



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Facultad de Educación

Articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad.

Wilmar Jaramillo Gaitán

Liney María Moreno Pájaro

Smith Gutiérrez Wilches

ASESOR DE PROYECTO: RODRIGO JARAMILLO ROLDÁN

Tesis presentada para optar al título de Magíster en Educación

Línea: Gestión, Evaluación y Calidad

UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

URABÁ

2017



Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Firma del jurado

1 8 0 3

Urabá, junio de 2017



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Facultad de Educación

3



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3



Agradecimientos

Damos infinitas gracias a Dios por permitirnos vivir esta linda experiencia de aprendizaje y crecimiento personal y profesional.

A nuestras familias por motivarnos siempre y ser fundamentales en nuestra formación.

A nuestros esposos(a) e hijos por su apoyo incondicional

A los compañeros de maestría y amigos por su apoyo y palabras de ánimo.

A las comunidades educativas de las Instituciones Educativas San Pedro de Urabá, Camilo Torres, Santa Catalina, San Isidro, y la Cabaña, por su apertura y colaboración para desarrollar la investigación.

A la Secretaría de Educación Municipal de San Pedro de Urabá, por su colaboración y ofrecer informaciones requeridas.

A nuestro asesor Dr. Rodrigo Jaramillo Roldán, por su apoyo, dedicación y motivación permanente en ésta experiencia de grandes aprendizajes.

A la Gobernación de Antioquia y Universidad de Antioquia por conceder las becas y con ello la oportunidad de superarnos académicamente.

A la Universidad de Antioquia, sus directivas y docentes por ofrecer formación en las regiones.

A todas aquellas personas que nos apoyaron y colaboraron en el desarrollo de esta investigación.

A todos, nuestra sincera Gratitud.



Dedicatorias

Hago esta dedicatoria de manera especial a mi madre que ha sido el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, es ella el espejo donde siempre me he querido reflejar y a su vez, dejarle el legado a mis hijos Densy, Cristy e Isita a quienes, al igual que a Juaco, les he restado tiempo, dedicación y compañía por alcanzar este logro en mi vida.

Liney María Moreno Pájaro

A mi familia y compañeros de la maestría por su apoyo para la realización de este posgrado.

Wilmar Jaramillo Gaitán.

A Primitivo y Bertha

Mis padres, por su apoyo y palabras de ánimo.

Para Abdo, mi esposo y Sergio y Santiago, mis hijos,

Por entender mis ausencias, por su motivación constante, amor y comprensión.

Mi gratitud y Dios los bendiga siempre.

Smith Gutiérrez Wilches



Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	6
Presentación.....	9
Introducción.....	11
Capítulo 1: Contexto donde se desarrolló la investigación.....	13
1.1 Localización espacial.....	13
1.2 División Territorial.....	13
1.3 Demografía.....	15
1.4 Tasa de crecimiento.....	15
Capítulo 2: Problema de Investigación.....	21
2.1 Planteamiento y delimitación del problema.....	21
2.2 Objetivos.....	26
2.2.1 Objetivo general.....	26
2.2.2 Objetivos específicos.....	27
2.3 Justificación.....	27
Capítulo 3. Marco Referencial.....	29
3.1 Antecedentes investigativos.....	29
3.2 Aspectos normativos.....	31
3.3 Categorías.....	36
3.3.1 Calidad.....	36
3.3.2 Gestión.....	49



3.3.2.1 La gestión educativa desde la oficialidad	56
3.3.2.2 Contextos de la gestión educativa.....	58
3.3.3 Evaluación.....	59
3.3.1 Evaluación institucional.....	60
3.3.2 Evaluación de desempeño.....	62
3.3.3 Evaluación del aprendizaje	64
3.3.4 Plan Educativo Municipal.....	70
3.3.5 Proyecto Educativo Institucional	71
3.3.6 Articulación.....	77
Capítulo 4. Metodología	81
4.1 Diseño	81
4.2 Población y muestra.....	85
4.2.1 Instituciones seleccionadas	85
4.3 Técnicas e instrumentos.....	88
4.5 Procedimiento	90
Capítulo 5: Análisis de la información, resultados y discusión	93
5.1 Los procesos de gestión, evaluación y calidad en los PEI y PEM de San Pedro de Urabá	93
5.2 Niveles de participación de los actores educativos en el PEM.....	99
5.2.1 El secretario de educación	100
5.2.2 Los rectores.....	103
5.2.3 Los docentes.....	105
5.2.4 Los estudiantes.....	108



5.2.5 Los padres de familia.....	109
5.3 El PEM y el contexto: un análisis de pertinencia	112
5.4 Alternativas de potenciación de los procesos de gestión, evaluación y calidad en San Pedro de Urabá.....	120
Lista de referencias	123
Anexos	127
Anexo 1 - Guía de entrevista para directivos.....	127
Anexo 2 - Guía de entrevista a actores claves	129
Anexo 3 - Guía de revisión documental PEM y PEI	131
Anexo 4 - Consentimiento informado.....	133



Presentación

La investigación “Articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad”, resalta la importancia del papel que cumplen los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), en la vida de las instituciones educativas, puesto que éstos son la base que se tiene para el aprendizaje de los estudiantes y la ruta para el desarrollo de todos los aspectos que se dan en cada establecimiento educativo, permitiendo mantener las directrices y orientaciones que da el Ministerio de Educación Nacional (MEN) a las instituciones educativas y a los municipios para que se elabore el Plan Educativo Municipal (PEM), favoreciendo así las actividades programadas por las diversas áreas.

Esta investigación permite comprender la articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad no solo como instrumento de planificación, sino también como ejercicio de participación que orienta la educación en los establecimientos educativos y la influencia en la calidad de la educación local, reconociendo la importancia de la planificación educativa como factor de desarrollo, de manera que pueda convertirse en política pública con referentes subregional, departamental y nacional, desde el cual se logre mejorar la educación.

Los PEI de las instituciones educativas, deben estar enmarcados en la realidad de su contexto social, para que la escuela desde su accionar y proyección fomente acciones y estrategias que permitan la reflexión y la transformación de la realidad social siendo constructores de convivencia y desarrollo con la comunidad. Es así como las instituciones



educativas desde su propio entorno construyen y fortalecen su PEI, como oportunidad de transformación y mejoramiento del sistema educativo a nivel local, unificando criterios que favorezcan el trabajo en equipo y articulación PEI - PEM, puesto que una gran dificultad que existe en el PEM de San Pedro de Urabá, ha sido la desactualización y falta de articulación de proyectos educativos.



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3



Introducción

Este trabajo investigativo permitió comprender la articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad, como oportunidad de transformación y mejoramiento del sistema educativo a nivel local.

En el documento se encuentra el planteamiento del problema, donde se describe la realidad en materia educativa, a través de los procesos de gestión, evaluación y calidad con relación a los PEI y al PEM de San Pedro De Urabá y se destaca la importancia que estos tienen en las instituciones educativas y en el municipio, los cuales deben ser construidos con la participación activa de la comunidad, puesto que una gran dificultad que existe en el PEM de San Pedro de Urabá es la falta de articulación de proyectos educativos pertinentes entre las instituciones educativas del municipio.

En el marco referencial se da a conocer antecedentes teóricos y revisión documental relacionada con el tema que sustenta la investigación y la problemática planteada.

La metodología de esta investigación se soporta en un paradigma cualitativo con una visión de corte hermenéutico, donde se utilizaron las técnicas de entrevista colectiva, grupo focal y revisión documental con instrumentos validados por expertos, de los cuales se obtuvieron insumos que permitieron hacer el análisis de la información para descubrir y describir los hallazgos.

Luego de realizar el análisis de la información e interpretar resultados se propusieron alternativas que permitan potenciar la articulación de los Proyectos Educativos Institucionales



con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad, con el aporte de los actores que participaron en la investigación, para que conozcan la realidad y percepción de la educación actual e implementen las acciones y estrategias que surgen con esta investigación y que conlleven a mejorar el proceso educativo del Municipio.



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3



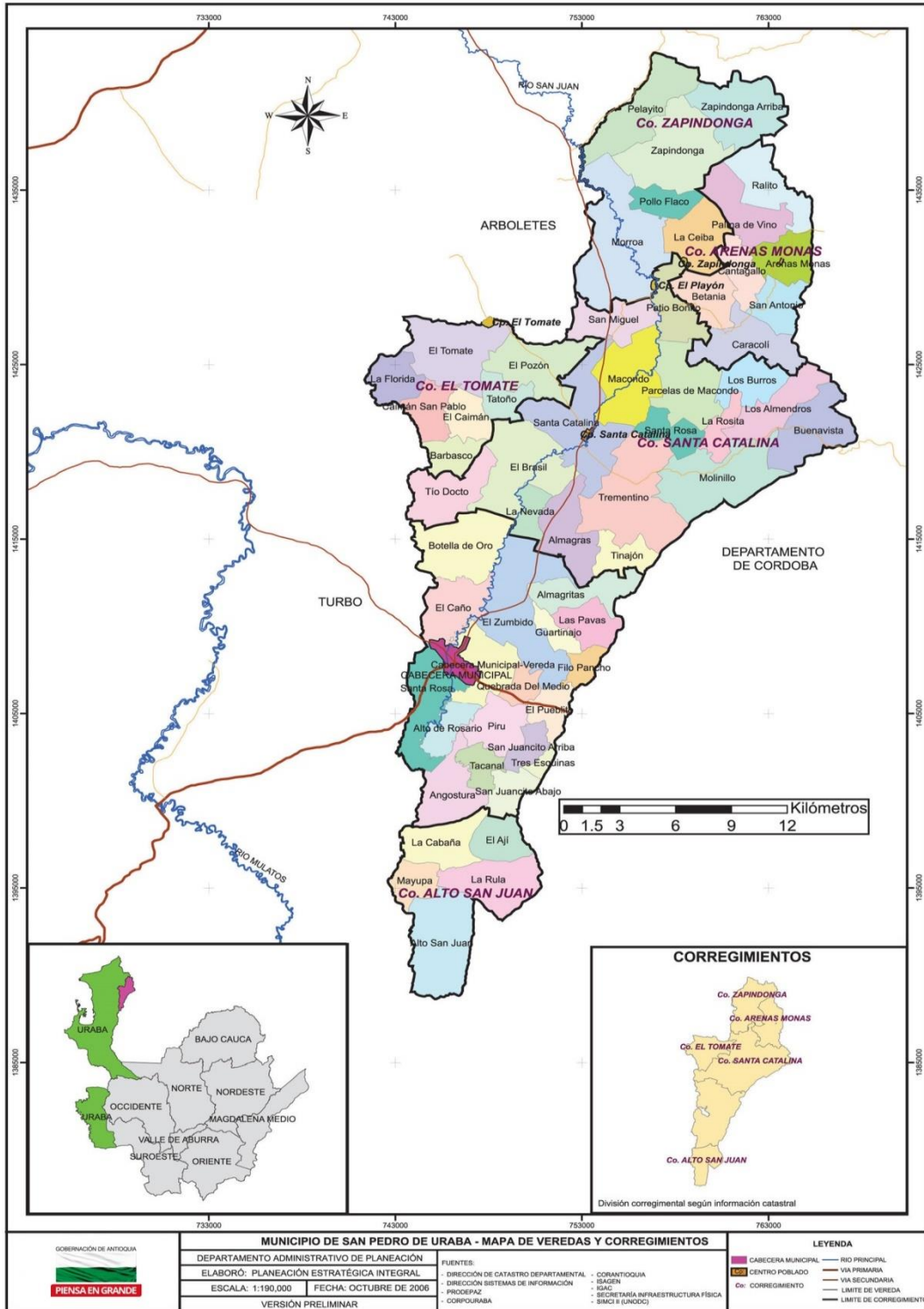
Capítulo 1: Contexto donde se desarrolló la investigación

1.1 Localización espacial

El municipio de San Pedro de Urabá se encuentra ubicado al noroccidente del departamento de Antioquia, entre las estribaciones de las Serranías de Abibe y Palomas, formando el valle aluvial del río San Juan. San Pedro de Urabá linda al norte con el municipio de Arboletes, al oriente con el departamento de Córdoba y al sur y al occidente comparte frontera con el municipio de Turbo. (Alcaldía de San Pedro de Urabá, 2017)

1.2 División Territorial

El municipio cuenta con 64 veredas, distribuidas entre la cabecera y cinco corregimientos, para una extensión total de 482 km², de los cuales, 2,8 km² (0.58%) componen el casco urbano y los restantes 479,2 km² (99.42%), el área rural. Esta gran diferencia entre el área urbana y el área rural se explica porque el índice de ruralidad en el municipio es de 46.4, lo que lo ubica en la categoría de transición por encima de la frontera entre lo rural y lo urbano (valores inferiores a 40 para municipios más urbanos que rurales). Este índice de ruralidad sitúa a San Pedro de Urabá por encima de la media departamental (43,0). En otras palabras, San Pedro de Urabá es el segundo municipio de la región de Urabá con mayor población rural, después de San Juan de Urabá (Alcaldía de San Pedro de Urabá, 2016).



(Gobernación de Antioquia, 2006)



1.3 Demografía

La población de San Pedro de Urabá en 2016 asciende a 31.539 habitantes; de los cuales un 45% se encuentra ubicado en la cabecera municipal y el 55% corresponde a la población rural. Se resalta que esta proporción ha aumentado considerablemente a lo largo de los años, ya que en 1994 el porcentaje de población establecido en la cabecera era de tan solo 31%.

1.4 Tasa de crecimiento

En el año 2005 y según los censos de población, el Municipio de San Pedro de Urabá registró un total de 28.772 habitantes. En el año 2017 según proyecciones realizadas por el DANE hay un total de 31,802 habitantes entre los cuales el 50,9% se estima hombres y el 49,1% mujeres (DANE, 2005).

1.5 Información educativa del municipio de San Pedro de Urabá

1.5.1. Datos cuantitativos

Tabla 1

Datos cuantitativos sobre educación.

Años	Índices de deserción	Índices de promoción	Reprobados	Población Estudiantil matriculada	Números de directivos y docentes				Número de instituciones		
					Oficial		Contratado		IE	IER	CER
					Dir	Doc	Dir	Doc			
2014	1033	9460	26	10519	15	278	7	75	3	8	51
2015	1228	7097	577	8902	15	278	7	71	3	8	5
2016	1083	7637	412	9132	15	278	6	71	2	8	5
2017				9818	16	279	6	80	2	8	5

Fuente: SIMAT (Secretaría de educación municipal)



1.5.2. Datos cualitativos

Atendiendo a las orientaciones emanadas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y la gobernación de Antioquia se da en el municipio de San Pedro de Urabá, para el año 2015 el proceso de reorganización educativa, lo que generó en el municipio algunas dificultades y desacuerdos con distintas comunidades que querían continuar independientes, sin embargo, desde la administración municipal y en reuniones con rectores, secretario de educación y jefe de núcleo, se dio el proceso que permitió legalizar algunos centros educativos rurales y los grados cursados. Luego de hacer las respectivas sensibilizaciones y después de varios encuentros, fueron integrados en dos Instituciones Educativas urbanas, ocho Instituciones Educativas Rurales y ocho Centros Educativos Rurales.

Para el año 2016, se cierra el colegio Diocesano San Pedro Apóstol, de propiedad de la Diócesis de Apartadó, el cual venía funcionando por cobertura educativa desde el año 1996, lo que conllevó a que las dos instituciones urbanas debieron recibir los 248 estudiantes que venían estudiando allí, generando hacinamiento y sobre cupo, además no se amplió la planta docente.

En el municipio de San Pedro de Urabá, actualmente existen diez instituciones educativas. Dos urbanas y ocho rurales, cuyas características son las siguientes

Instituciones Educativas Urbanas:

La IE San Pedro de Urabá, la cual cuenta con cinco sedes, tres urbanas y dos rurales, sede principal, Policarpa Salavarrieta, Brisas de Urabá, Angostura, Santa Rosa Juan XXII, con un total de 2054 matriculados actualmente, y 65 educadores, una docente orientadora, un rector, tres coordinadores, un auxiliar administrativo, dos auxiliares administrativos asistentes, una bibliotecaria, cuatro de servicios generales, dos auxiliares de aseo.



La IE Camilo Torres, cuenta con cuatro sedes, sede principal, Zoila López, Hernández Castillo, El Caño, con 1692 estudiantes matriculados. El personal administrativo y docente se discrimina de la siguiente manera: 49 educadores, una docente orientadora, un coordinador, una rectora.

Instituciones Educativas Rurales:

La IER Santa Catalina, está ubicada a 16 kilómetros de la cabecera municipal, cuenta con nueve sedes rurales: Macondo, La Bolsa, Cerro Buena Vista, El Chimborazo, Molinillo, El Jordán, la Rosita, San Vicente y 1041 estudiantes matriculados. Esta institución cuenta con 35 educadores, una docente orientadora, un coordinador, una rectora.

La IER Antonio Nariño, está ubicada a 42 kilómetros de la cabecera municipal, con tres sedes rurales: Morroa, Zapindonga, con 367 estudiantes matriculados. El personal administrativo y docente se discrimina de la siguiente manera: 14 docentes y un director rural.

La IER Buchadó Medio, está ubicada a 4 kilómetros de la cabecera municipal, con dos sedes rurales: la Unión, con 579 estudiantes matriculados; se cuenta con un rector y 16 docentes. IER La Cabaña, queda a 13 kilómetros de la cabecera municipal. Cuenta con ocho sedes rurales: Alto San Juan, Cabaña Arriba, El Ají, El Rayo, La Mayupa, La Rula, Tacanal Arriba. Esta institución tiene 540 estudiantes matriculados, 24 educadores, una coordinadora, una rectora, una secretaria, un conserje.

La IER Alto Rosario, está ubicada a 3 kilómetros de la cabecera municipal, con cuatro sedes rurales: Villa Esther, Brisas del Pirú, San Juancito, El Cedro. Hay 773 estudiantes matriculados, atendidos por una rectora contratada por administración, 17 docentes, 6 oficiales y 11 por administración.



La IER Las Pavas, está ubicada a 12.2 kilómetros de la cabecera municipal, funciona por administración, cuenta con once docentes, un rector, tiene cuatro sedes rurales: San Juancito Arriba, Guartinajo, Monte Carlos, con 275 estudiantes matriculados.

La IER Los Almendros, está ubicada a 27 kilómetros de la cabecera municipal, funciona por administración, cuenta con 17 educadores, un rector, tiene siete sedes rurales: Divino Niño, San Antonio, los Cerros de Pelayito, San Luis, Ralito, Pelayito. Con 418 estudiantes matriculados, con docentes oficiales y por administración. Tres docentes oficiales y un rector por administración.

La IER San Isidro, funciona por administración, está ubicada a 25 kilómetros de la cabecera municipal. Funciona por administración con tres sedes: Los Olivos, San Miguel. Con 286 estudiantes matriculados. Con cinco docentes oficiales y 10 docentes por administración, una rectora, una secretaria, una bibliotecaria, un celador, una aseo.

Centros Educativos Rurales

Arenas Monas, está ubicada a 35 kilómetros con dos sedes rurales: Los Morales y Arenas Monas y 218 estudiantes matriculados, con 13 educadores y 1 director rural.

El CER Betania, está ubicado a 30 kilómetros con 4 sedes rurales: Betania, La Ceiba, San Emigdio y Los Burros y 302 estudiantes matriculados. Con 12 docentes y un director rural.

El CER El Zumbido: está ubicado a 7 kilómetros de la cabecera municipal, cuenta cuatro sedes: Abibe Pueblito, Filo Pancho, Tres esquinas, con 280 estudiantes matriculados. Con 10 educadores y un director rural.



El CER Indígena Tacanal está ubicado a 8 kilómetros de la cabecera municipal, con 208 estudiantes. Con un docente oficial y cinco docentes contratados por la OIA. Sedes: Tacanal, Naranjales, Ébano Tacanal, Bella Luz.

El CER Los Almagros, está ubicado a 15 kilómetros de la cabecera municipal, con seis sedes rurales: Botella de Oro, La Nevada, Zumbido Abajo, Almagritas, Brasil, Los Almagros. Tiene matriculados 440 estudiantes y cuenta con 20 educadores y un director rural.

El CER San Pablo Apóstol, está ubicada a 33 kilómetros, con cinco sedes rurales: Nuestra Señora del Carmen, San Juan Bautista, San Pablo Apóstol, Santa Rosa, Parcelas Unión Horizonte. Esta institución cuenta con un rector, 19 educadores y 345 estudiantes matriculados.

Son Instituciones y Centros Educativos que tienen las sedes en la mayoría de los casos distantes de la sede principal, a nivel de infraestructura tienen limitaciones puesto que en su mayoría les falta docentes, coordinadores, personal administrativo, docentes orientadores, personal de servicio generales, mantenimiento, unidades sanitarias, hay hacinamiento y les falta dotación en mobiliario, material pedagógico, espacios recreativos y además en algunos sectores rurales no existe agua potable ni acueducto, utilizan el agua de represas o pozos, no cuentan con alcantarillado, les falta conectividad a internet, ya que la Gobernación de Antioquia suspendió el convenio con la empresa que venía prestando el servicio en las instituciones educativas.

Otras limitaciones que se deben mencionar es que no se cuenta con transporte escolar y muchos estudiantes deben caminar una hora y más para llegar a su establecimiento educativo, situación que genera desmotivación, cansancio, además el servicio que se ofrece de restaurante escolar a cierta parte de la población estudiantil, es un refrigerio reforzado, que si bien



contribuye en la alimentación de los niños, no es suficiente para suplir las necesidades alimenticias.

Con la reorganización educativa surgieron cambios en la dinámica institucional, generando algunos procesos que permitieran adaptarse e iniciar acciones que integren la “nueva Institución”, conllevando a reestructurar el PEI, plan de estudios, planes de mejoramiento que ayuden a enrutarlas, con la participación de toda la comunidad educativa de las diferentes sedes fusionadas.

Muchos estudiantes de las instituciones del municipio son desplazados por la violencia, lo que genera desintegración familiar encontrando que en su mayoría los menores conviven con uno de sus progenitores o son dejados al cuidado de los abuelos o un familiar, por esta razón la mayor parte de la población se encuentra ubicada en el nivel 1 del SISBÉN, logrando algunos de ellos, ser beneficiados por el programa Más Familias en Acción.



Capítulo 2: Problema de Investigación

A continuación se enuncian los contenidos centrales que corresponden con el planteamiento del problema, que dan una idea de la problemática que existe en el municipio de San Pedro de Urabá, con relación a la articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad.

2.1 Planteamiento y delimitación del problema

El Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá fue construido con representación de diferentes actores de la comunidad educativa en el año 2008 y fue proyectado hasta el 2020; sin embargo, desde su formulación no ha sido funcional ni operativo, porque cada administración municipal tiene su propio plan de desarrollo y en éstos no han tenido en cuenta el PEM como insumo para desarrollar los planes, proyectos y programas que a nivel educativo se diagnosticaron y socializaron para la elaboración del mismo, además, el presidente de la JUME es el señor alcalde que por sus múltiples ocupaciones no hace la convocatoria respectiva para reuniones; por la tanto este órgano de participación a nivel educativo no es operativo. Estas razones convierten al PEM del 2008, en un documento desactualizado y descontextualizado, ya que se han dado procesos de reorganización educativa a nivel local, departamental y nacional.



Al no existir un plan funcional a nivel municipal que articule los diferentes procesos educativos, cada institución educativa, de forma aislada, a través de sus Proyectos Educativos Institucionales realiza sus actividades y proyectos tales como:

Sembradores de paz: Es un proceso de formación con niños y niñas, tendiente a promover su compromiso social, para una cultura de la solidaridad y la justicia. Se entiende el MISP (Movimiento Infantil de Sembradores de Paz) como algo dinámico, que se renueva constantemente y que permite la vinculación de otras fuerzas además, de la identificación y respuesta a nuevas necesidades.

Es una alternativa de transformación cultural encaminada a la construcción de la paz, en la que lo educativo significa un aspecto definitivo, por lo que se identificó la necesidad de diseñar la Propuesta Pedagógica que fundamentara y orientara, teórica y metodológicamente, el proceso formativo de niños, niñas y coordinadores.

Ha sido muy interesante la formación integral que se recibe y se comparte con los niños y niñas que hacen parte de este grupo, con el apoyo de los padres de familia participan activamente.

Olimpiadas de la fundación Isaías Duarte Cancino: Desde el inicio del año escolar, la fundación reúne a los rectores y a las directrices para iniciar el trabajo de preparación de las olimpiadas, teniendo presente que ya se ha recibido el lugar donde se lleva a cabo.

Los anfitriones deben ubicar los escenarios deportivos con los cuales cuenta el municipio designado y los lugares para el hospedaje de los participantes



Cada mes o cuando sea necesario, se hace reuniones con los implicados en cada proyecto y los docentes de educación física se reúnen periódicamente, para toda la planeación del evento.

Un mes antes se hace un campamento con los grupos de investigación, para que compartan las experiencias de cada institución.

En el momento de las olimpiadas: se organiza el horario y las actividades que se desarrollarán cada día. La parte deportiva se desarrolla durante los días establecidos, y un día específico para la investigación y los proyectos de valores. A cada Institución se le designa un número determinado de participantes (25).

Feria del dulce y habilidades artísticas: Busca que la comunidad educativa participe y se integre en la elaboración de los diferentes dulces y los estudiantes conozcan sobre los ingredientes y la preparación de los mismos. Se realiza una semana antes de la Semana Santa, lo que permite que personas de la comunidad compren los dulces y los puedan guardar para degustarlos en esa semana. Además, se realiza una exposición de los trabajos que elaboran los estudiantes en el área de artística, donde muestran su creatividad, innovación y destrezas.

Procesos de apropiación de Ciencia, Tecnología e Innovación: Este proceso se desarrolla en el municipio desde hace varios años y ha contado con el apoyo del programa Ondas de Colciencias, la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, el Parque Explora de Medellín, Empresas Públicas de Medellín, las administraciones municipales, las instituciones educativas, entre otros. A lo largo de este proceso, niños, niñas y jóvenes han encontrado nuevas alternativas de inclusión, a través de una ruta de transformación que consiste en involucrarlos en la cadena de generación de conocimiento que se constituye como base de una cultura científica, formalizando y fortaleciendo la educación científica en el aula de clase, lo que ha permitido que



estudiantes y maestros sean actores importantes en la creación y recreación del conocimiento, propiciándose así condiciones favorables, que facilitan la generación de conocimiento y su aplicación a partir del entorno propicio que constituye la escuela y el territorio. El proceso busca consolidar una cultura científica y ciudadana en las instituciones educativas que permita que los estudiantes desarrollen estructuras mentales diferentes, no sólo más aptas para ser exitosos en un mundo globalizado, sino, sobre todo para asumir de manera crítica y reflexiva los retos científicos y tecnológicos que la sociedad necesita superar.

Dentro de la dinámica de este proceso, han surgido los clubes de robótica y astronomía. San Pedro de Urabá ha representado a la región, al departamento de Antioquia y al país en diversos eventos científicos, a través de las inquietudes e investigaciones que realizan los estudiantes.

Festival de la canción: organizado por la IE San Pedro de Urabá, es una alternativa pedagógica impulsada por un equipo docente perteneciente a cada una de las áreas, que busca ocupar al estudiantado en acciones socioculturales como contraprestación a comportamientos indebidos y para educarlos sólidamente en la utilización productiva y racional del tiempo libre.

Desde sus inicios, la experiencia de carácter artístico musical se ha venido desarrollando mediante las etapas de convocatoria, inscripción, rondas internas institucionales, talleres y capacitaciones en técnicas de vocalización, afinación, ritmo y manejo del público. Con el desarrollo de la actividad lo que se pretende es descubrir talentos, habilidades artísticas en los participantes y de alguna manera, buscar su trascendencia y avance vocacional hacia otros



espacios y escenarios que les catapulten al estrellato y éxitos regionales, departamentales, nacionales e internacionales.

Foro Institucional de Filosofía: La Institución Educativa Camilo Torres, a través del Semillero de Filosofía, busca crear un espacio académico-reflexivo que permita, a los niños y jóvenes de educación básica secundaria, el análisis de acontecimientos cotidianos dentro del proceso formativo que se le garantiza en la escuela, despertando en ellos el deseo por la investigación.

El niño y el joven Camilista, a través del pensamiento crítico, descubre que el mundo no se explica por sí mismo ni está hecho a nuestro gusto. El Semillero de Filosofía ofrece espacios para examinar la situación del ser humano en el mundo y así intentar entender las acciones del ser humano.

Alas lectura: es un club que tiene como objetivo principal, desarrollar actividades lúdicas e incluyentes, para promocionar la lectura y fortalecer las competencias comunicativas, buscando mejorar el desempeño académico de los estudiantes de la I.E. San Pedro de Urabá y convertir la biblioteca institucional y municipal en una estrategia pertinente para mejorar dichos procesos. En ese sentido y para facilitar el fortalecimiento de las competencias comunicativas, trabaja en varios tópicos como el teatro, los títeres, el dibujo, la escritura, la lectura y la danza, como formas de leer y comunicar, razón por la cual, desde el club se organizan concursos de cuentos, dibujo, danza entre otros.

Iniciación deportiva: busca incentivar en los niños el amor por el deporte, generando en ellos valores como la disciplina, trabajo en equipo, solidaridad, deseo de superación. A través de la práctica del deporte en las diferentes disciplinas se da una adecuada utilización del tiempo



libre y se crean semilleros deportivos que representan a la institución y al municipio en diferentes eventos, quedando en muchas ocasiones en los primeros lugares. Además, es una gran oportunidad de descubrir talentos en cada uno de los deportes, ya que hay niños y jóvenes con grandes capacidades y buen nivel deportivo.

Procesos de formación en teatro y danza: estos procesos dentro de la Institución Educativa San Pedro de Urabá, están encaminados a fortalecer las competencias comunicativas verbal y no verbal, así mismo se pretende estimular la cooperación, la solidaridad, trabajo en equipo, comunicación asertiva, solución de conflictos, control de emociones, identidad territorial y sensibilidad frente a las expresiones artísticas y al arte, como tal.

Estos procesos además se visualizan como herramienta estratégica para motivar al estudiante a hacer buen uso del tiempo libre y proyectarse como líder dentro de la comunidad educativa y la comunidad en general, lo que les ha permitido representar a la Institución y al municipio en eventos regionales y departamentales.

Lo anterior, busca el mejoramiento de la educación desde lo particular y no desde lo general puesto que es necesario unificar los criterios para formar integralmente a los estudiantes, se requiere del colectivo municipal, siendo éste el ideal para articular los procesos entre las instituciones y ofrecer mayor oportunidad y participación.

Una de las mayores problemáticas que se presenta en la actualidad, con relación al PEM del municipio de San Pedro de Urabá, es la inexistencia de proyectos educativos, que ayuden en la planificación y ejercicios de participación para articular los proyectos y programas en las diferentes instituciones, para mejorar los procesos educativos a nivel local, municipal, regional, departamental y nacional.



También incide mucho la falta de compromiso y responsabilidad política de algunos funcionarios estatales, quienes terminan montando un catálogo de buenas intenciones, más por llenar el requisito de ley frente al Plan de Desarrollo Municipal, que por cumplir unas metas y unos estándares de calidad educativa.

Cabe resaltar que una gran dificultad de estos planes educativos y en el caso específico de San Pedro de Urabá, es la incoherencia entre lo planificado y los recursos asignados o por gestionar, ya que no conversan, sobre todo en un municipio que no tiene certificados los procesos educativos y es en esta falta de planificación real donde se concentran todos los problemas a la hora de la ejecución, porque los administradores se encuentran con los déficits presupuestales que dificultan el apoyo económico en los procesos que adelantan las diferentes instituciones educativas.

Teniendo en cuenta lo anterior surge el siguiente interrogante: ¿Cómo se da la articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de Gestión, Evaluación y Calidad?

Según el interrogante anterior se plantearon los siguientes objetivos:

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Comprender la articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad.



2.2.2 Objetivos específicos

- Describir la relación de los procesos de gestión, evaluación y calidad de los PEI y del Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá.
- Caracterizar los niveles de participación de los diferentes actores de la comunidad en el PEM.
- Valorar la pertinencia del Plan Educativo Municipal con relación al contexto local.
- Proponer alternativas que potencien la articulación de los procesos de gestión, evaluación y calidad de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá.

2.3 Justificación

Cada entidad territorial debe tener un Plan Educativo Municipal (PEM), que permita enrutar las acciones que le son inherentes a nivel local y que dirija los procesos de gestión, evaluación y calidad como posibilidad de permear las instituciones educativas a través de los PEI, puesto que estos son esenciales para su mejoramiento y posibilitan la reflexión constante, para resignificar la concepción de proyecto educativo de las personas que hacen parte de la institución, generando procesos de planificación estratégica que redunden en el mejoramiento institucional.

Es por ello que la investigación “Articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de Gestión, Evaluación y Calidad”, se hace pertinente puesto que es preocupante que el PEM de San Pedro De Urabá esté



desactualizado y desarticulado con relación a la realidad del contexto y no tiene definido claramente dichos procesos.

Algunas instituciones de San Pedro de Urabá realizan diferentes actividades y proyectos como experiencias significativas que les han permitido reconocimientos a nivel local, regional, departamental, nacional e internacional con esfuerzos propios y en algunos casos se limitan en participación por falta de presupuesto. Además, la desarticulación entre las instituciones dificulta compartir estas experiencias, procesos y actividades que se realizan al interior de las mismas, siendo este un motivo más para una resignificación del PEM como política pública educativa y de los PEI de las Instituciones, para lograr una articulación entre estos, permitiendo la autonomía institucional que responda a las necesidades y expectativas de la comunidad y se unifiquen criterios frente a metas, objetivos y política educativa a nivel municipal.



Capítulo 3. Marco Referencial

La construcción de este marco teórico gira en torno a las principales categorías abordadas desde el planteamiento del problema y los objetivos que se propusieron, por lo que se define conceptualmente: gestión, evaluación y calidad. En la medida en que se aborda directamente tanto PEI como PEM, también se explicitan sus respectivas formulaciones descriptivas y el concepto de articulación que para esta investigación los relaciona. Por último, pero no menos importante, aparece la noción de actores clave, como aquellos participantes que de manera activa fortalecen los procesos educativos en sus respectivas instituciones y/o municipios.

Cabe anotar que antes de abordar teóricamente las categorías previamente mencionadas, es necesario resaltar los antecedentes investigativos y aspectos normativos que direccionan las formulaciones, tanto de los PEI como de los PEM.

3.1 Antecedentes investigativos

Para la búsqueda de antecedentes, se hicieron las respectivas consultas en diferentes bases de datos, identificando publicaciones relacionadas con las articulaciones entre Proyecto Educativo Institucional y Plan Educativo Municipal, teniendo en cuenta también las nociones bajo las cuales se analiza dicha articulación que son: Evaluación, Gestión y Calidad. Estas búsquedas se hicieron en Scopus, Alfaomega, ApaPsycNet, Bibliotechnia, EBSCO, Dialnet, DOAJ, con resultados escasos:



Se tuvo en cuenta el artículo “la construcción del PEI: intersubjetividad y escritura” como revisión de antecedentes, en la medida que parte de una investigación realizada en Colombia en el año 2001 acerca de la participación colectiva en la construcción de un Proyecto Educativo Institucional. Si bien es cierto que el contexto de dicha investigación se centra en la educación superior, es relevante en la medida en que subraya la importancia de la construcción colectiva y las dificultades que atañen a ese proceso, que además con lo observado en la realidad, no dista de lo que ocurre en la educación formal regular, como bien señala su autora:

El PEI surge así en buen número de casos, como un documento formal, un texto que vale por sí mismo, en cuanto evidencia el cumplimiento de un requisito. Otro camino ha sido recorrido con menos frecuencia: el de su lenta y difícil definición a través de procesos de construcción colectiva, para los cuales la generalidad de las universidades no estaba y, tal vez, continúan no estando preparadas. (Cubides, 2001)

El trabajo realizado por Julia Rosa Mena Córdoba, “*Reconocimiento de concepciones sobre gestión, evaluación y calidad de actores clave del sistema educativo del municipio de San Pedro de Urabá en los niveles de preescolar, básica y media y de la forma como se evidencian en sus prácticas educativas*”, es fundamental como antecedente ya que fue realizado en el mismo municipio en que se sitúa la presente investigación, además que aborda categorías similares, aunque su objetivo es diferente.

En los hallazgos de dicha investigación, se resalta que a todas luces muestra una dificultad que se presenta para realizar una construcción colectiva, realmente participativa. Solo algunos actores hicieron referencia a la Junta Municipal de Educación JUME, al Consejo directivo y a la Asociación de Padres. Al abordar el tema en los grupos focales coincidieron los



actores en que la JUME no funciona en la realidad, solo es constituida para llenar un requisito legal, muestra de ello es que ni siquiera los municipios poseen el Proyecto Educativo Municipal PEM actualizado. Igual situación ocurre con las Mesas de Trabajo y el Foro Educativo Municipal. Por último, enfatizan los actores clave en el marcado distanciamiento y la falta de articulación, entre los estamentos político, académico y comunitario. (Mena Córdoba, 2015)

En la investigación de Mena Córdoba, también se hace mención a que los foros educativos se realizan sin rigor y que los PEM usualmente están desactualizados, hecho que repercute directamente en los procesos educativos y que niega la posibilidad de participación de los diferentes actores.

3.2 Aspectos normativos

Los Planes Educativos Municipales (PEM) tienen un amplio sustento legal, como se puede apreciar a continuación: en aras a cumplir con la Constitución Política de 1991, específicamente con su artículo 339 (Congreso de Colombia, 1991), los municipios deben formular planes de desarrollo, “con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley”.

Los procedimientos y mecanismos para la elaboración de dichos planes de desarrollo, se encuentran consignados en la Ley 152 de 1994: Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, que en su artículo 41 dice: “(...) cada secretaría y departamento administrativo preparará, con la coordinación de la oficina de planeación, su correspondiente plan de acción y lo someterá a la aprobación del respectivo Consejo de Gobierno departamental, distrital o municipal”(Congreso de Colombia, 1994b) .



El decreto 77 de 1987 por el cual se expide el Estatuto de Descentralización en beneficio de los municipios señala:

ARTICULO 23 La construcción, dotación y mantenimiento de planteles escolares e instalaciones deportivas, de educación física y de recreación, que adelantan entidades descentralizadas del orden nacional estarán, en lo sucesivo, a cargo de los municipios y del Distrito Especial de Bogotá.

Los Departamentos, Intendencias y Comisarías podrán concurrir a la construcción, dotación y mantenimiento de los planteles e instalaciones de que trata este artículo. (Congreso de Colombia, 1987)

Ley 60 de 1993 trata sobre la distribución de competencias, incluyendo el sector educativo:

Competencias de los Municipios. Corresponde a los Municipios, a través de las dependencias de su organización central o de las entidades descentralizadas municipales competentes, en su carácter de entidades ejecutoras principales de las acciones en materia social, dirigir, prestar o participar en la prestación de los servicios directamente, conforme a la ley, a las normas técnicas de carácter nacional, a las ordenanzas y a los respectivos acuerdos municipales, así:

1. En el sector educativo, conforme a la Constitución Política y a las disposiciones legales sobre la materia:

- Administrar los servicios educativos estatales de educación preescolar, básica primaria y secundaria y media.
- Financiar las inversiones necesarias en infraestructura y dotación y asegurar su mantenimiento, y participar con recursos propios y con las participaciones municipales en la financiación de los servicios educativos estatales y en la cofinanciación de programas y proyectos educativos.



- Ejercer la inspección y vigilancia, y la supervisión y evaluación de los servicios educativos estatales. (Congreso de Colombia, 1993)

La ley 115 de 1994 (Congreso de Colombia, 1994a) por su parte: “(...) 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”.

También se debe tener en cuenta al Decreto 1860 de 1994, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales, sobre este decreto hay mayor énfasis dentro de las categorías tratadas en el marco referencial.

La ley 715 de 2001 (Congreso de Colombia, 2001) establece “normas orgánicas en materia de recursos y competencias (...) y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros”.

Una de las leyes más vigentes para esta investigación es la Ley 1753 de 2015, por medio de la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, que en materia de educación menciona, entre otros aspectos, lo siguiente:

El Plan asume la educación como el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso y calidad al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos (Congreso de Colombia, 2015).

A la fecha de finalización de esta investigación, el plan decenal de educación 2016-2026 no se ha culminado, por lo que se toma como referencia el que tiene vigencia 2006-2016:



El PNDE 2006-2016 asume la planeación indicativa como aquella que establece el horizonte deseado y define los propósitos, pero deja actuar libremente a quien le corresponde asumir la responsabilidad de la operación, al no pretender una coherencia vertical que amarre acciones a metas y objetivos. De esta manera, la arquitectura propuesta para este Plan, busca potenciar su función indicativa:

1. Trazando el horizonte hacia donde debe encaminarse el desarrollo educativo en el decenio de su vigencia, mediante el establecimiento de una visión que resulta de un amplio e incluyente pacto social por la educación.
2. Fijando los derroteros que debe seguir la educación mediante la adopción de un conjunto de propósitos.
3. Ofreciéndole a cada gobierno nacional o territorial, institución educativa o comunidad, un conjunto de opciones, susceptibles de ser adoptadas y ajustadas en concordancia con sus propios planes y proyectos políticos y operativos, tanto en el nivel de los objetivos, como de las metas y las acciones- (MEN, 2006)

A pesar del amplio sustento legal a nivel nacional que existe en materia de PEM, San Pedro de Urabá muestra falencias en el estado actual de este documento, que incide de forma directa en los procesos educativos del municipio, reflejados en un bajo nivel de desempeño, teniendo en cuenta el Plan de Desarrollo “Antioquia piensa en grande” que dice:

Los índices sintéticos de la calidad educativa como herramienta que nos permite medir el trabajo que se realiza en los Establecimientos Educativos, evidencia que Antioquia está por debajo del índice nacional (Antioquia 4.78, Nación 5.1). No obstante, y yendo aún más al fondo de la problemática, nos encontramos con unos procesos educativos que no se ajustan a las realidades de nuestro departamento, no visibilizan las distintas regiones y no tienen apuestas de fondo que



permitan la dignificación de la persona y la articulación de proyectos comunes en pro de la humanización de la sociedad. (Gobernación de Antioquia, 2016)

La educación debe evidenciarse también por el entendimiento de la misma como derecho expresado en el artículo 67 de nuestra Constitución Política de 1991 (Congreso de Colombia, 1991), así como en el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos (Naciones Unidas, 1948), de igual forma en la conferencia mundial sobre “Educación para todos” (UNESCO, 1990) realizada en Jomtien (Tailandia) se reconoce “que la educación puede contribuir a lograr un mundo más seguro, más sano, más próspero y ambientalmente más puro y que al mismo tiempo, favorece el progreso social, económico y cultural, la tolerancia y la cooperación internacional”, de allí que con esta investigación se espera aportar a la transformación, articulación y mejoramiento de los procesos educativos en el municipio de San Pedro de Urabá.

3.3 Categorías

Como se mencionó anteriormente, las categorías que se abordan son: calidad, gestión, evaluación, PEI, PEM y articulación.

3.3.1 Calidad

La calidad es un concepto difícil de definir ya que no tiene un significado específico, sino que tiene un carácter polisémico, por lo que será necesario abordar dicho concepto desde múltiples miradas y perspectivas que permitan clarificar sus significados y significaciones, además de quitar o al menos disminuir la ambigüedad que representa.



Es notorio que el concepto de calidad circula en nuestros medios bajo un discurso socialmente aceptado y que poco se cuestionan sus bondades implícitas en ese imaginario contenido dentro de las representaciones sociales subyacentes en los colectivos institucionales y que finalmente, dejan al sentido común la tarea de definir la incertidumbre que encierra el término en cuestión.

Según la UNESCO, dos principios definen la calidad de la educación:

El primero parte de la base de que el objetivo explícito principal de todos los sistemas educativos es el desarrollo cognitivo de los educandos, y por lo tanto, estima que un indicador de calidad de esos sistemas, es el éxito que obtengan en la consecución de dicha meta; el segundo, hace hincapié en la función de la educación para promover los valores compartidos en común y el desarrollo creativo y afectivo de los educandos. (Colclough, Packer, & Motivans, 2004)

Quizá una de las nociones más vacías acerca del concepto de calidad en el ámbito educativo, es la que proporciona el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2007a) en la guía 27 sobre gestión estratégica del sector y que dice: “Una educación de calidad es la que permite que todos los estudiantes aprendan lo que necesitan aprender en su paso por el sistema educativo y que lo apliquen para solucionar creativamente problemas de diferentes tipos”, y decimos que es vacía en la medida en que no se define qué es lo que los estudiantes necesitan aprender al pasar por una institución educativa, no hay una apuesta al menos por establecer que aquello que debe ser aprendido debe partir de las mismas comunidades, de los contextos particulares en que habitan aquellos aprendices y que nace como construcción colectiva mediante la apropiación de su futuro como sociedad.



Este ministerio desarrolla una definición diferente en el año siguiente, consignado en la guía 34 “Guía para el mejoramiento institucional”, donde afirma:

Una educación de calidad es aquella que permite que todos los alumnos alcancen niveles satisfactorios de competencias para desarrollar sus potencialidades, participar en la sociedad en igualdad de condiciones y desempeñarse satisfactoriamente en el ámbito productivo, independientemente de sus condiciones o del lugar donde viven. (MEN, 2008)

Aquí ya ha tomado partido frente a lo que es la educación de calidad y esta postura es la de formar personas que se desempeñen “satisfactoriamente en el ámbito productivo”, la educación es de calidad si forma personas para ser parte de un engranaje comercial. En este sentido, como se verá a continuación, otros autores develan la estrecha relación parasitaria (en el sentido biológico de organismo que vive al interior del otro y que suele causar daño o enfermedad), entre el concepto de calidad unido a la educación.

Para Rodrigo Jaramillo (2013), hay una estrecha relación entre el concepto de calidad de la educación y los planes de desarrollo de los últimos gobiernos de Colombia, en ese sentido, en su texto “*Planes de desarrollo y calidad*” hace un recorrido histórico desde 1990 hasta el plan de desarrollo 2010-2014, donde en el primer plan de 1990-1994 menciona que la planificación del desarrollo económico y social inicia una apertura al mercado mundial, apertura que incide directamente en el ámbito educativo donde se fomenta la competitividad y eficiencia del país, en palabras de Jaramillo Roldán:

Se observa de entrada la recurrencia a la calidad, como algo que hay que obtener para el conjunto de la educación, algo que hay que elevar. Ello se centrará en el capital humano que habrá



necesidad de preparar (instruir, capacitar) en aras de una mayor competencia y de lograr una mayor inserción en la economía mundial. (Jaramillo, 2013)

Vale la pena hacer énfasis en la palabra “algo” cuando se relaciona con lo que se debe obtener u elevar, que sigue denotando la dificultad de definir el término y se presta para la ambivalencia de saber o no saber de qué se está hablando en realidad, sin embargo, es claro que el concepto bajo esta corriente de pensamiento, está íntimamente ligado a factores económicos y de desarrollo, donde primarán los procesos de acreditación “como una forma promover y reconocer la calidad de los programas y las instituciones”, es decir, con la apertura económica iniciada con César Gaviria en 1990, la calidad de la educación tendrá como telón de fondo el formar personas para que tengan competencias laborales, otros factores relacionados con la humanización serán dejados en un segundo plano.

En otro texto de Jaramillo Roldán, “*La noción de calidad en la educación superior colombiana: algunos efectos fascinantes*”, hace un análisis descriptivo-comparativo del uso de la palabra calidad y de las connotaciones de la misma, la cual genera efectos en los discursos y tiene como consecuencia que se le dé mayor importancia a la calidad y no a la educación:

El uso de la noción de calidad ha traído aparejados varios efectos con amplias incidencias prácticas en la cotidianidad de los actores del mundo de la educación. Los mismos que pueden ser tipificados bajo las figuras de vacío, sofisma, embudo, hoyo negro, síntesis, unidimensionalidad, contaminación, ornamentación, obnubilación, redundancia, muletilla, nebulosa y fetichización. (Jaramillo, 2014)

Más adelante concluye:



Puesto que la calidad prevalece en los discursos académicos como eslogan, clisé o consigna institucional, haciéndose ver como expresión académica de moda en todos los niveles del sistema educativo. Con ella, la especificidad de lo educativo tiende a desaparecer, ya que se establece un imperialismo tras la noción de calidad, donde lo que no es visualizado a través de ella, se “desacredita”, no se certifica ni se avala. (Jaramillo, 2014)

Según lo mencionado anteriormente, el concepto de calidad es usado de acuerdo con un status quo establecido, que pretende mejorar la educación, pero tiene un efecto contrario ya que viene de la mano de procesos de acreditación y certificación que se imponen como necesarios y que de no realizarse deja a los procesos realmente educativos sin validez.

Para otros autores, la calidad tiene aparentemente un sentido más concreto, como se puede evidenciar en la construcción que hacen Joaquín Gairín y Monserrat Casas en su libro “La calidad de la educación”:

Calidad es un concepto complejo vinculado a un más que correcto funcionamiento de las organizaciones, de las instituciones y de las necesidades de los protagonistas de la educación, los alumnos. La calidad debe traducirse en resultados de excelencia, en la adquisición de valores, en adquirir herramientas que prepare a los alumnos para el futuro, en conciliar las demandas de la sociedad con los aprendizajes personales. (Gairín & Casas, 2003)

Aunque como puede desprenderse de la anterior definición, se mantiene una clara relación con la economía y el desarrollo, ya que lo que se busca es conciliar las exigencias de la sociedad (los aspectos laborales), con los “aprendizajes personales” que no se definen, sin embargo, si se habla de “adquirir esas herramientas que preparen a los alumnos para el futuro”,



se entiende que esos aprendizajes, basados en este concepto de calidad, no serán otros que de capacitación para el trabajo.

La relación calidad-economía no para aquí, ya que se encuentran otras miradas que llegan a las mismas conclusiones, tal es el caso de David Andrés Camargo, quien en el editorial de la revista *Facultad de Ciencias Económicas* (Camargo, 2015), se cuestiona de si se está educando para encajar en el sistema económico ya que es desde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que se ha implementado el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA), cuyos objetivos son claramente poner en evidencia las capacidades del individuo para hacer parte del sistema productivo de manera efectiva: “vale preguntarse si hay que reevaluar el concepto de calidad educativa medida en términos de las PISA, yendo más allá, reflexionado si la educación debe estar orientada a individuos que se autogobiernen, que tengan la libertad de elegir conociendo las opciones de las que disponen para desarrollarse como seres humanos” (Camargo, 2015).

Siguiendo la misma línea de definiciones conceptuales sobre calidad, Pérez Ibarra (2011) la equipara con cualquier organización comercial como puede evidenciarse en el siguiente apartado:

Avanzando un poco más, la calidad refiere la tendencia a la reducción de pérdidas en el producto o servicio; es el caso de bajar el nivel de mortalidad académica, así como la deserción escolar, entre otras cuestiones. La calidad trata de otorgar no solo lo que el usuario necesita, sino ofrecerle lo que nunca se había imaginado en términos de calidad en el servicio prestado. Así, la calidad sobrepasa su relación con el producto o servicio, de manera que las instituciones educativas deben asumirla no solo en relación con su servicio educativo, sino también con el sistema de gestión por completo, para ver el efecto a su favor; entonces se entenderá la existencia de un auténtico



compromiso del equipo de trabajo en cuanto a la gestión, con los principios de prevención que determinan el rendimiento del sistema existente y exigente. (p. 241)

Se hace evidente en el párrafo anterior la manera en que conceptos de orden económico entran al mundo educativo acaparando todo cuanto le es posible y aquellos elementos que deberían tener mayor peso y que en verdad son inherentes a la educación, se diluyen lentamente en el entramado comercial que pone valor a lo tangible y ahora también a lo intangible. Veamos otros conceptos que según Rodríguez vienen de una ideología neoliberal y que transforman las formas de pensar y de hacer educación frente a la calidad: “Privatización, rendimiento de cuentas, énfasis en resultados, mejora de la competitividad, medidas estandarizadas, procesos de acreditación internacional para asegurar la calidad y calidad total, son sólo algunos de los conceptos que han migrado de la administración de empresas a la administración escolar (Rodríguez, 2010); estos conceptos devienen naturalmente como producto de pensar la educación como una mercancía más, donde el término calidad realmente esconde bajo su aparente manto de beneficio, todo un entramado transformador del derecho a la educación que pasa a ser un servicio educativo prestado por una empresa académica con su respectivo gerente/administrador.

La fundación Compartir, refiriéndose a la calidad menciona:

Un énfasis continuo en la calidad le ha permitido, por ejemplo, a Singapur, Finlandia, Canadá (particularmente la provincia de Ontario) y Corea del Sur¹—los cuatro países que hoy tienen el mejor desempeño en pruebas de conocimiento internacionales— trascender, en periodos de tiempo relativamente cortos, procesos productivos precarios y de poco valor agregado, hasta



convertirse en naciones del conocimiento (García, Maldonado, Perry, Rodríguez, & Saavedra, 2014).

Parece que dicha fundación desconoce la triste problemática que viven los estudiantes de Corea del Sur ante las presiones académicas que viven en sus escuelas, bajo el motor de ser los que deben desarrollar económicamente a su país y que el profesor de la Universitat de Barcelona, Xavier Boltaina Bosch (Boltaina Bosch, 2014), evidencia estos datos reveladores: “el nivel de estrés y de suicidios de los jóvenes surcoreanos es muy elevado. La OCDE afirma que los jóvenes surcoreanos ostentan el mayor nivel de estrés de los países analizados y son los menos felices”.

Alejandro Álvarez Gallego, profesor de la Universidad Pedagógica Nacional, hace una crítica al informe Compartir mencionado anteriormente, ya que descubre que la noción manejada por dicha fundación sobre calidad, es en el fondo un encubrimiento de productividad económica, un asalto de lo pedagógico por parte del mercantilismo, es decir, se reduce la calidad al antojo de los economistas y no bajo la mirada profesional de los educadores como debería ser:

Dado que lo que le interesa a Compartir es aumentar la calidad de la educación (entendida como calidad del conocimiento producido y este entendido como capacidad de innovar en el proceso de producción de bienes transables en el mercado económico), entonces su foco son los resultados de las pruebas internacionales, pues se supone que de allí se derivarían las medidas para poder intervenirla de manera que mejore. Los economistas neoinstitucionalistas han establecido que lo que se produce en educación es aprendizaje; tal como sucede en la producción de bienes en las empresas, de ello depende el aporte que le hará la educación a la productividad económica.

(Álvarez, 2014)



Se consideran oportunas las aseveraciones del investigador, Juan Carlos Orozco Cruz, profesor asistente del Departamento de Física de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Bogotá, Colombia, asesor del proyecto “Educación de calidad” de la Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE):

“Se discuten las diferencias entre las aproximaciones realizadas desde la política educativa en torno a la noción de calidad de la educación y las elaboraciones que toman en cuenta los contextos educativos locales y regionales y las experiencias institucionales en torno a la noción de educación de calidad. Se destaca el carácter polisémico del concepto de calidad y los retos que plantea a la escuela, en su devenir cotidiano, asumir una perspectiva de la calidad, ligada tanto a las demandas de los contextos educativos reales como a las expectativas de los diferentes actores sociales que cohabitan por la institucionalidad educativa y con la concreción de una perspectiva de derechos en las prácticas escolares, que potencie la subjetividad política, en particular de niños y adolescentes.” (Cruz, Toro, & Duarte, 2009)

En la anterior visión que presenta el citado investigador sobre calidad, se aprecia claramente como ésta arropa prácticamente todos los procesos en el marco de la educación y añade un asunto importantísimo que hasta ahora no se había mencionado: el hecho de pretender que la calidad de la educación potencie la subjetividad política de niños y adolescentes, función que a nuestro parecer, es de vital importancia, porque son precisamente estos grupos etarios los que en un futuro cercano, tomarán las decisiones que afectarán positiva o negativamente al país y si desde ya se fortalecen los conocimientos políticos con perspectiva de derechos, habrá mayores



posibilidades de vislumbrar mejores prácticas en los funcionarios públicos que se distancien de lo que en la actualidad soporta la nación.

Jorge Seibold (Seibold, 2000), rastreó el concepto de calidad y lo aborda desde tres apartados: calidad educativa, calidad total y finalmente, calidad integral. Para esbozar el primero de estos apartados menciona que en el siglo XVIII se usaba la palabra "mejora" que incluía dos aspectos. El primero de ellos, cuantitativo que se refiere a crear más escuelas y facilitar acceso a más población, y el segundo, cualitativo, que hace referencia a mejorar los niveles de enseñanza. El autor dice que tras la culminación de la Segunda Guerra Mundial se genera en lo que él llama los "países centrales" (aquellos que tenían asegurada una buena infraestructura educativa), un movimiento que impulsa una mejora desde lo cualitativo, generando un discurso alrededor de la "calidad educativa" definida esta como "el resultado de la introducción de más amplios y actualizados contenidos y de mejores métodos pedagógicos". El segundo apartado, calidad total, tiene cuatro características a saber: a) satisfacción del cliente, b) mejora continua de la gestión empresarial y sus procesos, c) participación gratificada y gratificante de todos los agentes intervinientes en la producción empresarial, y d) nivel de interrelación de las empresas. En estas líneas se aprecia una concepción de calidad completamente empresarial que ha sido llevada al campo educativo generando cierta desconfianza por la mencionada procedencia. Por último, Seibold aporta una concepción de "calidad integral" regida por valores, entre los que destaca la "equidad" y la "justicia", afirmando que los recursos deberían dirigirse principalmente a las clases sociales más desfavorecidas:

En ese sentido, la búsqueda de calidad educativa "implica justicia". Esta "justicia", para ser plena, debe focalizar acciones en favor de los más pobres en dos líneas complementarias. La primera es la que provee "recursos materiales" para posibilitar la enseñanza-aprendizaje de esos sectores



pauperizados de la población, como pueden ser los recursos de infraestructura, de materiales didácticos, los refuerzos alimentarios, la vestimenta, la salud, entre otros. La segunda es la que provee "recursos formales", que son más importantes aún que los anteriores, ya que atañen al apoyo directo de las propias prácticas pedagógicas que tienen lugar en ese marco (Seibold, 2000).

Esta concepción de calidad integral planteada por Seibold, es necesaria no solo para Argentina, país en el que el autor desarrolla el concepto, sino que es aplicable también en nuestro contexto colombiano y particularmente, sería de gran provecho su apropiación en el municipio de San Pedro de Urabá, donde se aprecia las diferencias entre las instituciones educativas que se encuentran en la cabecera municipal y aquellas que están ubicadas en zona rural, demostrando una vez más que los recursos no llegan a los más necesitados como debería ser.

Para Toranzos (1996), "calidad de la educación" es una expresión que encierra tres dimensiones a saber: eficacia, relevancia y procesos. Al referirse a la primera dimensión, la autora menciona: "una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender -aquello que está establecido en los planes y programas curriculares- al cabo de determinados ciclos o niveles". La segunda dimensión está definida por la relevancia, tanto a nivel individual como social, de los aprendizajes adquiridos y por último, la tercera dimensión se refiere a "la calidad de los "procesos" y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. De esta perspectiva, se destacan asuntos relacionados con la segunda dimensión, es decir, la relevancia, ya que, para la autora, esto significa un desarrollo a nivel intelectual, afectivo, moral y físico para desempeñarse en distintos ámbitos de la sociedad como el político, económico y social, por ende, se escapa de



definiciones reduccionistas relacionadas solo con aspectos económicos y/o del orden de lo laboral, de las exigencias del mercado o de un Estado para buscar un supuesto desarrollo.

Ramón Pérez Juste (2005), en su escrito “Calidad de la educación, calidad en la educación. Hacia su necesaria integración” inicia tratando de definir el concepto de calidad, sin embargo, se queda en el uso de circunloquios que finalmente no llevan a definir el término, pero que hace énfasis a lo que se ha venido exponiendo desde los anteriores párrafos, con relación a la dificultad de encontrar consenso en el sentido de la palabra, aun así, afirma: “La calidad es una realidad sumamente compleja con variadas manifestaciones o dimensiones. En concreto, los responsables identifican las seis siguientes: Disciplinas académicas, Reputación, Perfección o consistencia, Economía o de resultados, Satisfacción y Organización”, sin que haya profundización en estas dimensiones en el texto citado.

Frente a la discusión de calidad en la educación o educación de calidad, Cruz y otros (Cruz et al., 2009) afirman:

Por un lado, no resulta extraño que, en especial en los últimos años, la obsesión por la calidad haya desembocado en una retórica que la sitúa como un fin en sí misma, lo que lleva a perder de vista las múltiples dimensiones implicadas en una educación de calidad y a desconocer la atención integral y armónica de las condiciones que ella demanda. Y, por otro lado, que haya convergido en un conjunto de acciones instrumentales tendientes a atrapar la calidad de la educación como un hecho objetivo, para tratarla con los mismos criterios que se tienen en cuenta en los sistemas de producción propios de la economía de mercado.

En este sentido, y como se ha venido demostrando, se considera que no existe consenso alguno frente al término calidad, de igual forma, sí se tiene en consideración la afinidad de varios



autores con respecto a la relación calidad-economía y cómo ésta se ha convertido en un discurso favorecedor de políticas comerciales, más no educativas.

Para efectos de esta investigación se toma este concepto con una visión crítica y deconstructiva que permita resignificar la calidad en términos no de desarrollo de un sistema económico, sino en la formación de seres humanos que se piensan a sí mismos en torno a un bienestar social colectivo, que asuma responsabilidades frente a su contexto social con una visión propia del humanismo y no del capital. Una educación de calidad es entonces, la que educa de forma integral al ser humano, la que da habilidades para la vida, que piensa en la persona ofreciendo condiciones básicas para su desarrollo, educando en el contexto y para el contexto.

3.3.2 Gestión

El discurso predominante de la gestión en un nivel generalizado, en cualquier tipo de organización ya sea pública o privada, está relacionada con el término administración y se enfoca en la articulación permanente y continua de los procesos de planeación, organización, dirección, seguimiento, evaluación y retroalimentación, en el ámbito educativo, de los planes, programas y proyectos institucionales, basados en principios éticos que suponen: Claridad de los propósitos, sinceridad en la asignación de responsabilidades, objetividad en el seguimiento de las actividades e imparcialidad en la evaluación de los resultados, orientados a alcanzar los objetivos propuestos por la Institución.

Se podría afirmar además que la gestión, término en el cual se encuadran perfectamente la planificación y la ejecución de las tareas proyectadas, es el motor que mantiene en marcha los



distintos procesos institucionales, ya que, sin una adecuada gestión, todo lo demás se vendría abajo, se estancaría, sencillamente no funcionaría.

En este sentido, se hace una revisión bibliográfica de algunos autores que se refieren al concepto y lo definen desde diversas perspectivas.

En cuanto a la definición etimológica del término gestión, según la Real Academia Española (RAE, 2014), viene del latín *gestio*, que significa: 1. f. Acción y efecto de gestionar. 2. f. Acción y efecto de administrar.

Para Amanda Correa y otros (2009), el concepto de gestión es revisado a nivel histórico desde los años sesenta cuando se evidencia en Estados Unidos hasta entrados los ochenta que hace su aparición en el Cono Sur de América:

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es, por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica, no se trata por tanto de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado, tanto por los contenidos de la gestión, como por la cotidianidad de su práctica. (Correa, Álvarez, & Correa, 2009)

Lo anterior coincide con datos históricos aportados por Casassus (Casassus, 1997), quien afirma:

Para esta época, los sistemas educativos eran centralizados, el Ministerio de Educación Nacional ejercía un fuerte control sobre el currículo, los textos, las escuelas, los docentes, el perfeccionamiento y parte de la formación de los maestros. En todas partes se habían instalado y



funcionaban unidades de planificación que constituían el corazón del sistema educativo, el cual organizaba las acciones destinadas a la expansión del sistema, podemos afirmar que el Ministerio era el brazo sectorial mediante el cual el Estado ejercía el monopolio de la Educación. Podríamos agregar, además, que se trataba de un monopolio autosuficiente y autorreferido.

Cabe anotar que, de acuerdo con Pilar Pozner (2000) en sus “Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa”, la gestión:

(...) se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales. (p. 16)

Carlos Alberto Botero hace también un recorrido sobre varios conceptos de gestión y esboza una diferencia entre el concepto desde la administración y lo que puede surgir como definición desde la institución educativa, aunque aclara que el término en particular sí viene de un área ajena a la educación:

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología. (Botero, 2009)



El autor anteriormente citado reflexiona también sobre el fin último de la gestión educativa manifestando que debe transformar a los individuos y a la sociedad, como si se tratase de un encargo social que deba lograrse con su accionar, aunque como se verá más adelante, otros autores tienen una concepción menos optimista sobre los pretendidos logros que se puedan obtener mediante la gestión.

El término gestión, según Zalazar (Zalazar, 2014) “evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, etc.”. El término aquí no hace referencia solo a la administración desde un sentido comercial, que enfoca las ideas de dirigir, disponer, gobernar, organizar u ordenar una determinada situación, sino que puede usarse en distintas organizaciones ya que no lleva una carga semántica económica.

De acuerdo con José Gimeno Sacristán (Gimeno, 1992), la gestión es “el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de organizaciones dedicadas al empleo, que se diferencia de las actividades no relacionadas con los componentes no humanos de la organización, como locales, finanzas y equipamientos”, sigue siendo un enfoque administrativo en el que aspectos relacionados con la educación, no se evidencian, pero además excluye aspectos que son tenidos en cuenta en la gestión institucional en el área administrativa y financiera, como por ejemplo, la planta física, tal y como se verá más adelante.

Por su parte, Casassus (Casassus, 2008) manifiesta que la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización” además, desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”, en este sentido, la gestión es un



concepto que invita al movimiento constante, aspecto que consideramos de valor absoluto para una institución educativa, porque dicho movimiento es el necesario para generar los cambios que constantemente requiere una institución educativa, ya que los contextos cambian por múltiples aspectos, sean estos políticos, económicos, sociales, entre otros, por lo que las instituciones no pueden ser estáticas y ajenas al cambio, por el contrario, deberían ser agentes productores de nuevas formas de pensar nuestras realidades y de cómo actuar sobre ellas.

Se entiende por gestión escolar, siguiendo a Pozner (Pozner, 1997), como el “conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el EQUIPO DIRECTIVO de una escuela para promover y posibilitarla consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”, acá el concepto es mucho más amplio y abandona al ámbito mercantilista y se enfoca en lo que realmente debe ser interés prioritario para una institución educativa, es decir, lo que el autor concibe como la intencionalidad pedagógica que abraza todas las dimensiones posibles con la comunidad que le rodea.

Con respecto a la gestión educativa, Casassus (Casassus, 1997) clasifica siete modelos que vienen desde los años 50, dichos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. De dichos marcos conceptuales sobre gestión, el autor manifiesta que “no han sido necesariamente desarrollados en forma secuencial, ellos pueden ser presentados secuencialmente, en la medida en que cada uno constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores”. De esta síntesis histórica, se evidencia que las concepciones sobre gestión a nivel educativo ha pasado por diversas transformaciones relacionadas sobre la forma en que es entendida la realidad en un momento determinado, lo que



sigue demostrando que todo en las instituciones es cambiante y esa característica de evolución constante debe ser tenida en cuenta en todo proceso relacionado con la gestión.

Hay un elemento en el concepto de gestión que debe ser revisado con seriedad, y es que el término ha comenzado a ocupar un sitio de reverencia, donde la “buena” gestión (así la llama Ball), es necesaria y este asunto es aceptado masivamente. Sin embargo, de las palabras de este autor, se infiere que esta intromisión de la gestión a la educación, genera efectos adversos sobre todo en lo que tiene que ver con la función del docente. Veamos lo que dice Stephen Ball:

Se controla el trabajo de los profesores mediante el uso de técnicas de gestión y las tareas docentes están cada vez más sometidas a la lógica de la producción industrial y de la competencia de mercado. Los profesores se encuentran cada vez más sujetos a sistemas de racionalidad administrativa que les priva de voz efectiva en el proceso de toma de decisiones importantes, que podría realizarse de forma colectiva sin desmerecimiento alguno. (Ball, 1997)

Más adelante afirma: “La gestión constituye una concepción omni-abarcadora del control de la organización. Subsiste en calidad de cuerpo teórico susceptible de aprendizaje e interiorización por los dirigentes y como conjunto de prácticas que implantar, afectando a gestores y dirigidos” (Ball, 1997) dando a entender que la función principal de la gestión termina siendo realmente ejercer control sobre la comunidad educativa, ya que es por medio de dicha gestión que se dictan descripciones de tareas que deben ser realizadas por bases jerárquicas inferiores (los dirigidos) abandonando su autonomía y capacidad creativa de transformación que queda en pocas manos (los gestores), quienes a su vez, obedecen las pautas dictadas por el sistema dominante.



Una apreciación diferente sobre la gestión, puede verse en el tratamiento que del concepto hace Justa Ezpeleta ya que asume que la gestión debe tener su aspecto administrativo, pero no debe olvidarse lo educativo, que en muchas ocasiones parece obviarse:

El papel de la gestión, más que minimizado parece descartado, de hecho, en el universo de la formación profesional. La representación del mundo escolar así conformada, asimila la débil noción de gestión al terreno de "lo administrativo" que, por determinación de la teoría consagrada, no llega a rozar el campo del currículo. Pero la escuela es, precisamente, el lugar donde estos elementos coinciden. Encuentro que no sucede en el plano abstracto de la armonía normativa, sino en las tensiones que surgen de actores y relaciones que en circunstancias precisas y condiciones materiales diversas, organizan y desarrollan su actividad. Es en esta dinámica donde necesariamente se construyen estrategias para la acción porque la realidad introduce la dificultad o el conflicto y obliga a las opciones y donde, por lo mismo, los acuerdos, la negociación o las diversas formas de imposición abonan el curso del movimiento institucional. (Ezpeleta, 1992)

De lo anterior se deduce que la época en que vivimos exige unos procesos determinados en las instituciones, pero esto no debe prestarse para que dichos procesos sean aislados, sin comunicación entre sí, por el contrario, deben articularse para beneficio de la institución que, en últimas, es el beneficio para toda la comunidad educativa. Este criterio de trabajo conjunto entre lo administrativo y lo académico debe construirse paso a paso, ya que es una tarea compleja que requiere de voluntades entre directivos y docentes, con el acompañamiento del resto de la comunidad, como ya se había hecho mención.



En otras concepciones que se tienen sobre gestión se hace una diferenciación aclarando que por dicho término se pueden entender asuntos diferentes, siendo uno de ellos, el que nos interesa a nivel educativo que es el de gestión pedagógica, donde se tiene en cuenta la participación colectiva como eje fundamental de su correcto accionar:

Hay dos usos clásicos que imantan el término: como sinónimo de administración de una organización que sigue determinados propósitos y en este plano inmediatamente se perfila la imagen de empresa y se evoca la figura de los cuatro directivos y de los responsables de los diferentes tipos de tramitaciones externas e internas que se requieren para que la empresa funcione. La otra vertiente de significados proviene de las diferentes corrientes político-económicas y sus expresiones en el campo educativo que incorporan el término en la construcción de la noción de autogestión. En este caso se evocan otras figuras, que más que ajustarse al sentido habitual de administración, se aproximan al de dirección, gobierno y más puntualmente a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma. Aplicada al ámbito pedagógico y en coordinación con la idea de "no-directividad", hace referencia también a la participación de los estudiantes en la elaboración de sus proyectos formativos. (Furlán, Landesmann, & Pasillas, 1992)

3.3.2.1 La gestión educativa desde la oficialidad

La ley 715 (Congreso de Colombia, 2001) establece que la institución educativa debe brindar una educación de calidad, útil para la vida, relevante y pertinente, que permita mejorar las condiciones de vida de la comunidad en la que está inmersa, esta debe orientar su trabajo en



torno al concepto de gestión institucional, por lo que se debe conocer qué entiende el Gobierno Nacional por gestión, y allí es clave la siguiente definición dada por el MEN.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2007b), define la gestión educativa como “un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas”, este concepto del Ministerio de Educación, reviste gran importancia por la forma clara, precisa y concisa que lo manifiesta, es decir gestión no es más, palabras más palabras menos, que la sumatoria de procesos que permiten que una escuela o un colegio funcione adecuadamente y establece además en la Guía 34 de mejoramiento institucional que la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión:

Directiva: se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima organizacional y el gobierno escolar además de las relaciones con el entorno.

Pedagógica: Que se constituye en la esencia de la institución educativa, enfoca la acción en los procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias necesarias para el desempeño personal, social y profesional en los estudiantes, esta área se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Administrativa y financiera: Es el soporte al trabajo institucional, atiende los procesos de apoyo relacionados con el manejo de los recursos y el talento humano, a los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los servicios, la promoción y el apoyo financiero y contable.

Comunidad: Encargada de las relaciones de la institución y la comunidad, así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a los grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión y la prevención de riesgos. (MEN, 2008)



Esta escala de cuatro categorías permite hacer una revisión de cada una de las cuatro áreas de gestión con sus respectivos procesos, a saber:

Tabla 2

Procesos según las áreas de Gestión

Gestión Directiva	Gestión Académica	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión de la Comunidad
Procesos	Procesos	Procesos	Procesos
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gestión estratégica, gobierno escolar, cultura institucional, clima, relaciones con el entorno	Diseño pedagógico (curricular), prácticas pedagógicas, gestión de aula, seguimiento académico.	Apoyo a la gestión académica, administración de la planta física y de los recursos, administración de servicios complementarios, talento humano, apoyo financiero y contable	Accesibilidad, proyección a la comunidad, participación y convivencia, prevención de riesgos.

Nota. Fuente: MEN. (2008). Guía para el mejoramiento institucional. Colombia. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-177745_archivo_pdf.pdf

3.3.2.2 Contextos de la gestión educativa

El proyecto educativo, es el marco que guía la gestión de la Institución educativa, a fin de que pueda dar cumplimiento a la misión y visión deseada, es decir al futuro que se desea y se espera; en él se especifican los diferentes planes, proyectos, programas y estrategias pedagógicas que permitan alcanzar los fines de una educación de calidad, así como también los parámetros para gozar de una sana convivencia escolar y los recursos y medios necesarios para el aprendizaje.

Cuando un proyecto educativo es construido de forma participativa, autónoma y contextualizada, permite una gestión educativa visionada para la vida en el contexto, porque lleva implícitos los principios y propósitos de una educación integral, participativa, abierta e



incluyente, con una dinámica de reconocimiento, transformación y crecimiento permanente y pertinente.

En este contexto, según Delannoy citado por Amanda Correa y otros (Correa et al., 2009), afirma que “la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas, por herramientas de la administración como la medición y la evaluación”. Además, estas académicas también establecen que la gestión y la educación tienen puntos de encuentro disciplinar que enriquecen y orientan sus teorías, modelos y prácticas, y en ese contexto se configura la Gestión Educativa como objeto de estudio y de reflexión de sus prácticas. Así mismo, enuncian que la Gestión Educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos.

Para la presente investigación, el término gestión se entiende como una serie de procesos enfocados en las diferentes áreas que propone el MEN, pero abordado desde una real autonomía local que permita a la comunidad educativa tomar decisiones de fondo frente a la educación que requieren y no una supuesta participación que en el trasfondo es tan solo la adhesión a pedidos internacionales que socavan el interés nacional y la verdadera democracia, atando nuestros sistemas educativos al atraso y la formación de mano de obra barata dentro de la llamada inversión extranjera que ocupa al obrero y produce riqueza para otras naciones. La gestión entonces, es la llave que permite a las instituciones labrar un futuro digno para los estudiantes que reciben en su seno, formando seres humanos integrales, críticos, que reflexionen sobre el



país que queremos y merecemos, pero que no se queden en la reflexión, sino que además se adentren en la participación de una construcción colectiva que nace en la institución educativa y permea a toda una sociedad.

3.3.3 Evaluación

La evaluación es un proceso complejo que se realiza para diferentes procesos, como por ejemplo, evaluar la institución educativa, que se conoce como evaluación institucional; evaluar a los docentes, es decir, evaluación de desempeño y la más conocida que es aquella aplicada a los estudiantes y que se denomina como evaluación del aprendizaje, donde se debe tener en cuenta no solo aspectos cuantitativos sino también lo cualitativo para tener una mirada más integral del estudiante, pero además que conlleve a que su proceso personal sea de crecimiento mediante la motivación y que este tipo de evaluación no se convierta en una herramienta que cause frustraciones como en muchas ocasiones ocurre.

Sin una adecuada evaluación será imposible conocer logros y vacíos en los distintos procesos que se desarrollan, no sería posible corregir anomalías, enrutar la carta de navegación adecuadamente ni identificar los avances o dificultades ya que con base en ello es que se plantean acciones de mejoramiento.

3.3.1 Evaluación institucional

Desde el MEN, se establecen ciertos parámetros para la realización de la evaluación institucional que debe hacerse cada año, esta información es presentada en la Guía 11 de



Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional que permite recoger la información sobre procesos que han sido beneficiosos para la institución y aquellos que deben fortalecerse, si bien todo este proceso es detallado también en la Guía 34 que se sirve de toda la información adquirida en el proceso de autoevaluación para realizar los planes de mejoramiento institucional y el seguimiento permanente a dichos planes.

De acuerdo con la Guía 34, se requieren los siguientes insumos para realizar la autoevaluación:

1. *Existencia:* La institución se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, según el caso. No hay planeación ni metas establecidas y las acciones se realizan de manera desarticulada.
2. *Pertinencia:* Hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del establecimiento para cumplir sus metas y objetivos.
3. *Apropiación:* Las acciones realizadas por el establecimiento tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa; sin embargo, todavía no se realiza un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.
4. *Mejoramiento continuo:* El establecimiento involucra la lógica del mejoramiento continuo: evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y mejora. (MEN, 2008)

3.3.2 Evaluación de desempeño

Con respecto a la evaluación de desempeño, ésta se focaliza en los educadores que harán parte del Escalafón Docente, tal y como lo indica el decreto 1278 del 2002, que en su artículo 8 establece:



ARTÍCULO 8. Concurso para ingreso al servicio educativo estatal. El concurso para ingreso al servicio educativo estatal es el proceso mediante el cual, a través de la evaluación de aptitudes, experiencia, competencias básicas, relaciones interpersonales y condiciones de personalidad de los aspirantes a ocupar cargos en la carrera docente, se determina su inclusión en el listado de elegibles y se fija su ubicación en el mismo, con el fin de garantizar disponibilidad permanente para la provisión de vacantes que se presenten en cualquier nivel, cargo o área de conocimiento dentro del sector educativo estatal. (MEN, 2002)

Es así como aquellas personas que pueden ejercer como docentes, es decir, licenciados o profesionales y normalistas superiores, son evaluadas en concurso mediante prueba de aptitudes y competencias básicas, también con pruebas psicotécnicas, entrevistas y valoración de antecedentes. Una vez que el educador hace parte del Escalafón Docente, puede permanecer en el cargo o ascender siempre y cuando cumpla con los criterios establecidos por la evaluación, ya sea de periodo de prueba, de desempeño anual o de competencias. El artículo 32 del decreto previamente mencionado hace referencia directamente a la evaluación de desempeño:

ARTÍCULO 32. Evaluación de desempeño. Entiéndase por evaluación de desempeño la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el docente o directivo y al logro de los resultados. Será realizada al terminar cada año escolar a los docentes o directivos que hayan servido en el establecimiento por un término superior a tres (3) meses durante el respectivo año académico. El responsable es el rector o director de la institución y el superior jerárquico para el caso de los rectores o directores. (MEN, 2002)



El artículo 33 hace mención de los instrumentos de evaluación de desempeño, donde se mencionan, entre otros, los siguientes:

Pautas para observación de clases y de prácticas escolares; instrumentos para evaluaciones de superiores y colegas; encuestas para evaluación de los padres y estudiantes; criterios para el análisis de información sobre logros de los estudiantes; evaluación del consejo directivo; autoevaluación del docente y del directivo docente; evaluación de los directivos por parte de los docentes.

Finalmente, el artículo 34 relaciona los aspectos a evaluar en el desempeño:

Dominio de estrategias y habilidades pedagógicas y de evaluación; manejo de la didáctica propia del área o nivel educativo de desempeño; habilidades en resolución de problemas; nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el plan de estudios de la institución; actitudes generales hacia los alumnos; manejo de las relaciones del grupo; trato y manejo de la disciplina de los alumnos; sentido de compromiso institucional; preocupación permanente por el mejoramiento de la calidad de la educación; logro de resultados.

Si un docente o directivo obtiene una calificación por debajo del 60% durante dos años consecutivos, es excluido del escalafón y retirado del servicio. En ese sentido, se observa por un lado el aparente interés del gobierno por generar en los docentes la necesidad de estar constantemente en formación para el ejercicio de sus funciones, por otro lado, se ha generado rivalidad entre los mismos docentes y directivos docentes de los diferentes decretos, el 2277 y 1278, debido a que solamente son evaluados los vinculados por este último decreto haciéndose notorio el ritmo de trabajo, ya sea por exigencias del superior inmediato o por el cumplimiento de requerimientos inherentes al decreto mismo, tanto así que a nivel nacional se ha generalizado



una forma de referirse a los docentes del 2277, reconocidos como el “YA-YO-YA”, que en expresión de ellos mismos, significa: ya yo me pensioné, ya yo trabajé, ya yo di todo de mí, ya yo hice, etc. Vale aclarar que no se puede generalizar esta expresión a todos los docentes regidos por ese decreto, porque muchos de ellos siguen comprometidos, dando lo mejor de sí y con vocación hacia el servicio de la educación.

Las situaciones antes descritas dificultan procesos relacionados con la calidad y la gestión, porque la rivalidad se va extendiendo a otros asuntos que tocan directamente las áreas mencionadas, tal es el caso de las dificultades para el trabajo en equipo entre los docentes de los diferentes decretos; también se evidencia en el momento de generar iniciativas que buscan mejorar procesos educativos, porque algunos docentes muestran apatía o son reacios al cambio obstaculizando en muchos casos, el normal desarrollo de la institución.

3.3.3 Evaluación del aprendizaje

El Proceso de evaluación, de acuerdo con Tyler "Es esencialmente el proceso de determinar en qué medida los objetivos educativos se están realizando por el programa de currículo e instrucción" (Tyler, 2013).

En *The Methodology of Evaluation*, Michael Scriven entiende la evaluación desde dos caminos, en un nivel general menciona las metas y frente a un contexto particular de educación, habla de los roles que debe tener. Entonces a nivel general, la actividad de evaluar consiste simplemente en reunir y combinar información de desempeño en una escala ponderada de metas, ya sea para producir calificaciones numéricas o comparativas, pero a nivel particular en un contexto educativo, puede hacer parte de una actividad de entrenamiento de un profesor, de



procesos del desarrollo curricular, un campo experimental que se conecta con el mejoramiento de la teoría del aprendizaje, entre otros:

Equivocarse en esta bastante obvia distinción entre roles y metas de la evaluación, no necesariamente en esta terminología, es uno de los factores que ha llevado a la dilución del proceso de evaluación hasta el punto donde esta no puede ya servir como una base para responder a la pregunta de cuáles son sus metas. (Scriven, 1967)

Sobre la evaluación, Cronbach establece que es “la recopilación y uso de información para tomar decisiones sobre un programa educativo” (Cronbach, 1963).

Barry MacDonald, citado por Adán Clavijo (Clavijo, 2008) considera que “la evaluación deber ser holística, es decir, tome en consideración todos los posibles componentes de la enseñanza: procesos, resultados, contexto”. Así mismo, considera que la enseñanza adquiere unas determinadas características distintas en cada situación, “por lo que es necesario acercarse desde una perspectiva ecológica y contextual de la evaluación misma”.

Stufflebeam, en *Evaluation as enlightenment for decision-making* (Stufflebeam, 1968), señala que “evaluación significa el suministro de información a través de medios formales, como los criterios, medidas y estadísticas para el suministro de bases racionales para emitir juicios que son inherentes a situaciones de decisión.

La evaluación tomada como suministro de información genera resultados de tipo cuantitativo que no tiene en cuenta todas las dimensiones del ser humano, generalmente se evalúan competencias matemáticas y de lenguaje dejando de lado otros tipos de inteligencias que también son relevantes para la formación del ser humano integral y desde este punto de vista no todas las personas tiene las mismas capacidades para arrojar resultados en las competencias



anteriormente mencionadas, lo que se traduce en que la población estudiantil está siendo evaluada de forma inequitativa y bajo unos estándares poco confiables y descontextualizados, ejemplo de ello, las actuales Pruebas Saber.

Es decir, se evalúa al estudiante bajo la concepción que todos deben responder a unos mismos criterios con la concepción de un ser humano homogéneo y estandarizado, olvidando la singularidad de cada persona.

Dice Martha Salinas (Salinas, 2002) en su escrito *“La evaluación de los aprendizajes en la universidad”* que:

El término evaluación aparece asociado a las exigencias de la producción. Parte de la concepción de las instituciones educativas como fábricas y de los estudiantes como insumos que podrían ser seleccionados con base en criterios de homogeneización o nivelación de los conocimientos; este enfoque marcó unas formas similares a las de la empresa en términos de planear, ejecutar y evaluar lo ejecutado. Esta concepción evolucionó con el devenir de nuevas formas didácticas respaldadas en avances pedagógicos al empezar a evaluar los programas educativos, no sólo desde los resultados, sino también desde su finalidad y sus funciones. Ello hizo que el concepto se exhibiera por todas las dimensiones de la institución, incluyendo los objetivos, ocupándose de mirar en qué grado éstos han sido alcanzados.

El texto *“Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo”* (Secretaría de Educación Pública, 2013) nos dice que la evaluación formativa “debe permitir el desarrollo de las habilidades de reflexión, observación, análisis, el pensamiento crítico y la capacidad para resolver problemas; para lograrlo, es necesario implementar estrategias, técnicas e instrumentos de evaluación”.



En este sentido, se entiende la evaluación como un proceso que no solo tiene que ver con los aspectos formales, sino también con las emociones, concepciones y sentidos de los sujetos que intervienen en esta.

Además, el proceso evaluativo debe buscar el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, a través de diferentes estrategias y prácticas evaluativas. Frente al objetivo de dichas prácticas Richard J. Stiggins en su artículo “*Conquistando la frontera de la evaluación de aprendizaje*”, propone:

Hay que empezar a evaluar nuestras tareas en términos, tanto de la calidad de las pruebas como del efecto que tienen sobre el aprendizaje futuro. Tareas de alta calidad estimulan el aprendizaje; tareas de baja calidad obstaculizan el aprendizaje. La comprensión de la dinámica emocional de la experiencia de evaluación desde la perspectiva del estudiante es crucial para el uso eficaz de las tareas para mejorar las escuelas. (Stiggins, 2007)

La evaluación es sin duda una gran herramienta pedagógica para el logro de los resultados académicos en nuestros educandos, Stiggins en el mismo artículo (Stiggins, 2007) da a conocer dificultades y desafíos que enfrentamos al usar prácticas de evaluación acertada para estimular y apoyar (no solamente para monitorear) el aprendizaje. Se mencionan seis de estas dificultades:

1. Redefinir las dinámicas emocionales de la evaluación.
2. Garantizar una evaluación efectiva.
3. Utilizar la evaluación para el aprendizaje de los estudiantes.
4. Preparación efectiva de profesores en aplicaciones formativas.
5. Brindar liderazgo para la evaluación formativa.



6. Educar a las comunidades, comités escolares y legislaturas.

Cada uno de estos desafíos son importantes porque son un llamado a los maestros y maestras a repensar en las prácticas de evaluación en el aula, qué se busca con la evaluación, qué tanto favorece la forma de evaluar a los estudiantes y qué tan acertada es ésta.

En el texto ya antes citado “*Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo*”, se expone:

La evaluación para el aprendizaje de los alumnos permite valorar el nivel de desempeño y el logro de los aprendizajes esperados; además de identificar los apoyos necesarios para analizar las causas de los aprendizajes no logrados y tomar decisiones de manera oportuna. En ese sentido, la evaluación en el contexto del enfoque formativo requiere recolectar, sistematizar y analizar la información obtenida de diversas fuentes, con el fin de mejorar el aprendizaje de los alumnos y la intervención docente. (Secretaría de Educación Pública, 2013)

Todas estas concepciones nos permiten ver que la evaluación es un proceso que debe generar transformaciones en las Instituciones Educativas, es por ello que se construyen los planes de mejoramiento institucionales, se elaboran indicadores, metas y objetivos, donde se involucra a directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, autoridades educativas del orden municipal, departamental y nacional.

Para ayudar a mejorar los procesos educativos, en cuanto a la evaluación y calidad, se hace necesario desarrollar una gestión real, ajustada y contextualizada de cada una de las áreas que se circunscriben en el proceso. Por tal razón, es que en los planes de mejoramiento



institucional, Plan de Desarrollo Municipal y departamental se encaminan a procurar la cobertura, pero mejorando la calidad del servicio que se presta.

Es importante resignificar las prácticas evaluativas y los procesos de evaluación en las Instituciones Educativas, con el ánimo de hacer un proceso continuo, serio y permanente, que permita hacer un análisis para fortalecer los aspectos positivos y buscar acciones de mejoramiento en los aspectos a que así lo requieran, como lo afirma Martha Lorena Salinas:

Quando la evaluación de los aprendizajes se resuelve sólo desde el discurso técnico, referido a formas y a herramientas, se queda en un mero ejercicio instrumental, que desvirtúa el sentido formativo que ella ha de tener. Es preocupante que todavía las discusiones giren fundamentalmente sobre la forma, en tanto se demanda por el conocimiento de herramientas para recoger la información, sistemas de calificación y escalas de porcentajes. Cuando todos estos elementos útiles y necesarios son conocidos y puestos en práctica sin un contexto de comprensión sobre su intencionalidad, la evaluación pierde su esencia y se convierte en un mecanismo frío, alejado del entendimiento de los procesos, tanto de la enseñanza como del aprendizaje. (Salinas, 2004)

En pocas palabras, la evaluación se convierte en el termómetro para medir logros y desaciertos, herramienta fundamental para hacer seguimiento a los procesos educativos, conocer a tiempo falencias y hacer ajustes sobre la marcha, en busca de consolidar las metas trazadas.

3.3.4 Plan Educativo Municipal

Plan que recoge las ideas del Foro Educativo Municipal y formula estrategias orientadas a mejorar la educación en el corto, mediano y largo plazo. Estos planes deben tener en cuenta los



lineamientos del Plan de Desarrollo Municipal, los PEI y los acuerdos entre las autoridades educativas y la comunidad. (MEN)

Tal y como se mencionó anteriormente en el apartado de sustento legal, los PEM se desprenden del artículo 339 de la Constitución Política de Colombia, que hace mención de los planes de desarrollo y los siguientes artículos, hasta el 344, fundamentan dichos planes a nivel nacional, departamental y municipal, así como también se hace énfasis en que la formulación de dichos planes debe ser colectiva. (Congreso de Colombia, 1991)

La ley 152 de 1994 que articula los procedimientos para elaborar los planes de desarrollo, dicta las condiciones para su aprobación, ejecución, evaluación y resalta los aspectos relacionados con la construcción colectiva de dichos planes, como menciona el artículo 3, inciso g: “Participación. Durante el proceso de discusión de los planes de desarrollo, las autoridades de planeación velarán porque se hagan efectivos los procedimientos de participación ciudadana previstos en la presente Ley” (Congreso de Colombia, 1994b)

Juan Diego Gómez expone un procedimiento para elaborar los Planes Educativos Municipales:

Pasos para su ejecución:

Diagnóstico: Se parte del PEM actual o de no contar con él, el Secretario de Educación Municipal, la Jume, entre otros, empiezan su elaboración.

Proyecto educativo institucional: Se hace una revisión de las Áreas de Gestión del PEI.

También de la educación que se imparte en el Municipio: educación formal; grupos étnicos; campesina y rural; educación no formal; Instituciones Técnicas o Tecnológicas e Instituciones Universitarias.



Fundamentación legal: Se parte del Plan Decenal de Educación (2006-2016), leyes y las directrices dadas por la Secretaria de Educación Departamental.

Direccionamiento estratégico: Se basa en la Misión, Visión, políticas de calidad.

Distribución presupuestal: Con qué dinero se contará para su elaboración y posterior ejecución.

En conjunto la Secretaria de Educación y la de Hacienda hacen los ajustes pertinentes.

Después de tener todo lo anterior el Alcalde presentará el PEM para la aprobación por parte del Concejo. (Gómez, 2009).

Teniendo en cuenta los requerimientos de Ley, y los procesos de seguimiento y control, los municipios con la intención de dar cumplimiento a la norma elaboran el documento PEM, en muchos casos con ayudas y asesorías externas que no conocen las realidades sociales, culturales, económicas, geográficas, entre otras, de las diferentes comunidades; no se cuenta con la participación comunitaria, la memoria histórica, las necesidades y expectativas de los actores. Convirtiéndose así en algunos casos, en un documento descontextualizado, poco funcional y desconocido por la comunidad. Dejando de lado las directrices emanadas por el MEN, quien orienta que:

El Plan Educativo Municipal, es el documento que armoniza la política educativa nacional con el contexto territorial, que articula las obligaciones de las entidades territoriales en aras de garantizar, proteger y realizar el derecho a la educación con las políticas educativas previstas por el gobierno nacional, las iniciativas del programa de gobierno, el plan de desarrollo municipal y las propuestas que surgen en las discusiones con los diferentes actores que participan en la formulación del Plan Municipal de Educación. (MEN & ESAP, 2016).



Teniendo en cuenta lo anterior, un Plan Educativo Municipal elaborado participativamente, con autonomía, pertinencia y contextualizado, permite permear todos los procesos educativos a nivel municipal en la medida que los actores se empoderan, protagonizan e impulsan el desarrollo y aplicabilidad del mismo. Cuando los PEI, son el insumo principal de los PEM, se articulan los diferentes procesos de gestión, evaluación y calidad reflejados en la unificación de criterios y armonización de proyectos entre las Instituciones educativas y el municipio.

3.3.5 Proyecto Educativo Institucional

El PEI cumple una función fundamental en las Instituciones Educativas, de hecho, fue contemplado en la Ley General de Educación de 1994 en el artículo 73:

Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del municipio, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos". (Congreso de Colombia, 1994a)

Esta fundamentación legal, pretende que todos los establecimientos educativos se organicen y direccionen procesos que propendan por la formación integral de los educandos, buscando con ello una adecuada planificación y accionar de las Instituciones Educativas, de hecho, es deber de cada establecimiento educativo tener el PEI organizado y accionarlo, bajo los parámetros que indica el decreto 1860 de 1994 en el artículo 14:



Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

Para lograr la formación integral de los educandos, debe contener por lo menos los siguientes aspectos:

- 1.- Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.
- 2.- El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes.
- 3.- Los objetivos generales del proyecto.
- 4.- La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.
- 5.- La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando.
- 6.- Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente, y en general, para los valores humanos.
- 7.- El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.
- 8.- Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar.
- 9.- El sistema de matrículas y pensiones que incluya la definición de los pagos que corresponda hacer a los usuarios del servicio y en el caso de los establecimientos privados, el contrato de renovación de matrícula.



10.- Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarias.

11.- La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.

12.- Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.

13.- Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.

14.- Los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución. (Ministerio de Educación Nacional, 1994)

De allí la gran relevancia que tiene este proyecto, que si bien todas las instituciones lo deben tener, también se encuentran IE que lo tienen exclusivamente como un requisito de ley pero que realmente no conversa en ocasiones con las prácticas y acciones que se desarrollan en la institución con lo planteado en el PEI.

Las instituciones educativas deben mirarse como dinámicas y cambiantes, cambio que debe iniciar por sus directivos y docentes, para poder direccionar los procesos de acuerdo a modelos de gestión participativos, para ello es necesaria la disposición a enfrentar los nuevos cambios y desafíos que se presentan en la sociedad actual. Para ello la planeación, el seguimiento y la evaluación son determinantes para que los objetivos y metas trazadas se cumplan, por lo que es fundamental una comunicación asertiva, que propenda por la unión y armonía entre la comunidad educativa y así poder plantear herramientas y acciones comunes que posibiliten el mejoramiento continuo, lo que fortalece el trabajo en equipo, donde todos se interesen y



adquieran compromisos con las transformaciones encaminando a la institución hacia un mismo fin, donde cada actor educativo es importante y su aporte es fundamental para alcanzar “el sueño educativo” , sin olvidarse de la persona y de su ser, que propendan por una educación integral mediante procesos y alternativas humanizadoras que posibiliten la transformación social, mediante la construcción colectiva, donde del compromiso de cada uno dependa el éxito de todos.

El doctor Rodrigo Jaramillo Roldán en su publicación realizada sobre el “Futuro de las Transformaciones Curriculares”, da una orientación acerca de los Proyectos Educativos Institucionales:

Un proyecto educativo auténtico, es contrario a los ejercicios de planeación estratégica que propugnan por el agendamiento meticuroso y la estandarización de los tiempos y los espacios de las personas, por cuanto tiene como eje la formación de seres humanos, los cuales aspiran a su realización a través de la educación. En su carácter social, el proyecto educativo se devela como reivindicación humanista, por ser espacio de concreción de la autonomía, la participación, el respeto por la diferencia y el reconocimiento de la diversidad. (Jaramillo, 2016)

En la búsqueda de la participación y la autonomía, las Instituciones Educativas tienen conformados órganos de participación de la comunidad educativa, sin embargo, algunos de ellos deben ser más dinámicos, a los padres de familia les falta mayor compromiso, el consejo de padres en algunos establecimientos educativos no es funcional, desconociendo el papel fundamental que tienen en la vida y procesos institucionales.

La falta de un PEI actualizado, y pertinente lleva a las dificultades mencionadas anteriormente, puesto que el desconocimiento de este proyecto por toda la comunidad educativa,



sobre todo, los padres de familia y estudiantes, incide negativamente en la falta de claridad de las políticas institucionales, de las metas a lograr y los objetivos a alcanzar, por lo tanto, al no haber apropiación y empoderamiento de su contenido, no se enrutan los procesos en la misma dirección.

Además, Rodrigo Jaramillo (2016) en el mismo artículo señala que: “Una transformación curricular que no esté sustentada desde un auténtico proyecto educativo está condenada al fracaso”. Se entiende por dicha transformación, un conjunto de acciones asociadas a procesos de enseñanza-aprendizaje que se caracteriza por su construcción colectiva, la cual es pertinente en tanto se adapta e interpreta según los tiempos y los contextos de los seres humanos a los cuales está destinada. El proyecto educativo por su parte, se comprende como soporte, eje de sentido y de contenido de los cambios y adaptaciones antes mencionados.

Con el ánimo de dotar de sentido a las IE, se abren espacios a la participación de la comunidad educativa, en la elaboración del PEI, planes de estudio y demás proyectos que busquen un direccionamiento estratégico de los establecimientos educativos, donde en conjunto se revisan para conocer las oportunidades de mejoramiento y con ellas trazar planes que permitan mejorar los procesos educativos a través de acciones lideradas por el rector y su equipo directivo, para que el PEI no se convierta en un mero documento organizado, sino que dinamice y accione la vida institucional, donde juegan un papel importante todos los integrantes de la comunidad.

Se concibe el Proyecto Educativo Institucional como la carta de navegación en materia educativa de toda la Institución, por lo que debe permear toda la dinámica institucional, se requiere dar una mirada introspectiva del Proyecto Educativo Institucional, con miras a que responda a procesos significativos de participación, autonomía, inclusión y contexto que propicie



un aprendizaje pensado en ser y para el ser, que movilicen el interés y el deseo por aprender por parte de los estudiantes, donde se sientan como seres importantes, se les tenga en cuenta como un ser singular, permitiendo reflexionar sobre cómo se está y para dónde va la institución, qué tan pertinente es la educación que se está ofreciendo, y partiendo de estos interrogantes, buscar alternativas conjuntamente para resignificar el PEI y lograr la educación y escuela soñada.

3.3.6 Articulación

El teórico cultural y sociólogo Stuart Hall en entrevista con Lawrence Grossberg (1986) habla sobre el término articulación donde diferencia el uso de esta palabra relacionada con el acto de pronunciar y otro sentido que va encaminado a vincular, conectar partes entre sí:

Una articulación es, pues, la forma de la conexión que puede hacer una unidad de dos elementos diferentes, bajo ciertas condiciones. Es un vínculo que no es necesario, determinado, absoluto y esencial para todo el tiempo (...) de modo que la llamada "unidad" de un discurso es realmente la articulación de elementos distintos que pueden re-articularse de diferentes maneras porque no tienen ninguna "pertenencia" necesaria. La "unidad" que importa es un vínculo entre ese discurso articulado y las fuerzas sociales con las que puede, bajo ciertas condiciones históricas, pero no necesariamente, estar conectado. Así, una teoría de la articulación es a la vez una manera de entender cómo los elementos ideológicos vienen, bajo ciertas condiciones, a cohabitar juntos dentro de un discurso, y una manera de preguntar cómo se articulan o no, en coyunturas específicas, a ciertos sujetos políticos. (Grossberg, 1986)

También Stuart Hall en su libro *“Critical dialogues in cultural studies”*, observa que la palabra articulación es usada en múltiples contextos, pero conserva el sentido de unión: “Ha



tenido una variedad de significados dentales, médicos, biológicos y enunciativos. Pero en todos los casos, la palabra sugiere algún tipo de unión de partes para hacer una unidad.” (Chen & Morley, 2006)

Lo anterior es pertinente en esta investigación, ya que los conceptos de calidad, gestión y evaluación no tienen realmente una conexión directa y/o específica, es el contexto educativo actual el que permite que tengan puntos de unión, de convergencia, y en este sentido se espera que dicha unión genere procedimientos que propendan por una educación que se ajuste a las necesidades reales de la comunidad educativa, que forme ciudadanos críticos, propositivos, con una mirada humanista, que se piensen en las necesidades de la colectividad por encima de intereses particulares, que se eduque para el bienestar humano por encima de las necesidades mercantilistas del sistema económico que predomina en nuestro país.

De acuerdo a los lineamientos nacionales se integran los procesos de apoyo que son necesarios para la ejecución de los programas y proyectos propuestos en el PEM con el apoyo de las instituciones y la comunidad educativa, que se puede enmarcar en un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), alineados con la realidad del municipio.

Para la articulación del PEI con el PEM, es necesario que el proceso de autoevaluación permanente de la institución, en cada una de las áreas de gestión, exista, sea pertinente, sea apropiado por cada actor de la comunidad educativa y que el mejoramiento sea continuo, de acuerdo a los lineamientos de la guía 34 (MEN, 2008).



Capítulo 4. Metodología

4.1 Diseño

Esta investigación se basó en la tradición cualitativa en la medida en que se valoraron las diferentes interpretaciones y conocimientos de los actores sociales que intervinieron en la construcción del Proyecto Educativo Municipal de San Pedro de Urabá. Una de las características de la investigación cualitativa como lo señalan Denzin y Lincoln es que los investigadores cualitativos estudian los objetos en sus escenarios naturales (Denzin & Lincoln, 2005), que para el caso específico de esta investigación se desarrolló en las instituciones educativas del Municipio de San Pedro de Urabá, intentando dar sentido a, o interpretar los fenómenos atinentes a la articulación de los PEI con el PEM según los significados y participación de los estudiantes, padres de familias, docentes, directivos y secretario de educación.

La metodología se situó en el paradigma cualitativo, por la variedad y pluralismo en el que intervienen diferentes disciplinas y métodos para el abordaje investigativo, de manera que se responda a los requerimientos de los actores sociales, en propuestas que se ocupan de problemas que surgen de la realidad social educativa. Además cuenta con una visión hermenéutica, para mirar críticamente la contribución de las comunidades educativas locales en la generación de conocimientos nuevos e intervenciones pertinentes, según vivencias, interpretaciones y significaciones autóctonas, según los contextos particulares; desde esta perspectiva, se buscó reconstruir los textos y los contextos para develar los aportes de los planes educativos en Colombia, tomando como referencia la realidad del contexto específico del municipio de San Pedro de Urabá y los significados que se tienen por parte de los actores sobre las categorías de



calidad, gestión y evaluación, así como la comprensión de los planes educativos y el desarrollo de las categorías establecidas como fundamentales en el proceso de investigación, son estudiadas desde el horizonte deconstructivo y de su reflexiva utilidad, para el verdadero sentido de la educación como mecanismo de transferencia de la cultura y no como instrumento para la dominación de las sociedades. La estructuración de la base teórica y metodológica que sustentó la propuesta de investigación condujo al análisis deconstructivo de las categorías de calidad, gestión y evaluación.

Para analizar la articulación del Plan Municipal de Educación en relación con la herramienta de planeación de las instituciones educativas del municipio de San Pedro de Urabá, se realizó una revisión bibliográfica del contexto internacional, nacional y municipal que permitiera identificar las tendencias en gestión educativa y su evaluación, en referencia a la articulación que puede existir o no de acuerdo a los procesos dispuestos para que con las acciones de mejoramiento de las instituciones contribuyan con el cumplimiento de las metas, los objetivos y los indicadores dispuestos para este fin, teniendo una alineación estratégica compartida.

El diseño metodológico que explica esta investigación se basa en un análisis cualitativo que describe la alineación del PEM como documento rector de la política pública de educación en el municipio de San Pedro de Urabá y su articulación con los Proyectos educativos Institucionales. Después de llevar a cabo una revisión del contexto se realizó una matriz DOFA que traduce las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el proceso de la gestión educativa en un entorno descentralizado como herramienta para alcanzar las metas y objetivos propuestos para el mejoramiento de la calidad educativa, esta matriz sirve como



instrumento de diagnóstico para describir las cualidades del proceso y el entendimiento del medio de una manera profunda.

De acuerdo con Alicia Gurdíán-Fernández, este paradigma cualitativo basa su científicidad en cinco aspectos a saber:

Credibilidad (asegura que el objeto fue exhaustivamente identificado y descrito),

Transferibilidad (generalización).

Dependibilidad (de acuerdo con el enfoque cualitativo interpretativo el mundo está en constante cambio, por lo que el concepto debe ser replicable en sí mismo)

Confirmabilidad (implica que los resultados se puedan confirmar). (...)

Existe un quinto concepto que le puede dar aun mayor “validez y confiabilidad” al análisis de datos cualitativos, y es la retroalimentación directa de las y los sujetos actuantes en el proceso investigativo. (Gurdíán-Fernández, 2007)

Para soportar el paradigma cualitativo y que se cumplan con los aspectos de científicidad y darle el valor necesario a la investigación, se procedió a realizar una siguiente fase de la investigación donde se diseñaron los instrumentos que permitieron recoger la información de fuentes primarias, en relación con los actores principales del sistema, en esta etapa se diseñó el instrumento de entrevista y la forma de realizar el trabajo de levantamiento de la información, la cual se realizó por medio de grupos focales donde había participación de profesores, directivos, padres de familia y estudiantes en el proceso, para que contestaran una a una las preguntas seleccionadas, que hicieron parte del proceso de categorización y sistematización de la información para su tratamiento.



Luego de tener la información sistematizada de las fuentes primarias, se procedió a realizar su análisis y clasificación de las respuestas obtenidas, para lo cual se llegó a la interpretación de la información, para determinar cuáles serían los resultados y hallazgos de la articulación en el proceso de gestión educativa del municipio de San Pedro de Urabá.

Este diseño metodológico permitió comprender la articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal, en cuanto a procesos de gestión, evaluación y calidad, de una forma participativa donde la comunidad educativa y demás actores sociales implicados en la construcción del documento, dieron cuenta del inventario educativo en cuánto a qué se tiene, con qué se cuenta y qué hace falta en materia educativa a nivel local. La información relacionada para la elaboración del PEM, debe venir directamente de las necesidades del contexto y de los anhelos, sueños, deseos de transformar las realidades educativas, que viven las comunidades, realidades que deben ser abordadas desde la tradición cualitativa, en tanto se deben tener en cuenta los aspectos interpretativos y los conocimientos empíricos y pluriculturales que tienen los diversos actores mencionados anteriormente.

Con el fin de lograr una comprensión amplia de la información documental sobre el Plan de Educación Municipal y de las construcciones orales de los actores sociales que participaron en la construcción de dicho documento, esta investigación se desarrolló bajo un enfoque histórico-hermenéutico que permitió la interpretación no solo del texto escrito, sino también de la expresión verbal en tanto tiene carácter lingüístico, como bien dice Gadamer y otros: “Pues lo que hace que una idea requiera interpretación no es el que esté escrita, sino su carácter lingüístico, esto es, la generalidad del sentido que tiene como consecuencia que se la pueda consignar por escrito” (Gadamer, Agud, & de Agapito, 2005).



Esta enfoque no busca la explicación, sino la comprensión que va mucho más allá, como dicen Hidalgo y Cruz (2015) interpretando a Dilthey: “La comprensión es el acto original mediante el cual se capta el mundo del espíritu manifestado en exteriorizaciones y se refiere a lo objetivado al ser que lo objetiva, esto es el hombre como creador de la cultura, determinándola y siendo a su vez parte de ella”.

4.2 Población y muestra

Para realizar el presente trabajo se tomó como muestra cinco instituciones educativas del municipio San Pedro de Urabá, según características de la población descrita en la contextualización del Capítulo 1 de esta investigación, fueron seleccionadas por los procesos e impacto que generan a nivel educativo, teniendo en cuenta algunas particularidades como: la institución más antigua del Municipio, las instituciones con mayor número de estudiantes tanto a nivel urbano como a nivel rural, reconocimientos internacionales, ubicación geográfica, tipo de vinculación de directivos y docentes tanto oficiales como por cobertura o modalidad contratada, entre otras especificidades consideradas importantes dentro de este proceso. Dichas instituciones se relacionan a continuación:

4.2.1 Instituciones seleccionadas

I.E. Camilo Torres, ubicada en la zona urbana del municipio, atiende 1994 estudiantes, tiene 4 sedes, tres urbanas y 1 rural, tienen 48 docentes, 1 rectora y 1 coordinador, 1 docente orientadora, se tomó como referente por ser la institución más antigua del municipio.



A nivel urbano: la I.E. San Pedro de Urabá, ubicada en la zona urbana del municipio de San Pedro de Urabá, atiende 2164 estudiantes, tiene 3 sedes urbanas y dos rurales, con 64 docentes, 1 rector y 3 coordinadores, 1 docente orientadora. Actualmente ofrece educación media técnica en convenio con el SENA, técnico en secretariado ejecutivo y técnico en agropecuaria.

A nivel rural: la I.E. Santa Catalina, ubicada en el corregimiento Santa Catalina, tiene 9 sedes, atiende 1046 estudiantes, 32 docentes, 1 rectora, 1 coordinador, 1 docente orientadora.

También se toman como referentes dos instituciones rurales por la particularidad de tener docentes por cobertura (Educación contratada) y oficiales:

Institución Educativa Rural San Isidro, ubicada en el corregimiento El Tomate, es un centro educativo donde laboran docentes oficiales nombrados por el departamento y docentes contratados por la figura de administración. Tienen 4 sedes, atienden 293 estudiantes, 11 docentes contratados por administración, 4 docentes nombrados, o sea oficiales y 1 directora rural contratada por administración.

Institución Educativa Rural La Cabaña, está ubicada en la vereda La Cabaña, es una institución donde todos los docentes y directivos son contratados por administración, atienden 510 estudiantes, tiene 8 sedes, 22 docentes, 1 rectora, 1 coordinadora.

Se trabajó con las instituciones antes mencionadas para conocer el estado actual del Proyecto Educativo Institucional de cada una de ellas, su construcción y se realizó un análisis individual y un análisis comparativo entre instituciones, lo que permitió saber cómo está el municipio a nivel educativo y qué tanto estos Proyectos están articulados con el Plan Educativo Municipal en cuanto a procesos de Gestión, evaluación y calidad.



Tabla 3

Instituciones seleccionadas para la investigación

NOMBRE IE	I.E. San Pedro de Urabá **	IE CAMILO TORRES	I.E. Santa Catalina	Centro Educativo Rural San Isidro	Rural la Cabaña	Total
Zona	Zona Urbana	Zona Urbana	Corregimiento de Santa Catalina	Corregimiento el tomate	Vereda la Cabaña	5
Rector	1	1	1	1	1	4
Coordinador	3	1	1		1	6
Docente orientadora	1	1	1			3
DOCENTES	65	49	35	15	24	188
Observaciones				Rectora por Administración 10 por administración 5 Docentes nombrados	Rectora y docentes por Administración	
ESTUDIANTES	2054	1692	1041	286	540	5623
SEDE 1	URBANA	URBANA	RURAL	RURAL	RURAL	
SEDE 2	URBANA	URBANA	RURAL	RURAL	RURAL	
SEDE 3	URBANA	URBANA	RURAL	RURAL	RURAL	
SEDE 4	RURAL	RURAL	RURAL	RURAL	RURAL	
SEDE 5	RURAL		RURAL		RURAL	
SEDE 6			RURAL		RURAL	
SEDE 7			RURAL		RURAL	
SEDE 8			RURAL		RURAL	
SEDE 9			RURAL			
** Actualmente ofrece educación media técnica en convenio con el SENA, técnico en secretariado ejecutivo y técnico en agropecuaria						
Sedes Urbanas	6					
Sedes Rurales	22					
Fuente: elaboración propia						



4.3 Técnicas e instrumentos

Los datos fueron obtenidos mediante el uso de dos técnicas a saber, la entrevista y el análisis documental. En la primera se hizo uso de la entrevista colectiva mediante grupos focales y el análisis documental se centró en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) de las instituciones seleccionadas y del PEM (Plan Educativo Municipal), para hacer un comparativo y determinar la articulación entre estos.

En cada grupo focal participaron 3 representantes de cada estamento de la comunidad educativa y el rector para trabajar con un total de cincuenta y un personas, así: 15 docentes, 15 padres, 15 alumnos, 5 Rectores y El secretario de educación.

Dicha técnica de grupo focal fue utilizada porque permitió que los participantes opinaran libre y espontáneamente sobre los procesos que se desarrollan al interior de las instituciones educativas, cuya opinión es fundamental para conocer las características y realidades de cada institución, así como para obtener mayor información y profundización sobre una misma pregunta y desde diversos puntos de vista.

En el uso de esta técnica se ofrece la posibilidad al participante de apoyarse en la opinión de los compañeros ya sea para complementar o generar nuevas reflexiones relacionadas con el tema, así mismo el moderador también cuenta con la posibilidad de conocer otros puntos de vista que soporten o apoyen la temática tratada.

Para esta investigación fue de mucha utilidad porque se tuvo la posibilidad de hablar en un ambiente de confianza donde los participantes mostraron seguridad, lo que permitió una comunicación fluida y asertiva.



Para el caso de la entrevista se usó una guía con preguntas semiestructuradas que permitió a través de grupos focales, conocer la opinión de los actores la articulación del PEM con el PEI, el nivel de participación en la construcción del PEM y el PEI, así como su pertinencia. (Anexo1).

En la revisión documental se utilizó una guía validada por expertos, cuyo diseño facilitó hacer comentarios analíticos y resaltar textos significativos de las subcategorías, las cuales dieron cuenta de aspectos como: evaluación del aprendizaje, evaluación de desempeño, evaluación institucional, tipo de persona que se busca formar, modelo pedagógico, componente socio-educativo, componente y enfoque curricular, concepción de enseñanza – aprendizaje y concepción de los conceptos, caracterizados de acuerdo a la relación basada en las categorías de Gestión, Evaluación y Calidad y otras generalidades que soportaron y enrutaron esta investigación.

El proceso de validación de los instrumentos de recolección de información se realizó mediante juicio de expertos en educación y con formación posgradual. Ellos hicieron las respectivas observaciones y correcciones que fueron tenidas en cuenta para poder ser aplicados posteriormente con la muestra seleccionada. Se dejaron finalmente varias preguntas semiestructuradas y de fácil interpretación para los diferentes actores educativos, teniendo así la libertad de complementar con preguntas específicas de acuerdo al rol desempeñado por cada uno al interior del sistema.

4.5 Procedimientos

El procedimiento que se realizó para la ejecución de la investigación, se divide en tres etapas, una primera de diagnóstico, la segunda de análisis de la información y por último, se



realizó una etapa de identificación de los resultados, que permite entablar una discusión con base a los temas relevantes del trabajo realizado A continuación se muestra en la siguiente tabla el procedimiento que se llevó a cabo:

Tabla 4

Procedimiento para la ejecución de la investigación

DIAGNÓSTICO	ANÁLISIS	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica • Diseño de Entrevista • Grupos focales • Sistematización de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la información • Validación con Evaluación de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de resultados • Hallazgos • Recomendaciones • Conclusiones

Fuente: elaboración propia.

Por cada etapa hay varias actividades que ayudaron con el cumplimiento de cada objetivo propuesto para dar respuesta a la pregunta de investigación:

¿Cómo ha sido la articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad?

Para dar respuesta a esta pregunta se plantearon cuatro objetivos específicos, ante los cuales se realizaron las actividades utilizando los instrumentos descritos en el diseño metodológico, que permitieron obtener los productos que se relacionan en la siguiente tabla:

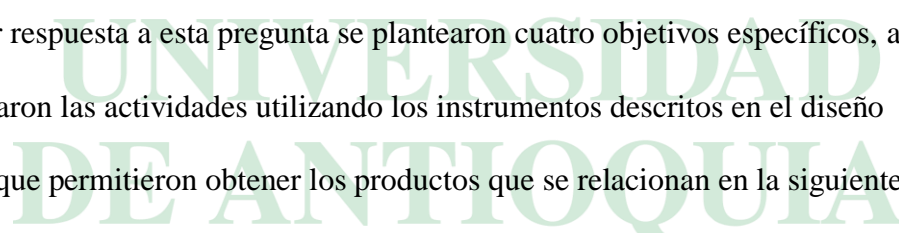




Tabla 5

Relación de objetivos con la metodología de investigación.

Objetivos específicos	Actividades	Productos
Describir la relación de los procesos de gestión, evaluación y calidad de los PEI y del Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá.	Revisión Bibliográfica	Documento de diagnóstico
	Descripción del entorno	Contextualización
Caracterizar los niveles de participación de los diferentes actores de la comunidad en el PEM.	Identificación información del PEM	
	Recolección de los PEI de las Instituciones Educativas del Municipio de San Pedro	
	Revisión de los elementos comunes y el cumplimiento del contenido de acuerdo a la normatividad	Análisis de documentos PEM y PEI y su articulación
	Elaboración de una Matriz DOFA	Matriz DOFA
	Diseño de los instrumentos para levantarla información del PEM y el PEI	Entrevista diseñada
	Validación de los instrumentos	Grabaciones de las entrevistas
	Aplicación de los instrumentos	Documento de sistematización de las entrevistas
Valorar la pertinencia del Plan Educativo Municipal con relación al contexto.	Sistematización de la información	
	Análisis de la información	Documento Análisis de expertos
	Hallazgos y resultados	
	Interpretación de la información	
Proponer alternativas que potencien la articulación de los procesos de gestión, evaluación y calidad de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá.	Conclusiones	
	Propuestas de mejoramiento y de intervención para próximos ejercicios de planeación educativa y políticas públicas en relación con la educación del municipio de San Pedro de Urabá	Documento de hallazgos y recomendaciones para la articulación de los procesos de gestión y evaluación de la educación con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en el municipio de San Pedro de Urabá

Fuente: elaboración propia



Capítulo 5: Análisis de la información, resultados y discusión

5.1 Los procesos de gestión, evaluación y calidad en los PEI y PEM de San Pedro de Urabá

El plan educativo de San Pedro de Urabá 2010-2020 “Por decisión del pueblo con sentido social”, fue diseñado entre el periodo 2008-2010 en la alcaldía liderada por Hugo Caballero Ballesteros, el documento se elabora con base en los aportes hechos por la comunidad educativa en los diferentes espacios y procesos que se emprendieron para la organización del diagnóstico de la realidad situacional educativa del municipio. La información de base se recogió a través de talleres y su elaboración tuvo un acompañamiento de la Gobernación de Antioquia, quien garantizó equipos técnicos para su construcción.

En la portada del PEM de San Pedro de Urabá, aparece un mensaje alusivo a la voluntad política que se necesita para darle continuidad a procesos de planeación, en la cual se visibiliza el deseo de optimizar recursos y tiempo para beneficiar el interés colectivo. Llama la atención la frase de dicha portada, puesto que por la importancia del PEM no se debió hacer énfasis allí solo a la planeación, recursos y reconocimientos, sino también en la necesidad de proyectarlo como norte en el sector de la educación municipal, siendo el eje que permite mantener una articulación entre los procesos operativos y los estratégicos del sector que son los que conllevan a alcanzar las metas y a contribuir con las acciones al cierre de brechas presentes en la educación.

En la siguiente ilustración se muestra la portada del PEM.



Municipio de San Pedro de Urabá

Plan Educativo Municipal

“La planeación es importante y es fundamental siempre y cuando se respete su aplicabilidad porque es la única herramienta que nos garantizara un crecimiento y desarrollo equilibrado, sostenible y equitativo. Reduciendo al máximo los riesgos, amenazas y maximizando el aprovechamiento de los recursos y tiempo. En busca siempre de un interés general y colectivo.

Los resultados de una buena y juiciosa planeación nos elevaran el respeto y la admiración de los miembros del medio donde se aplique.”

Mauricio Coronado

Ilustración 1: Portada del PEM de San Pedro de Urabá 2010-2020

El direccionamiento estratégico del Plan Educativo del municipio de San Pedro de Urabá establece:

Misión: Garantizar a la comunidad del municipio de San Pedro de Urabá el derecho a la educación con equidad, inclusión y calidad que forme ciudadanos competentes a la par con los procesos de globalización y avances tecnológicos, capaces de convivir en armonía consigo mismo con el ambiente y la sociedad.

Visión: En el año 2020 el municipio de San Pedro de Urabá cuenta con una educación articulada con los avances tecnológicos, garantizando la formación de ciudadanos competentes y productivos permitiendo con ello el desarrollo cultural, científico y económico. (Gobernación de Antioquia, 2010)



En la siguiente tabla se enuncian los principales problemas por línea política y se relacionan los objetivos que se tienen en cuenta para el diseño de los programas y las estrategias que se estructuran para trazar el camino, alcanzar las metas, garantizando la ejecución, seguimiento y control articulado con los PEI de las instituciones municipales.

Tabla 6

Política pública - estructura general del PEM de San Pedro de Urabá.

Línea política	Problema central encontrado	Objetivos
Cobertura	Bajos índices de retención escolar en los grados noveno, décimo y undécimo.	Generar condiciones para aumentar los índices de retención y permanencia de los NNA en las instituciones y CER del municipio
	Bajos niveles de acceso a la educación media en el sector rural	Gestionar y realizar trámites ante las entidades que pueden participar en la implementación de técnicas rurales
Calidad	Los ambientes de aprendizaje no son los más adecuados y suficientes en la mayoría de los establecimientos educativos	Garantizar ambientes educativos significativos y saludables
	Baja calidad de la educación que se brinda a la población en los niveles de básica y media	Mejorar en dos puntos porcentuales los resultados de las próximas pruebas saber para todas las áreas y grados. Disminuir la mortalidad académica en dos puntos porcentuales en los próximos años
Eficiencia	Inexistencia de una planeación participativa, sistémica y sistemática que defina y oriente las políticas, programas y proyectos del sector educativo en el municipio	Planear de forma participativa, sistémica y sistemática todos los programas, proyectos, y políticas del sector educativo del municipio.
Pertinencia	Los procesos educativos en instituciones y centros educativos desarticulados de la realidad sociocultural y vocación productiva en sus diferentes sectores y zonas	Articular los diferentes procesos educativos en coherencia con la realidad sociocultural

Los procesos que integran los PEM con los PEI, se hacen de forma que las acciones propuestas en los documentos de cada institución permitan alcanzar las metas propuestas en el Plan Municipal de Educación. Estos documentos se elaboran de forma que puedan articularse porque tienen en común las áreas de gestión que se relacionan en la tabla 7.



Tabla 7

Áreas de Gestión Institucional de un PEI en Colombia a la luz de la ley 715 de 2001

Áreas de Gestión	Descripción
Áreas de Gestión Directiva	Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.
Áreas de Gestión Académica	Esta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.
Áreas de Gestión Administrativa y financiera	Esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.
Áreas de Gestión de la Comunidad	Como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

Fuente: Ley 715 de 2001 (Congreso de Colombia, 2001)

El primer acercamiento a la descripción de la articulación del PEM y los PEI es relacionar los componentes de los Planes Educativos Institucionales con la política pública de la educación plasmada en el PEM, esta relación se muestra en la siguiente tabla:



Tabla 8

Articulación PEM –PEI.

POLITICAS PEM	AREAS DE GESTION PEI
Cobertura	Área de gestión comunidad
Calidad	Área de gestión pedagógica curricular
Eficiencia	Área de gestión administrativa financiera
Pertinencia	Área de gestión directiva - conceptual

Fuente: Elaboración propia

En la articulación de la Política pública de educación PEM y el Plan educativo Municipal, los actores participantes deben tener en cuenta que los procesos hacen parte importante para garantizar que la parte operativa pueda aportar al cumplimiento de las metas estratégicas, por lo anterior se consideran documentos estratégicos el PEM que marca el norte municipal y el PEI que traza el camino de la Institución, de acuerdo a los recursos y posibilidades, para el cumplimiento de sus actividades misionales.

Por esto y de acuerdo a los lineamientos nacionales se integran los procesos de apoyo que son necesarios para la ejecución de los programas y proyectos propuestos en el PEM con el apoyo de las instituciones y la comunidad educativa, que se puede enmarcar en un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), alineados con la realidad del municipio. A continuación se muestran los procesos que contribuyen al cumplimiento y la articulación de los documentos estratégicos.



Tabla 9

Procesos de Gestión IES.

Procesos	SUBCATEGORIAS	ITEM
GESTION	Tipo de persona que se busca formar	Modelo pedagógico Currículo
	Tipo de modelo pedagógico	
	Componente socio-educativo	
	Concepción de aprendizaje	
	Concepción de enseñanza	
	Componente y enfoque curricular (objetivos y contenidos de aprendizaje, métodos y estrategias pedagógicas)	
CALIDAD	Filosofía educativa (principios y valores)	PEI (Horizonte Institucional)
	Concepción que se tiene del concepto	
	Relación del concepto calidad con la gestión	
EVALUACION	Relación del concepto calidad con la evaluación institucional	Sistema Institucional de evaluación Guía 31 (MEN)- Contribuciones docentes Guía 34 (MEN)- Plan de mejoramiento
	Evaluación del aprendizaje	
	Evaluación de desempeño	
	Evaluación Institucional	

Fuente: elaboración propia

5.2 Niveles de participación de los actores educativos en el PEM

El enfoque poblacional considera las variaciones demográficas como factores determinantes en la planeación del desarrollo territorial. En concordancia con el espíritu democrático y los principios de descentralización y participación de la Constitución, la Ley General de Educación y sus reglamentaciones dispusieron la creación del gobierno escolar en cada establecimiento educativo para asegurar la participación organizada y responsable de los integrantes de la comunidad educativa en los diferentes ámbitos de decisión de la institución. (MEN, 2008)



El Ministerio de Educación Nacional, a través de la Dirección de Descentralización y la Subdirección de Fortalecimiento a las Secretarías de Educación, orienta a los entes territoriales y facilita instrumentos para fortalecer el proceso de gestión estratégica de la educación orientada a resultados. De manera participativa y concertada con diferentes actores, y a partir del análisis de la situación del sector, en el proceso de planeación se establecen y priorizan las estrategias encaminadas a atender la problemática de la educación y a potenciar las fortalezas, teniendo en cuenta los recursos disponibles. En este ejercicio deben estar alineadas las políticas públicas del sector educativo del nivel nacional, con el departamental y municipal de acuerdo a los instrumentos dispuestos como son el PEM y el PEI articulándose de una manera que los programas y proyectos respondan al cumplimiento de las metas del municipio, garantizando además un seguimiento y control de la implementación del Plan Educativo Municipal alineado con las instituciones educativas.

Por esta razón, se necesita que los actores participen de una forma activa en el diagnóstico, parte estratégica y diseño de programas y proyectos que se registran en el Plan Educativo Municipal, y que respondan a las necesidades del municipio, implementando las acciones en las instituciones que den respuesta y soluciones a la problemática, además de crear un sentido de responsabilidad para el cumplimiento de las políticas independiente de grupos políticos, para darle continuidad a los procesos y que sean sostenibles a pesar de los cambios de administración. *“El PEI, es entonces un documento que debe ser concertado por directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, egresados y representantes del sector productivo local. Así mismo, que las pautas que orientan los procesos curriculares, de evaluación y promoción, así como de convivencia, sean conocidas y compartidas. Esto fortalece la identidad institucional*



y brinda las condiciones esenciales para que todos trabajen en una misma dirección”.(MEN, 2008).

A continuación, se enuncia el tipo de participación de los actores que hicieron parte de esta investigación, secretario de educación, rectores, docentes, alumnos y padres de familia.

5.2.1 El Secretario de Educación

La Secretaría de Educación Municipal en cabeza del Secretario de Educación, hace parte del macroproceso de direccionamiento y la gestión estratégica de la educación como derecho fundamental y como herramienta para el desarrollo del territorio. Además, debe diseñar estrategias para contribuir con las políticas públicas de educación, asignando los recursos necesarios y disponibles para la implementación de acciones que conlleven al cumplimiento de metas de producto que contribuyan con el alcance de las metas de resultado alineadas con las líneas estratégicas del plan decenal de educación y Colombia la más educada 2025 con un enfoque de derechos.

Tabla 10
Enfoque de derechos

Componentes del derecho	Obligación principal	Obligación del efecto inmediato
Disponibilidad	Asequibilidad	Asegurar que se cuente con los maestros para impartir las asignaturas en los diferentes grados. Disponer del número de cupos escolares para todos los niños y niñas en edad de cursar primaria



Componentes del derecho	Obligación principal	Obligación del efecto inmediato
Educación aceptable y de calidad	Aceptabilidad	Establecer y garantizar que se cumplan las normas mínimas de enseñanza en las instituciones educativas y públicas y privadas. Mejorar de manera continua la capacidad intelectual de los docentes
Permanencia en el sistema educativo	Adaptabilidad	Asegurar la permanencia de los niños, niñas y jóvenes en la educación pública, básica obligatoria y gratuita. Asegurar igualdad de trato logre desarrollo de la personalidad en el sistema educativo

Fuente: (ESAP & MEN, 2016)

Para municipios no certificados el papel del secretario de educación tiene como objeto en relación a las políticas y planeación, ejecutar las políticas departamentales de educación y contribuir en el desarrollo y aplicación de las funciones de inspección y vigilancia que realizan otros niveles de gobierno, en relación a la administración debe realizar en coordinación con el departamento los traslados de docentes, a que haya lugar, en los establecimientos educativos de su jurisdicción. Administrar y distribuir los recursos de calidad y alimentación escolar del Sistema General de Participaciones. Participar, con recursos propios, en la financiación de infraestructura, calidad o dotación del servicio educativo. Además, debe suministrar la información referente al servicio educativo prestado en su jurisdicción al departamento y la Nación. Cumplir la normatividad vigente en el marco de su competencia atribuida por ley o en ejercicio de la delegación que realice el respectivo departamento.

Con respecto al estado actual del PEM, el Secretario de Educación del municipio, señor Jorge Eliecer Paternina, manifestó:



Una de nuestras metas es retomar, actualizar de forma y de fondo ese plan educativo municipal porque de esa fecha hasta acá el contexto es otro y por eso se requiere que se actualice, se reorganice ese documento porque es la guía de navegación que debemos tener en educación (sic).

Para un municipio como San Pedro de Urabá, es importante que su Secretario de Educación tenga presente los lineamientos legales y sus responsabilidades frente asuntos necesarios del sector, debido a la experiencia con la que cuenta en el ámbito educativo. En esta medida, se espera que la intención que manifiesta se convierta en la materialización de acciones que propendan por el mejoramiento de la educación en el municipio.

En cuanto a las particularidades que detalla el secretario de educación con relación a la gestión y la calidad de la educación, se encuentra una visión administrativa donde imperan factores económicos más que de otra índole, tal y como se aprecia en el siguiente comentario:

Una dificultad es que por ser un municipio no certificado estamos a expensas de las políticas nacionales y departamentales, no le dan a uno la autonomía amplia y suficiente para gestar inversiones en materia educativa está uno como sujeto, amarrado para hacer inversiones según las necesidades (sic).

Otro aporte que hace el secretario de educación y que desde esta investigación se concibe como fundamental para el mejoramiento de la educación, tiene que ver con la articulación, ante lo cual dice:

Articular, porque la educación es trabajo de todos y la educación nunca finaliza, nunca se acaba, desaprender y aprender de los que tienen la posibilidad y mayor información y ayudarnos de la mano y según el contexto en el que nos encontramos emprender esas tareas según las necesidades



que se presentan en los establecimientos educativos, trabajo en equipo que da resultados porque la tarea es de todos, el problema es de todos y educación es única, la de San Pedro indistintamente que se preste en diferentes instituciones ese es el fin único a nivel local.

5.2.2 Los rectores

Encargado de dirigir la resignificación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad. (MEN, 2008)

Los rectores participantes en esta investigación coinciden en que los PEI están elaborados de forma aislada, que no están alineados de una forma adecuada con el PEM, porque algunos no lo conocen, y los que pudieron participar de su construcción, no lo tuvieron en cuenta en la actualización de los PEI, o sólo se tuvo en cuenta en lo referente al diagnóstico, ya que faltan directrices de la Administración Local y el Ministerio Nacional para realizar dicho trabajo. Así como se puede evidenciar en las respuestas de los rectores que participaron del grupo focal, frente al siguiente interrogante: ¿Conoce cómo fue construido el PEM de San Pedro de Urabá?

Rector de la institución 1: No conozco el PEM a pesar de tener cuatro años de estar en el cargo. (sic).

Rector de la institución 2: Si lo conozco, y fue construido con la participación de la comunidad y sin actualizar a la fecha. (sic).

Rector de la institución 3: No conozco el PEM (sic)



Rector de la Institución 4: El proyecto educativo municipal fue construido con la participación de la comunidad, sobre todo, se tomaron los aportes de todos los directivos docentes del municipio y ellos a su vez hicieron reuniones y encuestas con sus docentes y comunidad educativa, un trabajo muy arduo con el acompañamiento de secretaría educación departamental, y fue liderado por cuatro personas. Desde esa fecha en el 2008 que se hizo, no tengo conocimiento si se ha actualizado o no contamos con el diagnóstico que hay en el PEM porque allí se justifican las necesidades, y los puntos de encuentro son los referentes nacionales, departamentales y el diagnóstico municipal (sic).

Rector Institución 5: No lo conozco (sic).

Los rectores coinciden en afirmar la desactualización del documento PEM y en los esfuerzos que cada uno de ellos realiza desde sus instituciones para sacar adelante los diferentes proyectos a nivel institucional, reconociendo inclusive que hasta los mismos proyectos educativos institucionales están desactualizados evidenciado en las siguientes respuestas: ¿Cuál es el estado actual del PEI de su colegio?

Rector Institución 1: Se encuentra elaborado, muy avanzado con el apoyo de los docentes, le seguimos trabajando. (sic).

Rector Institución 2: Está construido y en proceso de actualización. (sic).

Rector Institución 3: Si lo calificamos en una escala valorativa dada por el MEN, se podría decir que es existente, significa que al PEI nuestro hay que hacerle muchos ajustes que permitan re direccionar esta ruta de la propuesta curricular. (sic).

Rector Institución 4: El proyecto como tal existe, digamos qué está actualizado, claro que los referentes de calidad se debe hacer la reestructuración y el trabajo que se ha venido haciendo



desde el 2015 hacia acá, ha sido precisamente reestructurar ese PEI con base a esas políticas.

(sic).

Rector Institución 5: El PEI no está completo, no está bien articulado como debe ser, el año pasado, en conjunto con los profes se trabajó al PEI, le estamos haciendo ajustes, se tiene en borrador y se va a organizar, para ver si este año queda culminado o con los avances para mejorar.

(sic).

Si bien en las instituciones educativas focalizadas existe el PEI, se puede apreciar que desde las diferentes instituciones están en función de actualizar y hacer ajustes a dichos proyectos por la importancia que este mismo representa en la vida institucional, además en esta construcción del PEI, y a través de la entrevista colectiva en el grupo focal desde esta investigación, los rectores coincidentalmente han visualizado algunas necesidades educativas que de ser intervenidas mejorarían los procesos educativos del municipio, en términos de Gestión, Evaluación y calidad; las necesidades enunciadas por los rectores entrevistados son: el poco acompañamiento y abandono de la administración municipal en las sedes que están más retiradas, poca colaboración de parte de la secretaría de educación municipal en procesos académicos, la educación por cobertura que tarda mucho en iniciar sus labores a principio de año, los gobernantes tienen los puestos docentes y directivos como medio para acomodar sus compromisos políticos sin importar la calidad de la educación, carencia de políticas educativas pertinentes, falta de planificación educativa, el no funcionamiento de la JUME, carencia del PEM actualizado, poca inversión en infraestructura, mesas de trabajos no funcionales, pocas asambleas de docentes, desarticulación de procesos educativos.



Este sentir de los directivos docentes, responsables de direccionar los procesos educativos en el Municipio, es una oportunidad de mejoramiento para el sistema educativo, puesto que es una mirada desde la realidad, experiencia y conocimiento que ellos tienen de la educación local, la cual puede ser tomada en cuenta para articular los Proyectos Educativos Institucionales con el plan Educativo Municipal, trabajando colaborativamente con ellos, aprovechando su interés, disposición y empoderamiento que tienen por la educación del Municipio.

5.2.3 Los docentes

El docente tiene en la actualidad tareas que van más allá de la academia y la instrucción. Él hace parte activa de la elaboración, implementación y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional. El papel de los docentes es clave en los cambios propuestos, como autores y protagonistas, ampliando su territorio de incidencia y corresponsabilidad del aula al campo de la política educativa, del aprendizaje de los estudiantes a la activa participación en las decisiones sobre su rama laboral y sobre su propio trabajo profesional.

Con relación a lo anterior, los docentes que participaron del grupo focal hacen evidente su compromiso en la tarea de apoyar los procesos institucionales, elaboración y ajustes al PEI y reflexión sobre el quehacer educativo, de los cuales dan cuenta en las siguientes intervenciones:

Profesor 1 de la institución 1: para articular los PEI, primero hay que articular a la gente.

Abrirle espacios a la gente para que hablen, para que piensen cosas, que no sean personas pasivas, allí perdonan la insistencia, pero que se generen espacios que permitan deconstruir el PEI que tenemos y reconstruyan uno nuevo con el significado que nosotros le queremos dar, con el significado que para nosotros es la escuela y el estudiante. Muchas veces cuando hablan desde allá no se está teniendo en cuenta la voz del estudiante cómo quieren que sea su escuela, sino



cómo quieren desde afuera que sea la escuela. ¿Cuántas veces les hemos preguntado a los estudiantes cómo quieren ellos que sean su salón, cómo quieren que sea su escuela? ¿Cuántas veces ha venido el Ministerio de Educación aquí con sus representantes a preguntarle a los estudiantes cómo quieren que sea su escuela? (sic)

Profesor 2 de la institución 1: Hace poco tuvimos un consejo académico donde se comentaron casos académicos y disciplinarios, y aparecen cosas muy interesantes y considero que es un espacio importante y que se debería hacer más seguido, tenemos planeadas unas propuestas, de acuerdo a las necesidades que tenemos hemos tratado de organizar un plan emergente para mejorar la parte académica y mirar a ver desde que punto de vista podemos mejorar no sólo la parte académica sino también otras necesidades dentro de la comunidad, que de pronto son fundamentales y que contribuyen al bienestar de la comunidad educativa. (sic)

Profesor 1 de la institución 2: He participado desde la gestión académica a la que pertenezco desde allí hemos hecho aportes para ajustar el PEI, se convocan por escrito a los padres de familia para socializar el PEI, se programan direcciones de grupos y cada profesor socializa con sus estudiantes en la dirección de grupo.

Como docente propongo más capacitaciones que sean prácticas, que se le pueda llegar más al alumno, no un diplomado, algo práctico donde uno le sepa y pueda llegar a alumno y considero que en la institución debemos capacitar a los padres de familia porque muchos padres no cuentan con grado de escolaridad y por eso a nosotros nos queda difícil cubrir el cien por ciento la educación de los niños, que los papás puedan reforzar a los niños en casa. (sic)

Profesor 1 de la institución 3: yo soy docente de esta institución, miembro del consejo directivo. El PEI como tal, decir uno que no funciona o que está por allá archivado, sería exagerado, porque de todas maneras la institución funciona, en muchos aspectos nuestra institución funciona muy bien, si nos referimos al PEI como ese texto donde está toda la teoría, donde está toda la



estructura como tal, podemos decir que sí está desactualizado, porque hace rato que no nos sentamos seriamente una comisión, el colectivo como tal no nos hemos sentado a decir vamos a actualizar el PEI de acuerdo a los últimos lineamientos de ley, de tal cosa, no hemos hecho eso, sería decir en algunos aspectos, estamos desactualizados pero que la institución funciona, en muchos aspectos muy bien, de sentarnos, vuelvo y repito, porque no sé desde qué punto de vista o enfoque, yo me imagino que estás refiriéndote al texto como tal que dice PEI, al libro, y todos sus componentes, eso no lo hemos hecho hace rato, creo, pero no por eso podemos decir que la institución esté funcionando mal, consideramos que estamos funcionando más o menos bien (sic).

Profesor 2 Institución 3: Si es cierto que el PEI requiere de estar actualizado requiere estar en línea con todos los procesos, en la institución estamos atrasados con eso, sin embargo, en el momento de hacer este PEI y en el momento de hacer unos ajustes cuando se han hecho, se ha garantizado la participación de los diferentes actores, de padres de familia, docentes, estudiantes, entonces eso se ha garantizado en las ocasiones en que han hecho los ajustes (sic).

Profesor 3 institución 3: el PEI, como la carta de navegación de todos los planteles, como todas las cosas de nuestro país requiere de mucho tiempo, de mucha dedicación, pero el tiempo va pasando, en la administración, a nosotros los docentes y el resto de la comunidad educativa entran en un mar de ocupaciones y esas ocupaciones a veces no dejan tiempo para actualizar lo que se debe. Hace muchos años se comenta como siempre que hay que abrir los espacios, desde la parte directiva, luego vienen otras reuniones y más reuniones y de pronto en alguna reunión se vuelve a tocar pero nunca nos damos a la tarea de ser realmente corresponsables de agilizar y actualizar las cosas, por eso esos ajustes últimamente no se han hecho, y cuando se hablan de últimamente, no es de dos días, si no de años, yo realmente recordar cuándo fue la última vez, tampoco, que se hizo el ajuste, pero sí es importante destacar que pese a esa situación, muchos de nosotros que queremos que los compañeros que van llegando nuevos también queden comprometidos, en



reemplazarnos en una tarea que si bien no se ha hecho efectiva del todo, sí es importante mantenerla, yo creo que nosotros trabajamos a pesar de estos desajustes, de compromisos que hay en cuanto a ese PEI, al que le trabajamos siempre de manera indirecta, tratamos de sacar adelante las diferentes tareas y actividades, colaboramos con la parte directiva, como lo dice la profe, colaboramos a la parte directiva, pienso que desde la directiva es pertinente y necesario que no le temamos a la legalización del tiempo porque desescolarizamos, frente a una herramienta que si se hace, vale más que reclamar uno, dos o tres días que desescolaricemos para hacer esa tarea, o sin desescolarizar, formar comisiones, llamar a los padres de familia, a los estudiantes, empaparlos, porque si nos vamos a presentarle a los estudiantes sin saber qué es un PEI, a los padres de familia, mucho menos, y muchos de los profesores tampoco sabemos realmente que es ese tal PE- E- I. (PEI). (sic)

Profesor 1 institución 4: Desde mi posición como docente, nosotros estamos siempre mirando la meta hacia la excelencia de la calidad educativa, y hemos trabajado en compañía de los padres de familia y estudiantes, aspectos que nos lleven a alcanzar esta meta, a mejorar cada año más. Este año de parte de la básica primaria se evidenció un poco el avance en la sede principal, entonces es como tener en cuenta cada uno de esos referentes, de ese análisis que hacen por institución que manda el MEN, si hablamos de las pruebas saber y llevarla al aula de clases. (sic)

Profesor 2 institución 4: Pienso que la institución en el ámbito municipal, es una de las más representativas y en gran medida eso se lo debe a los resultados que se obtienen y que se pretende mejorar e ir corrigiendo lo que se hace necesario. Una de las estrategias para poner en práctica para el mejoramiento continuo y es que siempre se están fortaleciendo los procesos, se les está dando continuidad a las diferentes estrategias que se tienen, para que no queden sueltas, sino que enlacen articuladamente con los diferentes procesos de la institución. (sic)



Profesor 3 institución 4: Considero que estamos mal, incluso yo digo que a veces en la institución trabajamos con directrices departamentales y nacionales y pocas directrices municipales, aunque en el Plan De Desarrollo Municipal debe tener una línea de educación, pero esa línea no sabemos en esencia hacia dónde está dirigida como tal, incluso en nuestro proyecto de aquí, hace 12 años y más que estamos esperando la construcción de unas aulas y no se ha puesto la primera piedra, entonces eso muestra que hay una ruptura en el municipio. En lo que ellos hacen si nos participan a nosotros, por ejemplo, en el día del niño ellos vienen y nos tienen en cuenta, me imagino que eso lo tienen en la línea educativa del Plan Municipal, entonces la participación incluso, los muchachos este año están sin transporte escolar, lo que se visualiza es que no va a haberlo en todo el año, y eso es algo que es el municipio el que debe gestionar, entonces tenemos muchas deficiencias. (sic)

Profesor 1 institución 5: Pienso que la enseñanza-aprendizaje no es solamente la de los docentes y la del rector ni la que está en un PEI, es un conjunto que estamos allí, padres de familia, estudiantes, docentes, porque de nada sirve que uno como docente explique a los estudiantes o les diga, si ellos no quieren, a veces hay unos que no quieren, como también hay unos que llegan a las casas con sus tareas con sus cuadernitos y el papá tampoco les revisa ¿cierto? Entonces yo pienso que si todos nos unimos vamos a tener un mejor resultado, también la educación contratada viene desde el mismo departamento, que también tiene parte que ver secretaria de educación municipal y secretaría de educación departamental que nosotros quisiéramos entrar junto con los profes nombrados pero que nos es imposible porque no nos dan un contrato a tiempo, siempre entramos un mes después y por mucho que uno quiera recuperar esos espacios, no es lo mismo. Siempre los estudiantes tienen un mes que ven dos, tres materias que no es lo mismo a que lo vean todo, aunque nosotros les recuperemos el tiempo, nunca es igual pero si se requiere de mucho, porque nosotros como docentes acá y el rector o la rectora y todos los demás



ponemos de nuestra parte para que los estudiantes si reciban los conocimientos que deben recibir aunque de pronto falte mucho en los niños, mucha motivación o también de los padres de familia, porque nosotros acá siempre insistimos a los niños que académicamente aunque falta mucho, siempre les inculcamos, les damos consejos pero a veces falta también que en las casas los padres de familia también estén atentos con lo que son sus actividades, y de pronto no los ocupen, porque hay algunos niños que a veces no vienen a clases es porque se quedaron cuidando la casa, porque a la mamá le tocó irse para el pueblo, o se quedaron cuidando al hermanito, entonces hay muchos papás que no se preocupan porque el niño no pierda las clases. (sic)

Profesor 2 institución 5: Pienso que la política nos viene matando a todas las comunidades, porque se fijan en el color político y el alcalde o los concejales cuando ya ganen no son del color político por el cual ganaron, sino que es de toda una comunidad general o de todo su municipio porque todos los corregimientos, todas las veredas pertenecen y tiene que velar por todas las que aparecen en el mapa de San Pedro de Urabá, entonces que cuando suban allá se olviden del color político, y que ayuden a todas las comunidades por igual. (sic)

Con respecto a estas intervenciones en el grupo focal, se evidencia que están relacionadas con las áreas de gestión administrativa, donde se requiere mayor apropiación de los conceptos de la funcionalidad del PEI en relación a la planeación territorial, alineado con políticas públicas, ya que existe, se trabaja en su actualización, pero no está alineado a las herramientas de planeación, municipal, departamental y nacional, con las directrices de planeación y gestión educativa.

Es un clamor de los docentes por cambiar la realidad educativa del municipio, se evidencia el compromiso que ellos tienen en el proceso educativo, pero a su vez hacen un llamado y critica a las políticas educativas municipales para el direccionamiento y apoyo de los



mismos, puesto que no sienten acompañamiento por parte de la administración municipal, así como de los padres de familia en el proceso formativo de sus hijos.

5.2.4 Los estudiantes

La participación de los estudiantes se considera importante en el proceso de análisis en la articulación del PEI con el PEM ya que hacen parte fundamental del proceso educativo, además de considerar la convivencia escolar es una realidad que debe fomentarse, propiciando espacios de participación, fortaleciendo los canales de comunicación y la generación de las condiciones propicias para que las familias brinden el acompañamiento necesario.

Pocos estudiantes se preocupan de los procesos formativos de la institución y de los resultados que se obtienen, más bien para algunos la estadía en las instituciones educativas es un transitar o una etapa que deben quemar, pero no genera para ellos responsabilidades de participación directa en la vida institucional.

Cuando se realizan ajustes al PEI, donde se requieren procesos serios de reflexión, aportes, inquietudes y sugerencias, suelen ser pasivos, demostrando con ello falta de interés y de compromiso institucional, cediendo espacios para que otros actores decidan por ellos, lo que finalmente deja un documento impositivo para ellos que será difícil de cumplir, porque choca con sus necesidades y expectativas.

Cabe resaltar que a pesar de haber estudiantes que si participan en los procesos y se involucran en la vida institucional, a través los diferentes órganos de participación estudiantil esto hace poco eco entre ellos mismos, por la mínima representación que tienen frente a la participación de otros actores.



A continuación se enuncia la intervención de estudiantes que participaron en el ejercicio de levantamiento de información de fuente primaria realizada:

Estudiante1 institución 2: El acompañamiento desde la casa ese es fundamental para la educación integral de los niños. Lo otro es una escuela más activa, como le diría... o sea en vez de colocarnos a leer y leer que nos pongan a hacer un dramatizado, algo más activo, actividades lúdico recreativos que integren profes y estudiantes, o sea clases más activas que haga que los estudiantes queramos venir al colegio no dictar y dictar. (sic)

Estudiante1 institución 3: Pienso que lo fundamental del PEI son las actividades, entonces yo pienso que los estudiantes hagamos una comisión junto con los padres de familia para que ellos conozcan lo que se tiene y propongan otras, porque lo que dice el profesor es verdad, hay muchos estudiantes que no conocemos el PEI y no solo los que estamos aquí en esta reunión, sino los que están allá afuera, y deben saber que la opinión de todos vale, es mi punto de vista. (sic)

Estudiante2 institución 3: Generalmente el desempeño de ahora es regular hay estudiantes que solo vienen a sentarse y hacer burla en el salón. Y en la institución algunos estudiantes toman el estudio como un juego, no tienen una visión de salir adelante, hay algunos que le hacen la vida imposible a los profesores, pero también hay que resaltar lo bueno, el año pasado a los estudiantes en las ICFES les fue bien, yo digo que eso va más que todo como en el hogar, eso es lo que yo pienso, porque cuando uno es una persona con una crianza que le sirven para avanzar y alcanzar metas uno avanza, quizás sí la sociedad en la que estamos ahora hay dificultades, así los papás eduquen bien la sociedad las desvía, la educación que requiere cada persona viene del hogar, entonces que los padres de familia hagan esa reflexión, ¿qué fue lo que yo hice por mi hijo?, entonces yo digo que para mejorar eso, se hagan campañas o reuniones con los padres de familia y con los alumnos para que ese tipo de cosas mejore, para que no solo se refieran a las cosas negativas de la institución, también hay cosas más positivas que se pueden resaltar. (sic)



Estudiante1 institución 4: Nosotros sabemos bien que la base de la educación es uno formarse bien como mejor persona, ahora bien, nuestra institución siempre se ha caracterizado desde 12 años que tengo de estar aquí la tengo en un concepto totalmente ejemplar, ya que se caracteriza primero, por formar a personas en valores y también de destacar aquellas cualidades que cada uno posee, que no se note aquella cualidad que nos hace diferentes como un defecto sino como una alternativa diferente de uno ser alguien especial en la vida. (sic)

Estudiante2 institución 4: Como estudiantes, queremos mandar una carta al actual alcalde para pedir el transporte y el restaurante porque hay pocos cupos, una compañera que vive en Los Olivos se levanta a las 4:00 a.m. para hacer el desayuno, y pasa a las 5:00 a.m. por mi casa, para poder llegar a la institución y estamos regresando a la casa a las 5:00 p.m.

Muchos niños se están quejando, que no quieren venir al colegio porque no tienen transporte escolar ni restaurante escolar, entonces es una queja que tenemos acá en el colegio y que me gustaría que el alcalde resolviera esa necesidad que tenemos. (sic)

Estudiante1 institución 5: Para este año los profesores si nos están como dando una buena formación de clases, como excelente, nos estamos enfocando en el ICFES, me parece que si nos están concentrando mucho más en eso, los profesores aquí también tienen como objetivo de clasificarnos y hacernos entender a nosotros más sobre ese tema, de algunos que no tengamos como capacidad de analizar o capturar esa información rápidamente, o sea, vamos como por pequeños procesos y también nos dan como objetivos por decirlo así como las salidas de las olimpiadas, o sea, hay muchos estudiantes aquí que se motivan cuando escuchas las olimpiadas y los profesores les dicen: saben que debes tener tal nota porque para ir para allá se debe tener una nota adecuada porque claramente no puede ir el más desordenado, el que tenga el nivel académico más bajo, tiene que ir alguien que sea presentable y que tenga los méritos de poder llegar ahí y



representar a la institución, entonces es como un objetivo que a nosotros nos clasifican de poder llegar allá y los docentes se van a sentir bien porque ellos nos están ayudando, por esa parte. (sic)

Estudiante2 institución 5: Llevamos un año esperando las promesas que hizo el alcalde aquí en marzo del 2016, han venido dos veces a medir el polideportivo y vinieron también para construir dos aulas, también nos tienen prometidos 80 sillas que necesitamos urgente, pero como le digo, no hemos recibido ninguna respuesta, Vinieron y prometieron aquí muy juiciosos, el señor alcalde con los secretarios, vinieron y midieron pero de ahí no pasaron, Ellos se hacen que vienen a medir el territorio pa' que vean que están cumpliendo pero eso es pura política que ellos hacen y ya. (sic)

Se evidencia que algunos estudiantes no tienen conocimiento sobre el PEI de sus instituciones, es decir, no hay una verdadera inclusión en la construcción o no se hacen las debidas socializaciones que permitan a los alumnos apropiarse del contenido formulado, hecho que va en contravía del ideal de participación colectiva en la realización de los proyectos educativos y que genera un trabajo desarticulado en la medida en que los miembros de la comunidad educativa no tienen claridad ni sobre el direccionamiento estratégico de sus respectivas instituciones.

Cuando se logra la participación de los estudiantes, se hace un debate interesante en la medida en que ellos son espontáneos y se expresan libremente, hablan desde su sentir, expectativas, realidades y percepciones que tienen de los demás actores y de ellos mismos, interesante sería lograr empoderamiento y participación de la gran mayoría de los estudiantes en sus instituciones y en la comunidad en general.



5.2.5 Los padres de familia

Los padres de familia acompañan el proceso y son veedores del seguimiento y evaluación del PEI, además de su participación pueden integrar el consejo de padres de familia, haciendo parte del gobierno escolar, donde pueden influir en la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades comunitarias y demás acciones de participación democrática en la vida escolar. Una de sus principales responsabilidades es de apoyar la ejecución del PEI y del plan de mejoramiento; promover la formación de los padres para que cumplan adecuadamente la tarea educativa que les corresponde; apoyar a las familias y a los estudiantes en el desarrollo de acciones para mejorar su formación integral y sus resultados de aprendizaje; además de contribuir a la solución de los problemas individuales y colectivos de los alumnos. (MEN, 2008)

Los padres de familia cuentan legalmente con espacios de participación, pero son pocos los que lo utilizan, por esto se recomienda trabajar de la mano de la comunidad y hacer partícipes de una forma amena, creativa y comprensible a los padres de familia para que sientan que son incluidos y se apropien de los espacios, contribuyendo al cumplimiento de los PEI para que alineados con políticas públicas se contribuya con la educación y se generen oportunidades para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio de San Pedro de Urabá.

En la participación de los padres de familia se evidencia su poca participación en la vida institucional, aunque los que se animan a involucrarse en estos procesos, son comprometidos y hacen unos aportes significativos que contribuyen a mejorar la educación de la localidad. A continuación se relaciona el aporte de algunos padres que participaron en el grupo focal:



Madre de familia institución 1: me gustaría que mejoraran lo de la tecnología de los computadores porque los niños no ven clases de esas, hay pocos computadores y no hay internet. Además, no hay salones suficientes y los estudiantes casi no caben acá. (sic)

Madre de familia institución 2: me preocupa la ausencia de la administración municipal y no solamente con la educación, uno los invita a cualquier evento y nunca hacen presencia eso hace que uno se desmotive, nos han dejado solos. (sic)

Madre de familia institución 3: Yo si he escuchado hablar del PEI, pero conocerlo como tal no, en si en si no le veo la función exacta, se escucha el nombre pero no se sabe bien la función. Los padres que asumamos compromisos, porque hay muchos padres de familia que nos comprometemos y no cumplimos porque todos tenemos ocupaciones, pero debemos sacar el espacio, una cosa es decir y otra cosa es hacer, entonces tenemos que demostrar es con hechos que existe un PEI y que lo pongamos a funcionar, que estudiantes, padres de familia y profesores vamos que si funciona el PEI (sic).

Madre de familia 2 institución 3: Es importante que la información del PEI sea de conocimiento de toda la comunidad, porque no es mentira, muchos padres de familia cuando se expresan del colegio, dicen: “¿eso para qué?”, eso quiere decir que no conocen que existe un PEI, no conocen que existen unas normas que hay que seguir, no conocen de muchas cosas, de muchas actividades, que son para el mismo bien de la comunidad educativa y cuando un padre de familia se expresa de esa manera es porque es ajeno a las situaciones que se dan en la institución y las desconoce, entonces a mí me parece indispensable, porque incluso desde cuando yo estudiaba nos hablaban del PEI y si a uno le exigieron, uno como padre de familia debe exigirle a sus hijos y que la institución camine por donde debe caminar, que no se presenten situaciones con otros estudiantes sabiendo que los hijos de uno lo pueden copiar es que hay muchos padres de familia



abandonamos la educación de nuestros hijos porque desconocemos lo que nos toca, nuestras funciones como padres de familia, entonces me parece algo indispensable (sic).

Madre de familia institución 4: Nosotros en este momento vemos bien la institución y con muchas expectativas de mejorar, en este momento hay dificultades, como en toda parte, pero esa es la lucha, tratar de mejorar, a través del consejo directivo y de los padres, hemos hecho reuniones con miras a mejorar la calidad educativa, haciendo convenios, tanto con estudiantes, los padres y los profesores. (sic)

Madre de familia 2 institución 4: Necesitamos que haya más presencia del municipio aquí, que de pronto miren las necesidades que tenemos, con el transporte, el restaurante, y otras necesidades, reconozco que en ocasiones nos colaboran con la celebración del día del niño, ellos se articulan con la casa de la cultura, traen la recreación, lo de la celebración del día de la madre, pero se están alejando de la parte educativa. (sic)

Madre de familia institución 5: No tenía conocimiento de lo que es un PEI, pero terminé mi primaria aquí en esta Institución y no tenía pues conocimiento de que eso exista, tal vez por mis ocupaciones casi nunca asisto a reuniones. (sic)

Después de haber tenido vínculos con los actores claves y revisar información los investigadores sugerimos que debe haber un proceso continuo de actualización en temas referentes a la educación, porque se evidencia que el PEI cumple con la estructura, pero no está alineado con el Plan Municipal de Educación, no cuenta además con indicadores de producto que aporten a las metas de resultado propuestas por las políticas públicas municipales, departamentales, nacionales e internacionales.

Se puede concluir, de acuerdo a la guía 34 propuestas por el MEN para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento que las instituciones de San Pedro de



Urabá alcanzan el segundo nivel, donde “hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del establecimiento para cumplir sus metas y objetivos” (MEN, 2008), pero aún falta conocimiento y apropiación por parte de la comunidad educativa y todavía no se realiza un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento ajustado al PEM.

Por lo anterior, se deben fortalecer los procesos de aseguramiento de la calidad en la educación alineados con las áreas de gestión de las instituciones educativas con las directrices de planeación territorial y políticas educativas que contribuyan al desarrollo socio-económico de la región, utilizando los instrumentos que permiten la articulación, la optimización de recursos y participación activa de los diferentes actores para alcanzar las metas en común.

5.3 El PEM y el contexto: un análisis de pertinencia

Después de analizar los PEI de las Instituciones Educativas seleccionadas se puede concluir que existen los PEI para dar cumplimiento a las directrices del decreto 1860, de acuerdo a su elaboración, no hay metas tangibles y/o claras que puedan justificar las inversiones que debe hacer la administración municipal y departamental para mejorar los indicadores y contribuir con el cierre de brechas sociales. Se recomienda trabajar mancomunada y participativamente los PEI de acuerdo a directrices claras y que contribuyan con las metas de los planes sectoriales y de desarrollo.

Seguidamente se muestran los resultados del trabajo realizado en el grupo focal donde participaron 3 representantes de cada estamento de la comunidad educativa y el rector y el secretario de educación para un total de 51 personas. Las primeras preguntas tienen incidencia en cada institución, por cuestiones de confidencialidad de la información se realiza el análisis



conservando las respuestas con el identificador Institución 1, Institución 2, Institución 3, Institución 4 e Institución 5, ya que lo interesante será la apreciación de cada uno en relación a la articulación del PEI y el PEM. Por lo anterior, en la tabla 10 se relaciona la pregunta realizada con la respuesta que dieron por institución educativa.

De la información recopilada, se infiere que las instituciones no participaron o lo hicieron de una manera poco activa en el proceso de elaboración del PEM, pero se recomienda realizar una revisión si la voluntad política tiene que ver con los resultados de no apropiarse del PEM que aparece vigente en la Gobernación de Antioquia, ya que una institución de 5 contesta en el cuestionario que sí conoce y participó de su elaboración, otra institución dice que sí lo conoce y que no está actualizado y las otras tres, no lo conocen.



Tabla 11

Sistematización de respuestas del ejercicio de Grupo Focal.

Número	Pregunta	Institución 1	Institución 2	Institución 3	Institución 4	Institución 5
1.	¿Cuál es el estado actual de desarrollo del PEI de su Institución Educativa?	Se encuentra elaborado, muy avanzado con el apoyo de los docentes, le seguimos trabajando.	Está construido y en proceso de actualización.	Si lo calificamos en una escala valorativa dada por el MEN, se podría decir que es existente, significa que al PEI nuestro hay que hacerle muchos ajustes que permitan re direccionar esta ruta de la propuesta curricular.	El proyecto como tal existe, digamos que está actualizado, claro que los referentes de calidad se debe hacer la reestructuración y el trabajo que se ha venido haciendo desde el 2015 hacia acá, ha sido precisamente reestructurar ese PEI con base a esas políticas.	El PEI no está completo, no está bien articulado como debe ser, el año pasado, en conjunto con los profes se trabajó al PEI, le estamos haciendo ajustes, se tiene en borrador y se va a organizar, para ver si este año queda culminado o con los avances para mejorar.
2.	¿Qué actores han participado en la construcción del PEI de su institución?	Se ha elaborado con la participación de la comunidad educativa y en el último año hemos venido haciendo ajustes	Toda la comunidad educativa ha sido muy participativa	Con la participación de la comunidad educativa	Participativo, con apoyo de la comunidad educativa	Con participación de los representantes de la comunidad
3.	¿Qué participación tuvo en la construcción del PEM del municipio de San Pedro de	No conozco el PEM a pesar de tener cuatro años de estar en el cargo.	Si lo conozco, y fue construido con la participación de la comunidad y sin actualizar a	No conozco el PEM	El proyecto educativo municipal fue construido con la participación de la	No lo conozco



Número	Pregunta	Institución 1	Institución 2	Institución 3	Institución 4	Institución 5
	Urabá?		la fecha		comunidad, sobre todo se tomaron los aportes de todos los directivos docentes del municipio y ellos a su vez, hicieron reuniones y encuestas con sus docentes y comunidad educativa, un trabajo muy arduo con el acompañamiento de secretaría educación departamental, y fue liderado por cuatro personas, desde esa fecha en el 2008 que se hizo, no tengo conocimiento si se ha actualizado o no contamos con el diagnóstico que hay en el PEM porque allí se justifican las necesidades, y los puntos de encuentro son los referentes nacionales, departamental es y el diagnóstico municipal	
4.	¿Conoce los procesos de	No existe ningún	No existe nivel	a	No existe un programa o línea	Contamos con el diagnóstico No conozco procesos de



Facultad de Educación

Número	Pregunta	Institución 1	Institución 2	Institución 3	Institución 4	Institución 5
	evaluación a nivel educativo que se lideran en el municipio?	proceso de evaluación en el municipio.	municipal, sin embargo, cada institución evalúa de acuerdo a las orientaciones del MEN y la guía 34.	estratégica para evaluar educación actual, de hecho, no he estado en ninguna reunión para hablar del tema	para la PEM porque allí se justifican las necesidades, y los puntos de encuentro son los referentes nacionales, departamental es y el diagnóstico municipal.	evaluación a nivel municipal, nosotros al ser educación contratada tenemos mayor acercamiento con la PIA fundación.

Fuente: elaboración propia

La segunda parte de la participación del grupo focal se centró en las preguntas restantes, que soportan la elaboración de la matriz DOFA, que se diligencia con el fin de analizar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en torno a la articulación de los planes estratégicos como herramientas para alinear los esfuerzos y llegar al cumplimiento de las metas en común. Las preguntas se relacionan a continuación:

- **Mencione tres dificultades que observe en materia educativa en el municipio.**
- **Mencione tres fortalezas que observe en materia educativa en el municipio.**
- **¿Qué sugerencias tiene para mejorar los procesos educativos a nivel municipal?**

En la siguiente tabla se registran las respuestas y se organizan de acuerdo a la matriz DOFA



Tabla 12

Matriz DOFA Articulación de PEM y los PEI del municipio de San Pedro de Urabá.

Debilidades	Oportunidades
Bajo conocimiento de los instrumentos de gestión	Planes de mejoramiento
Poca sensibilización del PEM como documento estratégico para el desarrollo sectorial de educación	Disponibilidad de la administración actual en hacer las gestiones necesarias para impulsar la educación como el motor del desarrollo social y comunitario.
Desconocimiento de la importancia que tienen los documentos en la alineación estratégica de la política pública: cobertura, calidad, eficiencia y pertinencia.	Actualizar las mallas curriculares para garantizar la unidad y las metas en conjunto.
La JUME no está formalizada.	Fortalecer los espacios de articulación PEI – PEM
Inexistencia de mesas de trabajo por la educación y los procesos curriculares	PEI elaborados
Falta de espacios para el análisis de resultados de los índices sintéticos de calidad por parte de la Administración	Trabajo colectivo de la mano con la familia.
Desconocimiento de los padres de familia de la funcionalidad de la JUME, el PEM y el PEI	Darle continuidad al trabajo investigativo para implementar los resultados y las recomendaciones.
Falta de planificación educativa, carencia de PEM actualizado.	
Fortalezas	Amenazas
Equipo de trabajo comprometido. Docentes por verdadera vocación.	Voluntad política en cambios de administración para apropiarse de una política pública planeada a 10 años.
Capacitación constante de los maestros por propio interés.	Municipio no certificado, falta de autonomía suficiente para gestar inversiones en materia educativa.
Proceso de seguimiento y actualización permanente de los PEI y sus Áreas de Gestión (Directiva, pedagógica, administrativa – financiera y comunidad)	No todos los docentes son oficiales, los docentes de planta inician según la resolución del departamento y los de cobertura inician tarde sus labores, Afectando la calidad y los resultados de los estudiantes.
Los directivos docentes, tienen una adecuada formación académica y algunos han hecho diplomado en gestión educativa en el 2005.	Dificultades de acceso, estado de las vías
Disposición de los docentes a compartir experiencias significativas para el mejoramiento continuo.	En algunos casos no se tiene en cuenta la idoneidad en la vinculación de docentes en el municipio
Reuniones periódicas de los directivos	
Trabajo de la mano con el proyecto de vida de los estudiantes.	
Media técnica con el Sena	
Cobertura educativa	

Fuente: elaboración propia



5.4 Recomendaciones sobre los procesos de gestión, evaluación y calidad en San Pedro de Urabá

Después de haber realizado la investigación “Articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad”, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Realizar un evento público donde se muestren los resultados de la investigación que promueva las recomendaciones que hacen los investigadores.
2. Se debe realizar una actualización del PEM 2010-2020 que se elaboró en convenio con la Gobernación de Antioquia y es el que reposa en el Departamento como documento PEM actual.
3. Alinear las acciones del PEM que se consideran vigentes con las metas y áreas de gestión directiva - Conceptual, comunidad, pedagógico curricular y administrativa- financiera de los PEI.
4. Actualizar los PEI de acuerdo a la política pública vigente.
5. Realizar trámite de adopción del PEM por el Concejo Municipal para elevarlo a política pública.
6. Formalizar la JUME que es el ente veedor del cumplimiento del PEM, y que sea funcional.
7. Conformar un grupo de trabajo como un mecanismo de seguimiento y control para dar cumplimiento al PEM articulado con el PEI
8. Realizar un evento participativo de sensibilización de las metas y la adopción del PEM con la comunidad para generar conciencia, pertinencia y empoderamiento.



9. Diseñar una estrategia de sensibilización con los actores de la comunidad académica sobre la importancia de su participación, utilizando las redes sociales y medios de comunicación.
10. Promover la voluntad política que contribuya al mejoramiento continuo de la educación como motor del desarrollo territorial.
11. Implementar un curso de actualización en aseguramiento de la calidad y la gestión por procesos, donde se aborden los temas de articulación de las herramientas de gestión alineadas con la descentralización de la educación.
12. Reactivar las mesas de trabajo por áreas alineado con las áreas de gestión del PEI para que sea un poco más uniforme y que las IE trabajen el mismo currículo o al menos muy ajustados a lo que se pretende que quede en los documentos y se establezcan directrices claras de planeación que garanticen una mejor ejecución de los recursos financieros y se optimicen las acciones del sector educativo coordinado con el PEM.
13. Despolitizar la inversión en las instituciones educativas, es decir, que se tenga en cuenta las diferentes prioridades que se presentan en cada una de ellas y así mismo se canalicen los recursos.
14. Acompañamiento por parte de la administración municipal en las diferentes actividades y eventos que se realizan en las instituciones.
15. Generar espacios de reflexión para el análisis de los índices sintéticos de calidad educativa, con el fin de implementar acciones de mejoramiento.



Lista de Referencias

- Alcaldía de San Pedro de Urabá. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019: Renovación con Oportunidad para Todos*. Retrieved from <http://www.sanpedrodeuraba-antioquia.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal.pdf>.
- Alcaldía de San Pedro de Urabá. (2017). Nuestro municipio. Retrieved from http://www.sanpedrodeuraba-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Alvarez, A. (2014). La mirada empresarial de la educación. A propósito del informe Compartir. *Pedagogía y saberes*(39), 140-165.
- Ball, S. J. (1997). La gestión como tecnología moral: Un análisis ludista. *SJ Ball (comp.), Foucault y la educación, disciplina y saber, Editorial. Morata fundación paideia. Madrid*, 155-168.
- Boltaina Bosch, X. (2014). La educación en Corea del Sur: ¿el fracaso del éxito? Retrieved from <http://data.grisc.cat/files/files/140407105124406.pdf>
- Botero, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49.
- Camargo, D. A. (2015). ¿Educación de calidad para qué? *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 23, 5-7.
- Casassus, J. (1997). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión los sistemas educativos. *Antología de Gestión Escolar*, 13-30.
- Casassus, J. (2008). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75).



- Chen, K.-H., & Morley, D. (2006). *Stuart Hall: Critical dialogues in cultural studies*: Routledge.
- Clavijo, G. (2008). La evaluación del proceso de formación. In: Tomado el.
- Colclough, C., Packer, S., & Motivans, A. (2004). Educación para todos. El imperativo de la calidad. *Francia, UNESCO*.
- Congreso de Colombia. (1987). Decreto 77 de 1987 enero 15: por el cual se expide el estatuto de descentralización en beneficio de los municipios. In.
- Congreso de Colombia. (1991). *Constitución Política*. Bogotá: Legis Retrieved from <http://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/constitucion-politica-colombia-1991.pdf>.
- Congreso de Colombia. (1993). Ley 60 de Agosto 12 de 1993. In.
- Ley 115: Ley general de educación, (1994a).
- Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, 152 C.F.R. (1994b).
- Ley 715 de Diciembre 21 de 2001, 715 C.F.R. (2001).
- Congreso de Colombia. (2015). Ley 1753 de 2015. In.
- Correa, A., Álvarez, A., & Correa, S. (2009). La gestión educativa un nuevo paradigma.
- Cronbach, L. J. (1963). Course improvement through evaluation. *Teachers college record*, 64(8), 672-683.
- Cruz, J. C., Toro, A., & Duarte, V. (2009). ¿ Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de educación*(51), 161-181.
- Cubides, G. (2001). La construcción del PEI: intersubjetividad y escritura. *Nómadas*(14), 247-251.



DANE. (2005). *Censo general 2005*. Retrieved from

https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/antioquia/san_pedro_de_uraba.pdf

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*: Sage.

ESAP, & MEN. (2016). Guía metodológica para la elaboración del plan sectorial de educación.

In. Colombia.

Ezpeleta, J. (1992). Problemas y teoría a propósito de la gestión académica. In J. Ezpeleta & A. Furlán (Eds.), *La gestión pedagógica de la escuela* (pp. 101-117). Chile: Unesco/Orealc.

Furlán, A., Landesmann, M., & Pasillas, M. Á. (1992). La gestión pedagógica. Polémicas y casos. In J. Ezpeleta & A. Furlán (Eds.), *La gestión pedagógica de la escuela* (pp. 138-175). Chile: Unesco/Orealc.

Gadamer, H.-G., Agud, A., & de Agapito, R. (2005). *Verdad y método*: Sígueme Salamanca.

Gairín, J., & Casas, M. (2003). *La calidad en educación: algunas reflexiones en relación con la ley de calidad*. Barcelona: Ciss Praxis.

García, S., Maldonado, D., Perry, G., Rodríguez, C., & Saavedra, J. E. (2014). Tras la excelencia docente, Cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos. *Bogotá: Fundación Compartir*.

Gimeno, J. (1992). Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores. *La gestión pedagógica de la escuela, 1997-1998*.

Gobernación de Antioquia (Cartographer). (2006). Mapa de San Pedro de Urabá. Retrieved from

http://antioquia.gov.co/images/municipios/sanpedrodeuraba_map.jpg

Gobernación de Antioquia. (2010). Municipio de San Pedro de Urabá Plan Educativo Municipal.

In (pp. 101). Colombia.



Gobernación de Antioquia. (2016). *Antioquia piensa en grande 2016-2019*. Retrieved from

http://antioquia.gov.co/images/pdf/ORDENANZA%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20DE%20ANTIOQUIA%202016-2019_FirmaEscaneada.pdf.

Grossberg, L. (1986). On postmodernism and articulation: An interview with Stuart Hall.

Journal of communication inquiry, 10(2), 45-60.

Gurdián-Fernández, A. (2007). El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa.

Gómez, J. D. (2009). Procedimiento para elaborar el Plan Educativo Municipal. *El Colombiano*.

Retrieved from

http://www.elcolombiano.com/historico/procedimiento_para_elaborar_el_plan_educativo_municipal-DLEC_62274

Hidalgo, Y. D. T., & Cruz, Y. L. (2015). La hermenéutica en el pensamiento de Wilhelm

Dilthey. *Griot*, 11, 324-341.

Jaramillo, R. (2013). Planes de desarrollo económico-social y calidad de la educación en

Colombia/Socio-economic development plans and the quality of education in Colombia.

Uni-pluri/versidad, 13(2), 92.

Jaramillo, R. (2014). *La noción de calidad en la educación superior colombiana: algunos efectos*

fascinantes. Paper presented at the Congreso de Investigación y Pedagogía III Nacional II

Internacional.

Jaramillo, R. (2016). El futuro de las transformaciones curriculares. Retrieved from

http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia/!ut/p/z0/fY67DsIwDEV_haVjlFBKgLfiQEIMDAi1WZCVBjCkcZsH4vNpYUA_sLNY9V8eWueIVVw4eeIGI5MAOXct5Wq7W-



[bQsxE7IQopS7ov5It_MDkfBt1z9F4YLeOt7VXKlyUXzjLzqyEewqTGQCQi_dKXWfPI
4J44iaoSQife2w4ZG61fTh274NRPGsnOKyRNrDLMQWPTgwpl8C3oQTGA6eY86Wf
Am8O6u6hePubO-/](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf)

MEN. (2002). *Decreto 1278 de 2002. Estatuto de Profesionalización Docente*. Colombia

Retrieved from http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf.

MEN. (2006). *Plan Decenal de Educación 2006-2016*. Colombia.

MEN. (2007a). *Gestión estratégica del sector*. Colombia Retrieved from

http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-124659_archivo_pdf.pdf.

MEN. (2007b). La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. Retrieved from

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

MEN. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional*. Colombia Retrieved from

http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf.

Mena Córdoba, J. R. (2015). *Reconocimiento de concepciones sobre gestión, evaluación y calidad de actores clave del sistema educativo del municipio de San Pedro de Urabá en los niveles de preescolar, básica y media y de la forma como se evidencian en sus prácticas educativas*. (Maestría en Educación), Universidad de Antioquia,

Decreto 1860 de 1994, (1994).

Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Retrieved from

http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

Pozner, P. (1997). El director como gestor de aprendizajes escolares. *Buenos Aires, Argentina:*

AIQUE.



- Pozner, P. (2000). Desafíos de la educación: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. In: Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, UNESCO.
- Pérez, A. (2011). La calidad: un asunto de cultura organizacional. *Revista Universidad de La Salle*, 56, 239-255.
- Pérez, R. (2005). Calidad de la educación, calidad en la educación. Hacia su necesaria integración. *Educación XXI*, 8, 11.
- RAE. (Ed.) (2014) Real Academia Española (23 ed.).
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque históricocultural. *Actualidades Investigativas em Educação, San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica*, 10(1), 1-28.
- Salinas, M. L. (2002). La evaluación de los aprendizajes en la universidad. *Folleto. Universidad de Antioquia*.
- Salinas, M. L. (2004). La evaluación educativa: una práctica para reconfigurar. *Diploma en fundamentación pedagógica y didáctica universitaria: dirigido a docentes para ingreso al escalafón. Medellín: Universidad de Antioquia*.
- Scriven, M. S. (1967). The methodology of evaluation (Perspectives of Curriculum Evaluation, and AERA monograph Series on Curriculum Evaluation, No. 1). *Chicago: Rand McNally*.
- Secretaría de Educación Pública. (2013). *Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo*. In E. López & G. Galicia (Eds.). Retrieved from



http://www.educacionespecial.sep.gob.mx/pdf/doctos/2Academicos/h_4_Estrategias_inst_rumentos_evaluacion.pdf

Seibold, J. (2000). La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 23, 215-231.

Stiggins, R. (2007). Assessment through the student's eyes. *Educational Leadership*, 64(8), 22.

Stufflebeam, D. L. (1968). Evaluation as enlightenment for decision-making.

Toranzos, L. (1996). Evaluación y calidad. *Revista iberoamericana de educación*, 10.

Tyler, R. W. (2013). *Basic principles of curriculum and instruction*: University of Chicago press.

UNESCO. (1990). *Declaración mundial sobre educación para todos* (Segunda Ed. ed.). Francia: UNESCO.

Zalazar, L. D. P. (2014). La gestión del docente, la investigación y la extensión universitaria en la universidad nacional de pilar.

UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3



Anexos

Anexo 1 - Guía de entrevista para directivos

La entrevista a directivos docentes del municipio de San Pedro de Urabá, hace parte importante de un proyecto de investigación, el cual tiene como objetivo Articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad.


Le pedimos respetuosamente responder las siguientes preguntas, advirtiéndole que sus respuestas serán tomadas para fines investigativos y de mejoramiento educativo.

1. Rol que desempeña en la institución/ o localidad (Señale con una equis): Rector(a) _____ o Director(a) _____ Coordinador(a) _____ Otro _____
2. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose en el cargo? _____
3. Máximo nivel educativo obtenido:
Normalista _____ Profesional _____ Magíster _____ Doctorado _____
4. ¿Cuál es el estado actual de desarrollo del PEI de su Institución Educativa?
5. ¿Cómo ha sido la construcción del PEI de su institución?
6. ¿Conoce el proyecto educativo del municipio de San Pedro de Urabá?
7. ¿Conoce los procesos de evaluación a nivel educativo que se lideran en el municipio?
8. Mencione tres dificultades que observe en materia educativa en el municipio.
9. Mencione tres fortalezas que observe en materia educativa en el municipio.
10. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar los procesos educativos a nivel municipal?

Agradecemos su disposición y colaboración.



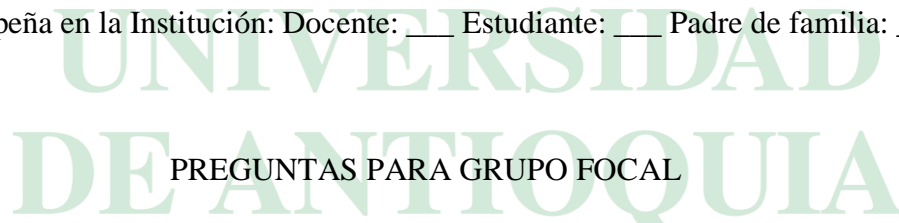
Anexo 2 - Guía de entrevista a actores claves

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</p> <p style="text-align: center;">Maestría en Educación</p> <p style="text-align: center;">Línea de Gestión, Evaluación y Calidad</p> <p style="text-align: center;">Guía para entrevista grupo focal con actores clave</p>	
---	--	--

Miembros del equipo de investigación de la Línea de Gestión, Evaluación y Calidad de la Maestría en Educación de la Universidad de Antioquia, adelantan el proyecto de investigación “Articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad”, razón por la cual, es importante conocer la articulación que tienen los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) con el Plan Educativo Municipal (PEM) En este sentido, respetuosamente le invitamos a participar de este conversatorio como actor clave de los procesos educativos de su institución, con la certeza que la información generada, será utilizada solo con fines académicos.

Institución Educativa: _____ Fecha: _____

Rol que desempeña en la Institución: Docente: ___ Estudiante: ___ Padre de familia: ___



PREGUNTAS PARA GRUPO FOCAL

1. ¿Cuál ha sido su participación en la construcción del Proyecto Educativo Institucional?
2. ¿Qué mecanismos se emplean para la socialización del Proyecto Educativo Institucional con la comunidad educativa?
3. ¿Qué propone para mejorar la educación en su Institución?
4. ¿Qué opinión le merece el nivel académico de su institución?
5. ¿Conoce prácticas o experiencias educativas que hayan contribuido en el mejoramiento educativo en su institución?
6. ¿Qué actividades educativas interinstitucionales se realizan a nivel Municipal?



7. ¿Qué proyectos o programas se realizan en su institución con apoyo de la Administración Municipal?
8. ¿Qué opina usted sobre las políticas educativas del Municipio?
9. ¿Qué actividades realizadas en la institución, tienen reconocimiento a nivel municipal?
10. ¿Qué recomendaría usted para que se mejore la articulación de los procesos educativos a nivel municipal?


Gracias por su participación



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

Anexo 3 - Guía de revisión documental PEM y PEI

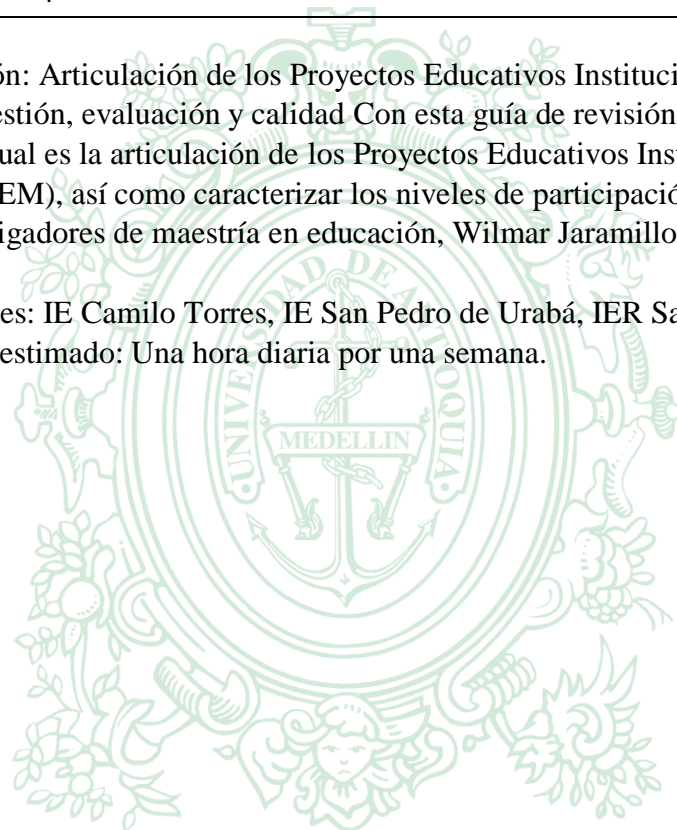
	<p>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA Maestría en Educación Línea de Gestión, Evaluación y Calidad Guía para revisión documental del PEI</p>	
---	--	--

Proyecto de investigación: Articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad Con esta guía de revisión del documental del PEI en cada institución seleccionada, se pretende identificar cual es la articulación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI); según la construcción del Plan Educativo Municipal (PEM), así como caracterizar los niveles de participación de los actores clave.

Observadores: Coinvestigadores de maestría en educación, Wilmar Jaramillo Gaitán, Smith Gutiérrez Wilchez y Liney María Moreno Pájaro

Instituciones de referentes: IE Camilo Torres, IE San Pedro de Urabá, IER Santa Catalina, IER La Cabaña y IER San Isidro

Tiempo de observación estimado: Una hora diaria por una semana.





CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ITEM	TEXTOS SIGNIFICATIVOS	COMENTARIOS ANALÍTICOS
EVALUACION	Evaluación del aprendizaje	Sistema Institucional de evaluación		
	Evaluación de desempeño	Guía 31 (MEN)- Contribuciones docentes		
	Evaluación Institucional	Guía 34 (MEN)- Plan de mejoramiento		
GESTION	Tipo de persona que se busca formar	Modelo pedagógico Currículo		
	Tipo de modelo pedagógico			
	Componente socio-educativo			
	Concepción de aprendizaje			
	Concepción de enseñanza			
	Componente y enfoque curricular (objetivos y contenidos de aprendizaje, métodos y estrategias pedagógicas)			
	Filosofía educativa (principios y valores)			
	Concepción que se tiene del concepto		PEI (Horizonte Institucional)	
Relación del concepto calidad con la gestión				
Relación del concepto calidad con la evaluación institucional				

Anexo 4 - Consentimiento informado

 <p>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA 1803</p>	<p>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</p> <p>Maestría en Educación</p> <p>Línea Gestión Evaluación y Calidad</p>
<p>CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</p>	

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: Articulación de los Proyectos Educativos Institucionales con el Plan Educativo Municipal de San Pedro de Urabá en procesos de gestión, evaluación y calidad

INVESTIGADORES: Wilmar Jaramillo Gaitán, Smith Gutiérrez Wilches y Liney María Moreno Pájaro.

INTRODUCCIÓN: Usted ha sido invitado a participar en un estudio de investigación. Antes que usted decida participar en el estudio por favor lea este consentimiento cuidadosamente, realice todas las preguntas para asegurarse que entienda los procedimientos del estudio.

PROPÓSITO Y PROCEDIMIENTOS:

El cuestionario tiene un tiempo de duración de 60 minutos aproximadamente, será grabada y transcrita. La información obtenida será usada exclusivamente con fines académicos para hacer una publicación escrita.

No existe ningún riesgo físico o psicológico asociado con esta Investigación, no hay compensación monetaria por la participación en este estudio.

PARTICIPANTES DEL ESTUDIO: El estudio es completamente voluntario. Usted puede participar o abandonar el estudio en cualquier momento sin ser penalizado.

Para este proyecto se tendrán en cuenta los actores claves del sistema educativo de las Instituciones seleccionadas para la investigación (Docentes, estudiantes y padres de familia)

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al responder este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

Para constancia se firma,

En el municipio de San Pedro de Urabá a los _____ días del mes de Marzo de 2017

Nombre del participante _____ Rol del participante: _____

Firma del participante _____

Nombre y Firma de los Investigadores

Wilmar Jaramillo Gaitán

Smith Gutiérrez Wilches

Liney María Moreno Pájaro