Equipo de mejora/Investigadora

PRODUCTO: realización de la meta y evidencias.

ACTIVIDAD N° 8 Definición de los indicadores de resultado

OBJETIVO: Eestablecer la manera como se hará el seguimiento y la evaluación del logro de cada una de las metas y objetivos propuestos en el plan de mejoramiento

ESTRATEGIA: Definición de los indicadores que se utilizarán para medir los resultados del plan de Mejoramiento.

RESPONSABLES: Equipo de mejora/Investigadora

PRODUCTO: evidencias de la definición de las metas.



ACTIVIDAD N° 9 Elaboración cronograma de actividades

OBJETIVO: Eestablecer los plazos y momentos de ejecución de las actividades y tareas de cada objetivo y meta del plan de mejoramiento. Esto contribuye a definir la intensidad y la duración de los esfuerzos. También permite hacer seguimiento para identificar posibles demoras y “cuellos de botella”.

ESTRATEGIA: Elaboración del cronograma de actividades para dar cumplimiento a cada una de las metas y objetivos del plan de mejoramiento.

RESPONSABLES: Equipo de mejora/Investigadora

PRODUCTO: Cronograma de actividades con cada uno de los responsables



ACTIVIDAD N° 10 Definición de los recursos necesarios para la implementación del plan de mejoramiento

OBJETIVO: Establecer que actividades del plan de mejoramiento requiere recursos y prever su consecución oportuna. De esta forma se contribuye al cumplimiento de las actividades

ESTRATEGIA: Elaboración del presupuesto del plan de mejoramiento

RESPONSABLES: Coordinación. Consejo Directivo.

PRODUCTO: informe financiero

ACTIVIDAD N° 11 Divulgación del plan de mejoramiento

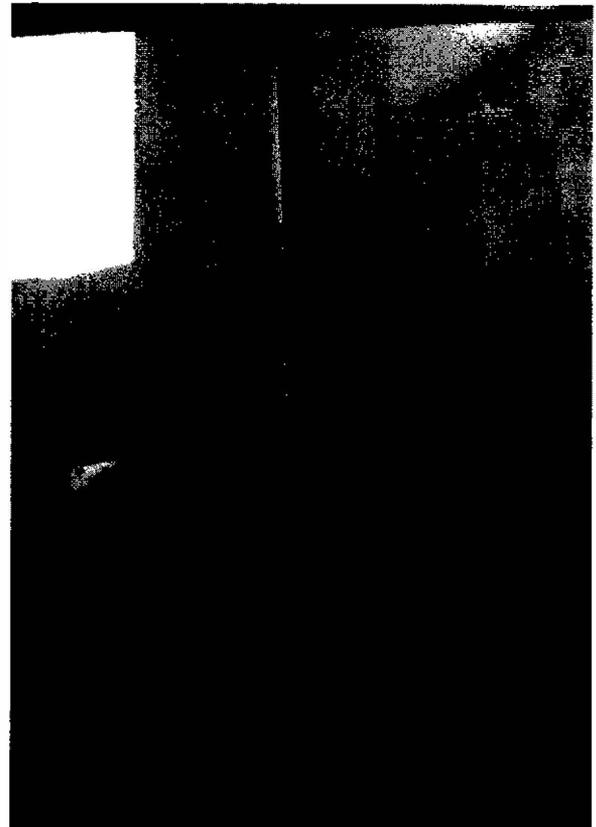
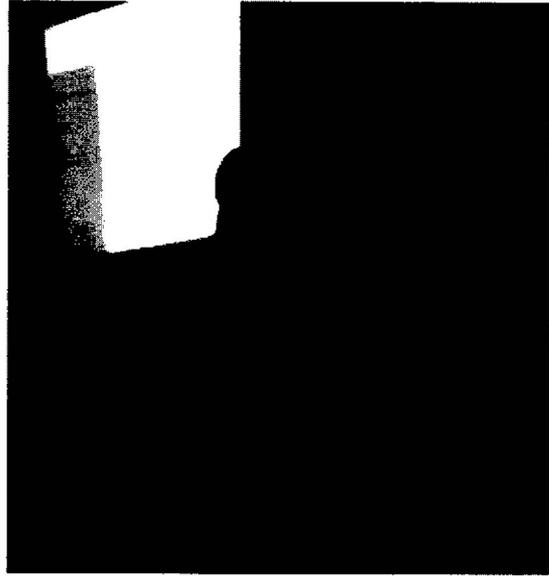
OBJETIVO: Dar a conocer el plan de mejoramiento a la comunidad educativa y lograr su compromiso con la ejecución, los avances y el logro de los resultados esperados.

ESTRATEGIA: Socialización del plan de mejoramiento.

RESPONSABLES: Rector /Investigadora

PRODUCTO: evidencias fotográficas, formato de socialización del PMI

Socialización del plan de mejoramiento



CONCLUSIONES

Cuando se habla de conclusiones en una investigación se hace referencia al balance epistemológico y de gestión de conocimientos que evidencia el proceso. Por lo tanto, el presente informe retoma los elementos principales que deja el estudio en términos teóricos y prácticos desde el Plan de Mejoramiento Institucional como dispositivo de gestión participativa en el fortalecimiento de la calidad educativa.

Los participantes reconocían el concepto de PMI en su imaginario experiencial, sin embargo en el escenario de la práctica no era lo mismo, por el contrario, fueron percibidos y declarados como ideales y requisitos de entrega al ente territorial que no se articulaban a ningún desarrollo, seguimiento y medición en el desenvolvimiento de la vida institucional. De ahí que los enfoques de PMI que permearon al colectivo de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se encontraban en el campo de una gestión poco participativa especialmente en el estamento de padres y estudiantes, porque prima la participación solo inicial del docente y la entrega de un documento para tener buenos resultados frente a los controles externos.

Asimismo, durante la primera fase se observó la concepción fragmentada y limitada que tenían los actores educativos participantes sobre calidad educativa, y aunque tenían claro su vínculo con el Plan de Mejoramiento Institucional se limitaban a los buenos resultados en lo académico a nivel interno y a las pruebas estandarizadas a nivel externo. Sin embargo, frente a todo el proceso formativo, reflexivo, de concientización y de acompañamiento emprendido en la fase II (intervención), la visión de Plan de Mejoramiento Institucional toma un nuevo rumbo, porque se redefinen en los actores educativos esquemas conceptuales y de cultura organizacional frente a las implicaciones de este dispositivo participativo.

Por lo anterior, se reafirma el hecho de reconocer la construcción participativa del PMI de manera participativa como garantía para una educación de calidad, en la medida que permite dentro del contexto de manera asertiva, la prestación del servicio público educativo, ajustando las áreas de gestión del PEI, declarando un camino hacia el ciclo de la calidad y la mejora continua. Todo esto gracias a que en esta etapa se hizo énfasis en el segundo escalón hacia la ruta del mejoramiento de la Guía 34 como es la elaboración del PMI, explicando profundamente cada una de sus fases, lo que generó mayor claridad y dominio de este proceso entre los participantes.

Igualmente, esta segunda fase de intervención facilitó la concepción de la gestión participativa y el liderazgo conjunto como un canal integrador en donde el compromiso de todos es fundamental para la ejecución de un PMI incluyente, pertinente y contextualizado. Los distintos actores, no solo reconocieron y asumieron la importancia de la presencia de todos los agentes (directivos, docentes, educandos, padres, administrativos), en el diseño, implementación y evaluación del PMI, sino que en el PEI debe quedar formalizada la metodología y participantes de este proceso. Lo cual es muy diciente enguanto al proceso que se adelanto.

Además, el proceso de formación permitió con bases teóricas, comparadas con la vida institucional, ampliar el abanico de oportunidades de calidad educativa con relación a otros indicadores que no solo sean resultados académicos y pruebas estandarizadas, sino la suma y asociación perfecta entre varios aspectos fundamentales contenidos en todas las gestiones institucionales que llevan a estas metas, pero con la participación de todos. De ahí que con la reflexión en el proceso de intervención, se pone de manifiesto que el concepto de calidad educativa es visto desde diferentes ámbitos según el contexto y el objeto investigado, y que definitivamente está influenciado por varios factores como las personas, la gestión administrativa y educativa, los recursos, la planeación, la evaluación, la capacitación de los docentes, el trabajo pedagógico, el liderazgo, la tecnología y los procesos, aspectos que hacen parte de la vida institucional y que se encuentran referenciados en el PEI, como “la carta de navegación” que se constituye en la dinámica misma del establecimiento educativo.

Otro de los resultados alcanzados desde este proceso investigativo es el alcance de los propósitos, logrando establecer en sus dos fases la caracterización de los marcos situacionales de los PMI; la priorización de los factores críticos que inciden en el estado de los PMI a partir de un proceso participativo y las transformaciones en la estructura de la gestión escolar, fruto de la reflexión compartida y el análisis sistemático de los resultados investigativos, no obstante en las transformaciones se deja en claro la importancia de articular los PMI con el PEI colocando de manifiesto la necesidad de fortalecer este proceso en futuras investigaciones.

Después de este recorrido investigativo, se puede deducir también como conclusión que la persona juega un papel importante en el proceso de calidad educativa desde una

gestión pertinente y participativa que genera un impacto positivo en el clima de la escuela. Incluso las experiencias agradables de los profesores y estudiantes en el ejercicio de la enseñanza - aprendizaje influyen en la calidad del proceso educativo.

BIBLIOGRAFIA

Barcena, A. (2010). Revista CEPAL (comisión económica para América Latina y el Caribe) Edición No. 100. Abril de 2010. Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/39127/RVE100Completo.pdf>

Barrera, (2012). Calidad de la Educación Básica y Media en Colombia: Diagnóstico y Propuestas. (Tesis de maestría, universidad de los Andes Colombia). Recuperado de http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/documentos_cede/2012/Calidad_de_la_Educacion_Basica_y_Media_en_Colombia_Diagnostico_y_Propuestas

Benítez, et al. (2010). "La calidad educativa, desde los actores vinculados al sector educativo en Barranquilla" . Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (RELALYC), Vol. 6, núm. 1, enero - junio, 111 - 132.

Borrás Aguirre, E. (2013). Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio. Estudio descansos múltiples (Tesis doctoral, Universidad Nacional a Distancia, Villavicencio Colombia). Recuperado de <http://espacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:EducacionEporras&dsID Documento.pdf>

Braslavsky, C. (2006). "Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el Siglo XXI" . Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación .Vol. 4, Nº. 2 .Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num2e/art5.htm>

Callejo, J. (2001). El grupo de discusión: introducción a una práctica investigativa, Barcelona: Ariel.

Guía de Autoevaluación para la Gestión Institucional: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf

Brújula de la Gestión Escolar: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/article-73933.html>

Título de la investigación

IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
INSTITUCIONALES DE LA I.E LAS DELICIAS MINA DE SANTA CRUZ

Diretor o Tutor: FARID CARMONA ALVARADO

Estudiantes: YEIMY KATTERINE PAZ VALDELAMAR

Supervisor de Pasantías: ROSMIRA RUBIO

Institución y Unidad de Destino: INSTITUCION EDUCATIVA LAS DELICIAS MINAS DE
SANTA CRUZ

Ciudad y Fecha de entrega: Barranquilla-Atlántico, 25 de noviembre del 2016

Yeimy K Paz V

Estudiante Pasante

Farid Carmona A

Tutor de Investigación

Rosmira Rubio

Coordinador de Maestría