

... LAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN

... LA CONSTRUCCIÓN
... ECTIVA POR EL
... NTO INTEGRAL
... IÓN EDUCATIVA

... Documento

... UN
... COM
... MEJORAMI
... DE LA GESTI



BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN
**UNA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA
POR EL MEJORAMIENTO INTEGRAL
DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Documento
3

Sistema Educativo Local de Armenia



BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN

UNA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA POR EL MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Sistema Educativo Local de Armenia



Cecilia María Vélez White
Ministra de Educación Nacional

Juana Inés Díaz Tafur
Viceministra de Educación Básica y Media

Gloria Mercedes Álvarez
Directora de Descentralización y Eficiencia

Paula Cuellar Rojas
Subdirectora de Fortalecimiento de las Secretarías de Educación

Una construcción colectiva por el mejoramiento integral de la gestión educativa: Sistema Educativo Local de Armenia

© **Ministerio de Educación Nacional**
ISBN: 978-958-691-293-8

Elaborada por Qualificar Ltda. Textos: Liliana González Ávila y Claudia Rojas Mora

2007 Primera edición / 1.000 ejemplares

Dirección de Descentralización
Subdirección de Fortalecimiento a las Secretarías de Educación

Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, Colombia, 2007.
www.mineduccion.gov.co

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	1
1. ¿Cuál es el problema?	3
2. ¿Cuál es la buena práctica?	4
2.1. Las bases conceptuales del Sistema Educativo Local de Armenia.....	5
3. ¿Cómo se implementó?	6
3.1. Insumos del Sistema Educativo Local.....	9
3.1.1. Organización de la Secretaría de Educación.....	9
3.1.2. Organización de las instituciones educativas.....	12
3.2. Procesos del Sistema Educativo Local.....	18
3.2.1. Planeación.....	18
3.2.2. Formación.....	20
3.2.3. Asesoría y acompañamiento.....	23
3.2.4. Evaluación y autocontrol.....	25
3.2.5. Mejoramiento continuo.....	27
4. ¿Qué se ha logrado con la práctica?	28
4.1. Calidad.....	29
4.2. Cobertura y equidad.....	31
4.3. Eficiencia.....	32
5. ¿Por qué es una buena práctica?	35
5.1. ¿Qué se ha aprendido con la práctica?.....	37
5.2. Oportunidades de mejoramiento.....	38
6. ¿Cómo continúa la práctica en el futuro?	39
Ficha técnica de la buena práctica.....	41
Ficha resumen.....	42
Entrevistados.....	51
Documentos consultados.....	53

Gráficos

1. Ruta de implementación del Sistema Educativo Local.....	8
2. Componentes del Sistema Educativo Local de Armenia.....	8
3. Ciclo integral de gestión.....	18
4. Porcentaje de instituciones educativas clasificadas según sus necesidades de asistencia técnica en el área de planeación.....	28

Recuadros

1. Los equipos de calidad de la Institución Educativa Rufino José Cuervo Centro.....	16
2. Las acciones del CASD en el marco del Sistema Educativo Local.....	17
3. Claves para replicar el Sistema Educativo Local de Armenia en otras entidades territoriales.....	38

Cuadros

1. Resultados de Armenia y Colombia en las pruebas SABER, 2002–2003 y 2005.....	29
2. Indicadores de cobertura de Armenia, 2004–2005.....	31
3. Indicadores de gestión de la Secretaría de Educación de Armenia, 2005–2006.....	33

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Educación Nacional, a través de la Dirección de Descentralización ha desarrollado esta publicación, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la capacidad institucional de los gobiernos

La matrícula en las instituciones oficiales aumentó y se ha trabajado en la incorporación al sistema educativo de poblaciones en situación de vulnerabilidad, a través de programas de la Secretaría y de otras organizaciones.

Además, la Secretaría ha logrado mayor visibilidad, tanto en el municipio como en el país y se está consolidando como un referente de la gestión territorial de la educación. Así mismo, sus procesos internos se han fortalecido y ha logrado un mejor manejo de la gestión financiera y administrativa por parte de los rectores.

Para mostrar el caso de la Secretaría de Educación de Armenia, el presente documento se ha dividido en seis secciones, en las que se responden las preguntas claves para entender una buena práctica. En la primera se expone el problema que dio origen a la experiencia, en la segunda se la describe, en la tercera se explica el proceso que se llevó para que este proyecto se convirtiera en un ejemplo para otras secretarías de educación. Posteriormente, se exponen sus resultados, se analizan los factores que la llevaron a ser una buena práctica y se muestran sus proyecciones a futuro.

Al final del documento se presenta una ficha que incluye las principales características de la práctica.

Queremos agradecer a todas las personas e instituciones que colaboraron en la recopilación de información para esta publicación, especialmente a Jaime Bejarano Alzate, Secretario de Educación de Armenia y a los funcionarios de la Secretaría; a los miembros de las instituciones educativas Rufino José Cuervo Centro y Sur, CASD, Santa Teresa de Jesús, ITI, El Caimo, Bosques de Pinares, Teresita Montes, Gustavo Matamoros D'Acosta y Cristóbal Colón; a los integrantes de los círculos académicos y pedagógicos de ciencias naturales y de artes; al docente Jorge Antonio Toro; y a Luz Mary Rodríguez, Directora de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Armenia. El listado de las personas entrevistadas se encuentra al final de este documento.

1. ¿Cuál es el problema?

Armenia fue el primer municipio en certificarse en 1999. A partir de ese año se impulsaron acciones tendientes a organizar y hacer eficiente el sistema educativo, así como a generar opciones para ampliar la cobertura. Sin embargo, existían "obstáculos" para adelantar gestiones que permitieran una mejor organización administrativa, pedagógica y financiera.

Los Proyectos Educativos Institucionales—PEI de algunos planteles estaban alejados de la realidad del entorno, por lo que existían pocas posibilidades de atender las necesidades de los estudiantes, así como de proyectarlos en una dinámica local y municipal. Lo anterior tenía serias repercusiones en la definición de planes de estudio y metodologías adecuadas al tipo de alumnos que se deseaba formar.

Además, la oferta de programas y proyectos de la Secretaría, así como de otros actores (departamentales, nacionales e internacionales) no siempre respondía a las necesidades de la población, las instituciones educativas o la región. Esta oferta llegaba desarticulada a los planteles y era vista por docentes, coordinadores y rectores como "una carga más", en lugar de oportunidades para integrar y potenciar su trabajo cotidiano. Adicionalmente, su falta de continuidad iba en detrimento de la permanencia escolar.

Los directivos docentes mostraban un débil liderazgo pedagógico, comunitario y administrativo. La capacitación que recibían para ejercer su labor era insuficiente, por lo que el abordaje de los temas financieros y administrativos se convirtió en una gran debilidad.

Los supervisores y directores de núcleo mediaban las relaciones entre las instituciones educativas y la Secretaría, en cumplimiento de las funciones de inspección y vigilancia previstas en la Ley 115 de 1994. De sus instrucciones dependían permanentemente los directivos docentes.

Sin embargo, sus intervenciones no contaban con un enfoque definido y unificado. La orientación respondía más a los intereses, la interpretación de las políticas nacionales y la experticia de cada uno, que a una labor de unificación y construcción de rutas y acciones de trabajo.

Como resultado se produjo un desequilibrio en la asesoría a las instituciones educativas con una consecuente inequidad en sus niveles de desarrollo. Se fortalecieron aquellas que tenían mayor acceso a formación, nuevas prácticas, recursos y, por supuesto, mejores resultados académicos. Así, se fue configurando una educación inequitativa que, en últimas, privilegiaba a unos estudiantes en detrimento de otros.

En cuanto a la Secretaría de Educación, la entidad contaba con una estructura inflexible que no respondía eficientemente a las demandas de los actores educativos y a los requerimientos de la gestión pública moderna. Su cultura institucional propiciaba la dispersión de esfuerzos, la duplicidad de tareas, la falta de credibilidad, el individualismo y el deterioro del clima laboral. Adicionalmente, sus equipos internos llegaban dispersamente a las instituciones y no siempre representaban las políticas locales y nacionales.

El análisis mostró que el sistema educativo de Armenia era demasiado rígido y poco funcional, que sus fines y propósitos no estaban muy claros, que no había proporcionado a los estudiantes los aprendizajes significativos que la sociedad necesitaba y que tampoco había permitido que la población en edad escolar ingresara y permaneciera dentro de la escuela¹.

Adicionalmente, la entidad, como muchas otras, mostraba deficiencias en la recolección y análisis de información lo que limitaba su capacidad de orientar eficientemente la toma de decisiones. También se evidenciaba una escasa continuidad de las políticas públicas educativas en el ámbito territorial, debido a la inestabilidad en el cargo de los secretarios de educación y de los equipos técnicos.

Esta situación exigía una solución que llevara al municipio a tener instituciones educativas, fuertes y empoderadas, que formaran parte de un sistema viable y con sentido para ellas. Tanto las instituciones como la misma Secretaría debían resignificar su papel, sus responsabilidades y su forma de actuar.

Para lograrlo era necesario que las instituciones se reubicaran territorialmente y que contaran con una asesoría y un acompañamiento permanente, de modo que pudieran desarrollar eficientemente procesos de gestión.

2. ¿Cuál es la buena práctica?

Para enfrentar la problemática descrita, la Secretaría de Educación de Armenia lideró la organización de un Sistema Educativo Local que cuenta con un esquema de relación entre los distintos actores educativos que los empodera para asumir colectivamente los retos del mejoramiento del servicio, y para interactuar territorialmente con otras instancias gubernamentales, locales y nacionales, además de organizaciones de la sociedad civil.

1. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ARMENIA. Políticas educativas para el municipio de Armenia. Armenia, 2005. p. 3.

El Sistema tiene tres componentes básicos: insumos, procesos y resultados (productos); e involucra diversas instancias:

- Las instituciones educativas son el centro del proceso. Desarrollan acciones de planeación y fortalecimiento. Los rectores son sus líderes pedagógicos, administrativos y comunitarios; los coordinadores y docentes, los constructores de un sistema educativo pertinente a las necesidades de los estudiantes y del contexto.
- La Secretaría, cuyos funcionarios, organizados en equipos inteligentes, asesoran y acompañan a las instituciones.
- Las entidades del municipio y las organizaciones sociales que desarrollan su oferta programática en las instituciones.
- El Ministerio, rector de la política educativa.

La orientación estratégica y sistémica de los recursos y esfuerzos de los actores permitió construir una visión compartida que unifica criterios y alinea la acción en torno al propósito de mejorar continuamente la gestión educativa.

Como se verá más adelante, el Sistema Educativo Local se apoya en la organización de equipos inteligentes en la Secretaría y en los establecimientos educativos, en la zonificación de la ciudad y en el desarrollo de una nueva institucionalidad; así como en la puesta en marcha del ciclo integral de gestión para apoyar y acompañar a los planteles en su fortalecimiento.

2.1. Las bases conceptuales del Sistema Educativo Local de Armenia

Las bases conceptuales del Sistema se encuentran en los trabajos de Peter Senge y Edgar Morin. Para el primero, una organización inteligente es aquella que aprovecha continua y sistemáticamente los recursos y experiencias de sus integrantes. En ella se genera capacidad y aprendizaje institucional, es decir, permite que todos sus miembros aprendan de la organización y del equipo. Lo contrario es una organización tradicional, anclada en el control y la rigidez, que limita a las personas para aportar, apropiarse y transformar.

Organizar equipos inteligentes que aprenden y comparten requiere del desarrollo de cinco disciplinas²:

- 1. Dominio personal:** las personas que cuentan con él alcanzan las metas que se proponen. Además se sienten parte del equipo, valoradas y reconocidas.
- 2. Modelos mentales:** su desarrollo implica la revisión de las propias creencias y esquemas de pensamiento, así como la apertura a nuevos modelos y su incorporación a la vida.

El Sistema Educativo Local es una forma de "organización funcional, coherente y articulada, en la cual todos los actores involucrados asumen la responsabilidad de planear, organizar, ejecutar, evaluar y controlar los procesos misionales de cobertura, calidad, eficiencia y equidad, orientados al mejoramiento de la calidad de vida de todos los ciudadanos".

*Alcaldía Municipal de Armenia
Decreto 079 de 2004*

2. SENGE, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México: Gránica, 2005.

“Construir organizaciones inteligentes, como lo propone Senge, significa que la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, que se cultiven nuevos patrones de pensamiento, que la aspiración colectiva quede en libertad y que la gente aprenda a aprender en conjunto”.

*Jaime Bejarano
Alzate
La organización educativa a partir de Senge*

3. Visión compartida: su construcción se refiere a la generación de un escenario futuro que motiva, entusiasma e impulsa a un equipo al logro de resultados y a la satisfacción de necesidades colectivas.

4. Aprendizaje en equipo: se refiere a la capacidad para generar la disciplina de trabajar en equipo y aprender continuamente, superando los temores, las rivalidades y la perspectiva individual, para reemplazarla por la colectiva.

5. Pensamiento sistémico: es una sensibilidad hacia los entrelazamientos sutiles que confieren a los sistemas vivos su carácter singular.

De otra parte, los planteamientos de Morin le aportan al horizonte conceptual del Sistema Educativo Local de Armenia su visión sobre lo complejo: "aquello que no puede reducirse a una idea de lo simple, lo que está tejido en conjunto". Esta mirada lleva a entender a los seres humanos y a las organizaciones sociales en cada una de sus facetas, a verlos enredados en las múltiples posibilidades de relaciones, deseos, desordenes, inquietudes.

La educación tiene la tarea de desarrollarse en medio de la complejidad humana. Esto implica abordar sus múltiples destinos: social, histórico, individual, colectivo, todos entrelazados e inseparables. No es posible promover su transformación sin contemplar cada una de sus facetas. De ahí que un sistema educativo local debe dar sentido y papeles claros a todos sus componentes e interacciones.

3. ¿Cómo se implementó?

La implementación del Sistema Educativo Local de Armenia se orientó a:

- Sensibilizar a los actores de la comunidad educativa sobre la importancia de actuar en un esquema sistémico.
- Desplegar un plan de asesoría y acompañamiento a las instituciones educativas para la implementación de los programas de su plan operativo, conservando como eje los objetivos misionales definidos en las políticas municipal y nacional.
- Poner en marcha una estrategia de formación–acompañamiento que permitiera a los actores de los procesos educativos desarrollar nuevas habilidades y prácticas para asumir competentemente los retos del Sistema Educativo Local.
- Orientar el ejercicio de inspección y vigilancia en el marco del ciclo integral de gestión.
- Transformar el ejercicio tradicional de la evaluación entendido como control, a uno concebido como autocontrol y mejoramiento.
- Impulsar estrategias de comunicación y visibilización de experiencias exitosas, cuyos resultados permitieran a las instituciones educativas una continua retroalimentación para avanzar en acciones eficaces de mejoramiento.

- Diseñar herramientas de apoyo para contribuir a que los rectores innovaran permanentemente sobre el proceso e hicieran nuevos desarrollos a partir de sus experiencias.

La Secretaría analizó el marco normativo con el fin de sustentar los cambios administrativos propuestos. Se retomó el Artículo 67 de la Constitución Política, en el que se consagra la educación como un derecho y un servicio público. Igualmente, recogió los planteamientos sobre inspección y vigilancia dispuestos en la ley, con el fin de establecer los mecanismos para responder a esta tarea.

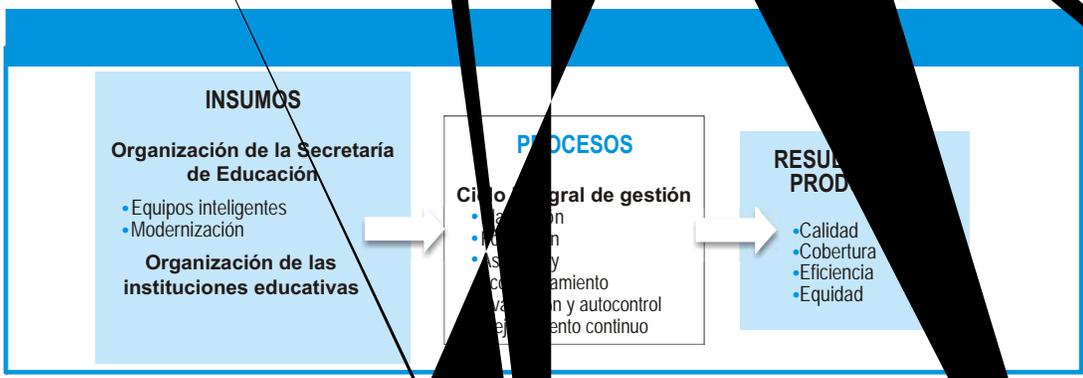
Posteriormente, la Secretaría georeferenció las instituciones oficiales y sus sedes; además determinó las zonas educativas de la ciudad. En los establecimientos consolidó una nueva institucionalidad educativa, a partir de la redefinición de los procesos directivos, académicos y comunitarios orientados al mejoramiento de la calidad en todos los aspectos. La administración municipal respaldó totalmente a la entidad en las acciones necesarias para alcanzar estos cambios.

El objetivo era consolidar equipos de trabajo, funcionales y articulados, para dar respuesta coherente a los procesos misionales de calidad, cobertura, eficiencia y equidad. A cada uno se le asignaron las funciones necesarias para dar cumplimiento a las políticas municipales y nacionales³.

La ruta de los procesos implementados para poner en marcha el Sistema Educativo Local se presenta en el **gráfico 1**.

El Sistema Educativo Local tiene tres componentes básicos: insumos, procesos, y resultados o productos (**gráfico 2**), los cuales se desarrollan a lo largo de este documento. Los **insumos** se relacionan con la organización en los ámbitos central (secretaría), territorial (zonas educativas) e institucional (establecimientos educativos); los **procesos** están contenidos en la propuesta del ciclo integral de gestión; y los **resultados** se orientan al mejoramiento de la calidad, la cobertura, la equidad y la eficiencia.

3. Este proceso de reorganización se formalizó mediante el Decreto 079 de 2004 y las Resoluciones 0614 de 2004 y 0835 de 2006.



3.1. Insumos del Sistema Educativo Local

3.1.1. Organización de la Secretaría de Educación

Para esta tarea, se conformaron equipos inteligentes y se avanzó en el proceso de modernización.

✍ Organización de los equipos inteligentes

Se conformaron cinco equipos inteligentes para hacer eficiente y funcional la administración de la educación del municipio; mejorar su calidad; y abordar distintos ámbitos de la gestión educativa, como la directiva, la académica y la comunitaria.

Esta nueva organización no implica que los equipos inteligentes cumplan funciones diferentes a las de los equipos y dependencias de otras secretarías de educación del país, sino que las redimensiona y a la vez plantea responsabilidades particulares en relación con el fortalecimiento del Sistema Educativo Local. De manera general, cada uno debe:

- "Velar por el cumplimiento en las instituciones educativas de los procesos relacionados con el área organizacional que orientan (planeación estratégica, asesoría y acompañamiento, formación, evaluación, control y retroalimentación), para propiciar el mejoramiento continuo.
- Propender por la consolidación de una cultura de la auto-evaluación y el autocontrol en las instituciones educativas del municipio, que permita el pleno ejercicio inteligente de la autonomía institucional.
- Conformar el equipo interdisciplinario, liderado por el Secretario de Educación, para el ejercicio permanente de la inspección y vigilancia a las instituciones educativas del municipio"⁴.

En la conformación de los equipos, la Secretaría venció los obstáculos propios de una transformación cultural y administrativa. La orientación a resultados, el trabajo en equipo y el uso amplio y transparente de la información generaron resistencias en los funcionarios de la Secretaría, pues la nueva propuesta conllevaba, para algunos, una pérdida del "poder" y un mayor control. Esto se superó gracias a un fuerte trabajo para generar una visión compartida que privilegiaba los intereses colectivos sobre las prerrogativas individuales.

✍ Composición y funciones de los equipos

Los equipos inteligentes integrados fueron el administrativo, el jurídico, el de planeamiento educativo, el financiero, y el de gestión y calidad. En general son liderados por profesionales especializados que fueron seleccionados de acuerdo con su formación y experiencia.

4. ALCALDÍA MUNICIPAL DE ARMENIA. Decreto 079 de 2004.

Además de sus líderes, los equipos están conformados por profesionales, cuyas responsabilidades fueron distribuidas teniendo en cuenta su perfil y expectativas; y por personal administrativo de la Secretaría. Aunque los equipos existen y funcionan, los cargos en la planta de personal no están creados.

La principal función de los equipos es asesorar, desde la Secretaría de Educación, a las instituciones educativas. A continuación se presentan sus principales responsabilidades dentro del Sistema Educativo Local, de acuerdo con la Resolución 0835 de 2006⁵

Equipo administrativo: se encarga de la gestión del talento humano, la elaboración del plan anual de compras de la entidad, el manejo del archivo y la correspondencia general, además de coordinar la oficina de atención al ciudadano.

Sus se institucionales 28.7433 0.0000 TD(20)Tj15.6821 0apoyo TD(cuy0n)Tj14.6682 0responde

* **Equipo financiero:** su principal función es apoyar a la Secretaría en los procesos de presupuesto, tesorería y contabilidad. Así mismo, trabaja en la asignación, ejecución y modificación del presupuesto, y en su distribución entre los proyectos viabilizados.

También se encarga de coordinar y tramitar oportunamente la transferencia de recursos a las instituciones, además del pago de la nómina docente y de los servicios públicos de los establecimientos educativos.

* **Equipo de gestión y calidad:** está conformado por 16 profesionales, algunos de ellos supervisores y directores de núcleo.

Este equipo tiene la mayor responsabilidad en el diseño, despliegue, y evaluación de las acciones y estrategias del Sistema Educativo Local, particularmente en los procesos del ciclo integral de gestión (planeación, formación, asesoría y acompañamiento, evaluación y autocontrol, además de mejoramiento) que se detallarán más adelante.

Adicionalmente, es responsable de liderar los programas y proyectos que se desprenden de la política nacional La Revolución Educativa y del Plan de Desarrollo Educativo del Municipio de Armenia para la vigencia 2004 - 2007, especialmente aquellos relacionados con la calidad.

Otras funciones de este equipo son: coordinar el desarrollo de

El proceso de modernización de la Secretaría de Educación de Armenia

“La idea de sectorialidad en la educación ha generado fragmentaciones en el carácter holístico del sistema educativo. Por tanto, hay que desarrollar una nueva noción educativa dentro de una concepción más integral, lo público. Esto debe verse reflejado en las políticas de descentralización y en las nuevas instituciones educativas, que de cerradas y conventuales, tienen que pasar a ser abiertas y flexibles. Todo lo anterior debe apoyarse en estudios geo-referenciales que permitan un análisis cohesionado del contexto”.

Jaime Bejarano Alzate
Una mirada sobre la descentralización y la certificación: la experiencia de Armenia

A través del proceso de modernización, la Secretaría de Educación de Armenia ha trabajado en el tema de sistemas y tecnología, en actividades como licenciamiento, conectividad, equipos de cómputo y software, entre otros. De esta forma, la entidad puede contar con las condiciones básicas para gestionar sus procesos.

Así, la Secretaría ha implementado sistemas de información que le han permitido potenciar el desarrollo de procesos claves del Sistema Educativo Local. Estos son: el de matrícula (SIMAT); el de información y control de alumnos (SICA); y el de ejecución de contabilidad, presupuesto, tesorería y activos fijos de las instituciones educativas. En el futuro, se implantarán los sistemas de atención al ciudadano, calidad, recursos humanos integrado y gestión financiera.

De otra parte, desde el proceso de modernización, la atención al ciudadano se ha entendido como un macroproceso del que hacen parte, entre otros, la respuesta a las quejas, reclamos y sugerencias de la comunidad; la atención oportuna y en corto tiempo en las oficinas destinadas a esta tarea; y la capacidad para tramitar eficientemente la correspondencia recibida. Los resultados en estos aspectos se desarrollarán en el numeral 4 de este documento.

Con la modernización, la Secretaría de Educación de Armenia también ha logrado definir sus procesos y procedimientos; capacitar a sus funcionarios en gerencia, diseño y trámite de procesos, atención al público, sistemas, comunicación y seguimiento a resultados; y organizar la oficina de atención al ciudadano.

3.1.2. Organización de las instituciones educativas

Este segundo insumo fundamental para el desarrollo del Sistema se relaciona con la forma de organización del territorio en zonas educativas y de las instituciones allí ubicadas, proceso que precedió a la organización interna de las mismas.

☞ La nueva institucionalidad

En 2004, la ciudad se organizó en 19 zonas educativas, "territorios donde residen comunidades en proximidad física, con necesidades educativas comunes y donde se desarrollan programas educativos para todos los niveles, a través de las instituciones educativas"⁷.

El proceso se inició con la delimitación de las zonas, en el cual participaron los rectores y la Secretaría. Más que límites geográficos, se establecieron aquellos relacionados con las áreas de oferta y demanda educativa del municipio y con la garantía de continuidad de los estudiantes en el sistema.

7. ALCALDÍA DE ARMENIA. Decreto 079 de 2004.

Posteriormente, se diseñó un instrumento de captura de información que fue aplicado por los estudiantes de las instituciones, con la supervisión de los docentes y el apoyo de la comunidad educativa. La encuesta dio cuenta, entre otros aspectos, de la caracterización socioeconómica de los hogares, la atención en educación y las organizaciones con potencial para establecer alianzas.

Los resultados fueron consolidados por institución. A partir de ellos se diseñaron alternativas de vinculación al sistema educativo de las diferentes poblaciones encontradas en las zonas, como personas con necesidades especiales, adultos, además de niños y jóvenes trabajadores.

Según Bibiana Vélez, Coordinadora del equipo de gestión y calidad, la zonificación le permitió a la Secretaría establecer la población en edad escolar a atender, tanto en las instituciones, como en las zonas educativas; y determinar a qué establecimiento debía acceder, de acuerdo con su sitio de vivienda.

Se buscó prestar el servicio inicialmente a los niños y jóvenes que habitan en una zona o cerca de ella; posteriormente, y dependiendo de la disponibilidad de cupos, se atendieron otros pertenecientes a otras zonas del municipio.

Según la misma funcionaria, el proceso de zonificación contribuyó a que las instituciones educativas conocieran las características de la población que atienden (niños, jóvenes y adultos), lo que les ha permitido reformular sus PEI para ofrecerles servicios educativos más pertinentes. También les ha permitido a los rectores actuar en el contexto comunitario.

La zonificación mostró que para garantizar la continuidad en el sistema educativo, mejorar la equidad y eliminar las barreras en el acceso y la permanencia, era necesario contar con instituciones que, independientemente de la zona en la que estuvieran ubicadas o la población que atendieran, compartieran características como: recursos y ambientes escolares favorables al aprendizaje, lineamientos curriculares comunes y buenos niveles de calidad de la educación.

La integración de varios colegios a partir del liderazgo de cada rector fue el mecanismo establecido para crear esta organización. Lo anterior demandó un ejercicio de consenso, construcción colectiva y planeación, en el que se reconocieron y fortalecieron las particularidades de cada uno de ellos. Así, las 74 escuelas existentes antes de este proceso, pasaron a ser 32 instituciones educativas.

“El Sistema Educativo Local da responsabilidades sobre una zona a las instituciones educativas. Por ejemplo, identificar conjuntamente problemáticas de la población y diseñar soluciones coherentes con sus necesidades. El ejercicio ha acercado a los planteles a las comunidades y ha permitido que los docentes vean de cerca la realidad de sus alumnos”.

Álvaro Arias
Rector CASD

“Las nuevas instituciones, dentro del proceso de descentralización, deben conocer su comunidad educativa y ser líderes para generar mejores factores de calidad. En ellas es fundamental la función de los rectores, quienes deben ejercer tres tipos de liderazgo: el pedagógico, como razón esencial de su trabajo; el gerencial en una organización diferente; y el comunitario, para fortalecer la relación con los actores del contexto”.

Jaime Bejarano
Alzate
Una mirada sobre la descentralización y la certificación: la experiencia de Armenia

La institución educativa también se visualizó como un sistema que desarrolla procesos en los ámbitos de la gestión:

- Académica, en tanto se genera un escenario de reflexión y resignificación de las prácticas pedagógicas, del Proyecto Educativo Institucional y de los planes de estudio, entre otros.
- Directiva–administrativa, porque el Sistema recupera el liderazgo directivo y pedagógico, apoyándose en la comunicación constante con la Secretaría, en la formación permanente de los rectores y en asesorías puntuales sobre temas críticos, realizadas por los equipos inteligentes.
- Comunitaria o del contexto, ya que la institución educativa es parte de una zona y está inmersa en un territorio que debe conocer para poder ofrecer una educación pertinente.

Para consolidar la nueva institucionalidad, y teniendo como base la zonificación, se desarrollaron los siguientes pasos:

- Geo–referenciación de las instituciones en una zona determinada para ubicar los establecimientos cercanos y su área de influencia.
- Definición de las afinidades entre centros y zonas. Para ello se delimitaron las instituciones educativas que debía atender cada zona. En este trabajo se tuvo en cuenta la capacidad de gestión de los planteles para lograr instituciones más homogéneas.
- Caracterización social, económica, cultural y empresarial de la zona. Esto permitió definir sus límites y posibilidades. En esta tarea se emplearon herramientas investigativas y de socialización con la comunidad educativa (reuniones y encuestas, principalmente).
- Sensibilización permanente a los rectores y a la comunidad para reducir las resistencias.

La estrategia de crear una nueva institucionalidad hizo real la integración educativa, la cual garantiza la continuidad de los estudiantes en todo el ciclo educativo (preescolar, básica –primaria y secundaria– y media), independientemente de sus cambios de ubicación en la ciudad. De otra parte, permitió caracterizar el territorio para reformular los PEI y sus relaciones con la comunidad.

Los retos de estas nuevas instituciones se centraron en consolidar una sola rectoría, con liderazgo académico, directivo–gerencial y comunitario; y un PEI único, ajustado a las condiciones de la zona. Así mismo, en la resignificación de la visión y la misión; la organización de equipos de calidad, como mecanismo para responder a la nueva institucionalidad y para coordinar acciones entre directivos y docentes; la vinculación de la comunidad; y la aceptación de la nueva estructura por parte de ésta.

El proceso presentó varias dificultades. Por un lado, el concepto y sentido de la nueva organización de la educación en Armenia era reciente y no se había desplegado y apropiado suficientemente. Por el otro, pese a las bondades de la zonificación, hubo resistencias en algunas instituciones, dado que se asumía la integración como una "pérdida" de identidad, prestigio o poder de los establecimientos educativos.

Las comunidades también se resistían a que su institución fuera integrada y hasta que su nombre cambiara. Sin embargo, el diálogo constante, y la información transparente y oportuna ayudaron a la comprensión del proceso. Finalmente, la zonificación fue aceptada y en la actualidad es reconocida localmente y valorada como una estrategia para que los niños y jóvenes permanezcan en el sistema educativo.

✍ **Los equipos de calidad de las instituciones educativas**

Con la idea de un modelo en cascada, se propuso conformar en las instituciones educativas equipos de calidad, paralelos a los equipos inteligentes de la Secretaría. La experiencia y el tiempo de funcionamiento de estos últimos dio confianza a los miembros de las instituciones para crearlos.

Por lo general, estos equipos están integrados por rectores, coordinadores, docentes, personal administrativo, representantes de los estudiantes, egresados, padres de familia e incluso, líderes de la comunidad; en otros casos, funcionan en el marco de los consejos Directivo y Académico de las instituciones.

Los equipos de calidad han permitido "articular lo que antes estaba desarticulado", pues han contribuido a que los rectores y coordinadores apropien y potencien el sentido pedagógico de su labor, y a que tengan una visión integral de su institución.

Las principales dificultades presentadas al integrar los equipos estaban relacionadas con la falta de tiempo por parte de los docentes. Esto se solucionó empleando la jornada completa de trabajo, la cual está definida por la normatividad vigente. Su aplicación, más que por la coacción, se ha dado por la convicción de que los espacios para el trabajo conjunto entre docentes y directivos son fundamentales para consolidar el Sistema Educativo Local.

Uno de los mejores incentivos para facilitar la inclusión, la permanencia y la apropiación del modelo de los equipos de calidad en las instituciones ha sido el despliegue de los procesos del ciclo integral de gestión y la convicción de que la participación de los actores tiene incidencia real en la definición, ejecución y evaluación de la política pública educativa del municipio.

En los **recuadros 1 y 2** se presentan dos casos ilustrativos de la interpretación del modelo de equipos inteligentes por parte de dos instituciones educativas.

"Los equipos son una estrategia para enfrentar la complejidad de los procesos que se viven al interior de la institución, asumiendo responsablemente los nuevos desafíos que implica la educación en la actualidad".

Guillermo Darío Robayo Martínez
Rector Institución Educativa Rufino José Cuervo Centro

Recuadro 1. Los equipos de calidad de la Institución Educativa Rufino José Cuervo Centro

La Institución Educativa Rufino José Cuervo Centro tiene casi 100 años. Su misión es formar integralmente a los niños y jóvenes de la región, ofreciéndoles los medios para que alcancen una mejor calidad de vida y una convivencia armónica; y educándolos para el mundo laboral y la educación superior, mediante estrategias pedagógicas centradas en la comprensión, la innovación permanente, el respeto a la diversidad y la búsqueda de soluciones creativas a los problemas del entorno.

La institución atiende actualmente a cerca de 3 mil estudiantes de la ciudad y ofrece desde preescolar hasta undécimo grado. En la media técnica brinda las especialidades de gestión ambiental y ecoturismo, gestión empresarial y mercadeo, además de mantenimiento y ensamble de computadores; en la académica ofrece profundización en inglés.

En el plantel se crearon cinco equipos de gestión de la calidad como una estrategia organizacional para atender adecuadamente todos los procesos institucionales. Éstos están conformados en promedio por 17 docentes de ambas jornadas; en algunos casos son liderados por coordinadores y en otros por maestros.

Los líderes conforman el equipo técnico de gestión de la calidad de la institución, el cual se reúne semanalmente con el rector para hacer seguimiento a los planes de acción de cada equipo. La Secretaría de Educación les hace acompañamiento cuando éstos lo requieren.

Los equipos para la gestión de la calidad de la institución son:

- El **académico**, que se encarga de los temas relacionados con las evaluaciones externas (Examen de Estado, pruebas SABER), el modelo pedagógico, el desarrollo de competencias, los estándares, la evaluación y promoción de estudiantes, la programación de las áreas y los proyectos pedagógicos, entre otros.
- El de **convivencia escolar** cuenta con el apoyo de dos orientadoras escolares y trabaja todos los temas relacionados con la vida en armonía y el proyecto institucional de convivencia.
- El de **gestión comunitaria** tiene como prioridad proyectar la institución hacia el entorno para que ésta aporte a su desarrollo.
- El de **calidad del ambiente escolar** trabaja todo lo relacionado con el mejoramiento de los ambientes de la institución, de tal forma que se garanticen espacios agradables y confortables para el buen desarrollo de la tarea pedagógica.
- El de **atención a las necesidades educativas** se encarga de apoyar el acceso y la permanencia de las poblaciones con necesidades educativas especiales.

Los equipos han contribuido al mejoramiento de:

- Los resultados en el Examen de Estado (ICFES): la institución pasó del nivel de rendimiento medio al alto; 320 estudiantes se clasificaron en este último.
- El clima escolar, a través del proyecto de convivencia Caminemos juntos y juntas hacia una convivencia "calidosa". Éste fue considerado en el Foro Nacional sobre Competencias Ciudadanas como una experiencia significativa en el tema.
- La organización y el aseo de la planta física.

Adicionalmente, se han incorporado a la institución estudiantes con necesidades educativas especiales.

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por el Equipo de Gestión de la Calidad de la Institución Educativa Rufino José Cuervo Centro.

Recuadro 2. Las acciones del CASD en el marco del Sistema Educativo Local

El CASD es una institución con 26 años de existencia. Su misión es contribuir a la formación integral de sus usuarios de todas las edades, niveles (desde preescolar hasta media –técnica y académica–) y condiciones personales, mediante la exploración y el fortalecimiento de diversas competencias para contribuir a que éstos construyan su propio proyecto de vida en función del desarrollo cultural, social y económico de la zona educativa, el municipio y el país.

La institución tiene cuatro sedes educativas y atiende a 5.782 estudiantes. 2.444 de ellos reciben la media técnica y vienen de otras instituciones, con las cuales se han firmado convenios. Además, atiende a toda la población con discapacidad auditiva de la ciudad (70 personas). Cuenta con ocho coordinadores, 152 docentes y 15 administrativos.

El equipo de gestión de la calidad funciona en el marco del Comité Directivo, por lo que cuenta con la participación de padres, estudiantes y egresados. Existen otros equipos que se dedican a temas específicos como educación de adultos, atención a población con discapacidad auditiva y proyectos (educación sexual, desastres); o que responden a la estructura de la institución: por niveles, sedes y jornadas. Adicionalmente están los equipos administrativo, directivo, de padres de familia y de docentes por especialidad. También pueden ser temporales, cuando es necesario atender asuntos puntuales.

Todos los equipos interactúan y rotan su liderazgo. Además, han asumido retos como mejorar los resultados de las pruebas de calidad y la convivencia escolar, contribuir a disminuir el maltrato intrafamiliar, ajustar el PEI a la realidad de la zona educativa, así como definir y ajustar objetivos, metas y planes operativos.

De otra parte, en el CASD existen espacios de planeación y seguimiento, cuyas actividades se realizan en las horas que no corresponden al trabajo de los docentes con estudiantes en el aula, cubriendo así la jornada laboral completa. Algunos son los:

- ✦ Lunes administrativos: reunión mensual en la que participan todos los docentes. En ella se trabajan las políticas institucionales, los informes de la Secretaría y el calendario académico. También se realizan acciones de autoformación y se monitorean los proyectos transversales.
- ✦ Miércoles académicos: se desarrollan por áreas de conocimiento, con el fin de promover el mejoramiento de los conceptos y las prácticas de enseñanza y aprendizaje.
- ✦ Encuentros mensuales con la comunidad, por proyectos o por sedes. En los últimos, los coordinadores trabajan con los docentes temas disciplinarios, logísticos y académicos.

La institución ha obtenido logros como:

- ✦ La generación de recursos propios provenientes de los servicios de capacitación que ofrece; y de convenios con el SENA y la Empresa de Energía Eléctrica de Quindío, a través de los cuales se reciben equipos y dotaciones.
- ✦ El desarrollo del proyecto de convivencia escolar Leones educando, en convenio con el Club de Leones.
- ✦ La selección en el Foro de Matemáticas del proyecto de enseñanza de esta área a la población con discapacidad auditiva como una experiencia significativa.
- ✦ Los cambios en la cultura institucional relacionados con la cooperación y el mejoramiento como reto.
- ✦ La participación en el programa Líderes Siglo XXI.
- ✦ La existencia de planes operativos por equipo, que incluyen planes de mejoramiento anuales e informes de gestión.

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por el Equipo de Calidad del CASD y su rector.

3.2. Procesos del Sistema Educativo Local

Para consolidar y fortalecer el Sistema Educativo Local era necesario transformar la cultura, generar una visión compartida, apoyar la apropiación de prácticas y el aprendizaje de los equipos inteligentes; y, sobre todo, contar con una Secretaría preparada para responder a los retos de una nueva forma de gestionar el mejoramiento de la calidad de la educación en el municipio.

Con tal propósito, se introdujo el ciclo integral de gestión, el cual se define como el conjunto de procesos administrativos que permite al Sistema Educativo Local cumplir los encargos misionales de cobertura, calidad, eficiencia y equidad, para avanzar hacia los propósitos de la nueva institucionalidad.

Este ciclo es una adaptación del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Se convierte además en un modelo de trabajo, tanto para la Secretaría como para las instituciones educativas. Así mismo, orienta la intervención en los planteles, cualquiera sea el área de la Secretaría o de sus aliados que busque tener contacto con éstos. En el **gráfico 3**, se presentan los momentos del ciclo integral de gestión.



Fuente: Secretaría de Educación. Políticas educativas para el municipio de Armenia. 2005.

3.2.1. Planeación

El proceso de planeación, en el marco del ciclo integral de gestión, se entiende como un ejercicio colectivo que articula las demandas y ofertas de los lineamientos nacionales, con las políticas y programas municipales, así como con los proyectos educativos, planes y acciones institucionales.

La planeación estratégica y la operativa han permitido alcanzar, sistemática y organizadamente, logros en los programas y proyectos tendientes al cumplimiento de la misión y la visión de la Secretaría. Los equipos inteligentes de esta entidad y de calidad de las instituciones educativas, formulan sus planes operativos de acuerdo con los lineamientos de las políticas municipales y nacionales.

Adicionalmente, los programas educativos del Plan de Desarrollo Municipal están articulados con las dinámicas zonales e institucionales. Por lo anterior, los establecimientos educativos no los sienten como una actividad adicional que retrasa el desarrollo de la cotidianidad escolar, sino como la posibilidad de establecer acuerdos y de consolidar su visión.

El proceso también les facilita a los planteles realizar la programación de su día a día al mismo tiempo que contemplan las acciones colectivas del municipio.

Así mismo, la planeación ha permitido establecer un cronograma de actividades educativas en el municipio, en el cual se indican las fechas claves para el desarrollo de los proyectos y de diferentes acciones. Esto ha supuesto la coordinación interna de las distintas instancias de la Secretaría en su llegada a las instituciones para desempeñar las tareas de asesoría, acompañamiento y promoción de proyectos.

La planeación se ha realizado a través de diferentes tipos de reuniones, entre otros, el comité directivo que se realiza en la Secretaría de Educación Municipal, donde se comparten avances y se definen estrategias de llegada a las instituciones educativas.

El proceso de planeación desarrollado por cada uno de los equipos inteligentes de la Secretaría permitió definir un horizonte claro sobre el trabajo a realizar con las instituciones educativas. En 2005, el equipo de gestión y calidad, encargado de coordinar la llegada a los planteles, validó con ellos los planes de acción. Este ejercicio no sólo les facilitó a las instituciones contar con orientaciones precisas sobre las labores a realizar y sus alcances, sino que también generó un clima de confianza, al tener acceso a información transparente.

En ese mismo año, el trabajo del equipo se centró en el despliegue de los planes de acción en las instituciones educativas. La ruta de trabajo se inició con la revisión de los PEI y su concordancia con la nueva institucionalidad, la zonificación educativa y los ejes misionales.

Gracias a este ejercicio, los rectores visualizaron las necesidades y posibilidades de sus PEI, para articularlos con la oferta programática de la Secretaría y los propósitos del Sistema Educativo Local. A partir de esto, las

“Los equipos inteligentes de la Secretaría de Educación fueron retados a apropiar culturalmente y a adoptar las prácticas planificadoras, para que pudieran llegar con 'autoridad moral' a las instituciones educativas”.

Bibiana Vélez
Coordinadora Equipo de Gestión y Calidad

instituciones educativas iniciaron la construcción de sus planes operativos y el fortalecimiento de sus equipos de calidad.

3.2.2. Formación

El proceso de formación que el ciclo plantea está encaminado a cualificar y empoderar a los actores educativos (directivos, coordinadores y docentes) para que puedan asumir de forma competente los retos y lineamientos trazados por la Secretaría de Educación Municipal y el Ministerio.

La formación se define de acuerdo con los resultados de diversos diagnósticos, así como con las necesidades de los planes de mejoramiento formulados por cada institución. A continuación se presentan las estrategias implementadas para formar y empoderar a los actores educativos:

✍ Encuentro de rectores

Una de las estrategias fundamentales para la implementación del Sistema Educativo Local en el ámbito institucional ha sido el permanente contacto de los rectores con el Secretario y los líderes de los equipos inteligentes, a través de un encuentro quincenal. Los procesos de formación y construcción conjunta han logrado empoderarlos e incrementar su liderazgo académico, directivo–gerencial y comunitario, para el despliegue de los equipos de calidad en sus instituciones.

En este espacio, los rectores reconocen las políticas municipales y nacionales, comparten estrategias y reciben orientaciones sobre la manera de constituir sus equipos y liderarlos, así como la forma de generar dinámicas de planeación, evaluación y construcción colectiva en las instituciones. Por este medio, la Secretaría mantiene las exigencias de articulación programática con el Plan de Desarrollo Municipal. Esta estrategia ha sido clave para orientar a los nuevos rectores, incorporados a través de concursos.

Estos encuentros también cobijan a los rectores de colegios privados, los cuales se reúnen cada mes con la Secretaría de Educación. A partir de este trabajo, algunos han iniciado el montaje de sus equipos de calidad.

✍ Foro de Dirección Educativa

Se realiza en alianza con la Cámara de Comercio de Armenia; en él se retoma la experiencia del Foro de Gerentes de esa entidad. Es un espacio de reflexión, formación, actualización e intercambio de experiencias sobre aplicación de enfoques modernos de gestión, que les ha permitido a los directivos docentes visualizar otras formas de dirigir sus instituciones y de liderar procesos de cambio.

“La Secretaría, como integrante del Foro de Gerentes de la Cámara de Comercio de Armenia, consideró importante aplicar este modelo en el sector educativo (...) En tal sentido, en 2005 se inició esta alianza público–privada, en la cual se ofrece un espacio de participación, reflexión y aprendizaje a los rectores de establecimientos oficiales y privados, así como de instituciones de educación superior”.

Luz Mary Rodríguez
Directora de
Formación
Empresarial
Cámara de Comercio
de Armenia

También es una oportunidad para el análisis y la construcción de una línea de política frente a la educación con los actores que la dirigen, así como para compartir y transferir buenas prácticas de gestión entre el sector público y el empresarial.

El Foro se desarrolla mediante reuniones mensuales. En cada una de ellas, un alto funcionario gubernamental, un líder empresarial, un experto en educación o un académico hace una presentación que da lugar al diálogo entre los asistentes.

📌 **Círculo de coordinadores**

Los coordinadores cuentan con un círculo para la interacción y comunicación con la Secretaría de Educación, cuyo objetivo es empoderarlos para asumir su rol como directivos docentes en forma integral, y no sólo como administrativos o reguladores de disciplina.

El círculo se reúne una vez al mes y en él participan todos los coordinadores del municipio. En las sesiones se busca la formación y la unificación de lenguajes alrededor de una temática educativa central, se comparten experiencias exitosas y se analizan los casos difíciles que se presentan en las instituciones.

Los coordinadores han redireccionado su papel, gracias a la claridad sobre su rol dentro del ciclo integral de gestión de sus instituciones. Como explica uno de ellos: "los coordinadores debemos convertirnos en las personas que lideran los proyectos de las instituciones. Somos mediadores y complemento para que éstas marchen, porque tenemos más contacto con los padres de familia y con los docentes".

📌 **Círculos académicos y pedagógicos**

Los círculos académicos y pedagógicos son escenarios de construcción colectiva que buscan consolidar la nueva institucionalidad, generar una visión compartida y cualificar a los docentes, a través de un proceso de formación.

Se han conformado 16 círculos que se reúnen mensualmente y son dirigidos por docentes, con el apoyo de un asesor del equipo de gestión y calidad de la Secretaría. Los profesores participan de forma voluntaria en las horas de su jornada laboral que no implican trabajo en el aula con los estudiantes.

Los círculos se han convertido en espacios para el intercambio de buenas prácticas de enseñanza–aprendizaje y para la incorporación de estándares curriculares. De alguna manera, participar en ellos se constituye en un reconocimiento a los docentes con mayor liderazgo disciplinar y pedagógico, compromiso con su labor y capacidad de multiplicación al interior de sus instituciones.

“Se ha cambiado la idea de ser coordinador de un sólo aspecto, ahora somos integrales. La formación de equipos inteligentes señaló un camino para que los coordinadores trabajemos en las líneas directiva, académica y pedagógica”.

Coordinador

“Antes éramos islas, cada uno dictaba una programación diferente. El círculo ha permitido que cada docente planee, experimente e informe sobre sus experiencias para ayudar a los otros compañeros a replicar sus buenas prácticas y a mejorar la calidad de la educación”.

Miembros del Círculo Académico y Pedagógico de Ciencias Naturales

“Es la primera vez que se está pensando en los estudiantes, ya que al contar con un currículo unificado en el que todos trabajan los mismos tópicos, asignaturas e intensidades horarias, se garantiza la equidad”.

Miembros del Círculo Académico y Pedagógico de Ciencias Naturales

Como estímulo a los docentes que lideran los círculos, éstos pueden seleccionar anualmente una actividad de capacitación corta en cualquier parte del país y sus costos son cubiertos por la Secretaría de Educación.

Una de las metas que se han propuesto los círculos es la construcción de una estructura curricular común para la ciudad que aborde las áreas obligatorias y los proyectos transversales, de manera que éstos respondan a las necesidades de la población y permita unificar los planes de estudio. Esto implicaría que el estudiante, a pesar de un cambio de institución, no vea afectada su continuidad en el sistema.

Programas de formación permanente⁸

Éstos tienen por objetivo vincular a los docentes en programas realizados en conjunto con otras entidades, con las cuales se acuerdan contenidos y acciones formativas, de manera que se responda a las necesidades de los profesores.

Entre los aliados se encuentran el Banco de la República –a través del Museo Quimbaya–, la Universidad del Quindío, Comfenalco, Comfamiliar, el SENA, la Diócesis de Armenia, el ICBF, COMPARTEL y el Ministerio de Educación Nacional.

Estos programas, además del fortalecimiento disciplinar, han incluido la formación en planeación estratégica, de modo que los rectores y coordinadores, a partir de sus aprendizajes, orienten en sus instituciones los procesos de evaluación institucional y de diseño de los planes de mejoramiento.

De otra parte, los programas para el ascenso en el escalafón docente tienen como meta cualificar los procesos de aprendizaje de los estudiantes mediante la formación de docentes. En tal sentido, se establecen ofertas con universidades de la región y de otras zonas del país, que cuentan con programas aprobados para tal efecto.

En el Comité Territorial de Capacitación se estableció una política para la aprobación de las propuestas presentadas para ascenso en el escalafón. Éstas deben: concordar con la política de calidad del Sistema Educativo Local; apuntar al mejoramiento de los resultados en las pruebas censales (Examen de Estado y SABER); integrar a los diferentes actores y procesos de la institución educativa, y no sólo a los maestros que se están formando; y tener mecanismos para verificar la incidencia de los conocimientos adquiridos por los educadores en los aprendizajes de los estudiantes.

8. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ARMENIA. Plan de formación de docentes y directivos año 2006. Armenia, 2006

3.2.3. Asesoría y acompañamiento

El ciclo integral de gestión consiste en el diseño y puesta en marcha de acciones para apoyar a las instituciones educativas en sus planes de mejoramiento y en su estrategia organizativa.

Para su desarrollo, los integrantes de los equipos de la Secretaría acompañan procesos en las instituciones relacionados con la gestión directiva, pedagógica, administrativa y financiera.

Las instituciones reciben dos tipos de asesoría y acompañamiento: una en la Secretaría por parte de los líderes y funcionarios de los equipos inteligentes; y otra directamente en las instituciones educativas. Los encuentros son previamente concertados con el fin de ajustarse a las dinámicas y tiempos de las instituciones. También se hacen asesorías a través de la página web de la Secretaría o por vía telefónica.

Si bien todos los equipos inteligentes cuentan con una estrategia de asesoría y acompañamiento a las instituciones educativas, a continuación se presentan dos ejemplos desarrollados por los equipos financiero y de gestión y calidad.

✍️ **Asesoría y acompañamiento del equipo financiero**

Este equipo buscó solucionar las dificultades presentadas en las instituciones educativas relacionadas con la generación de información confiable, oportuna y útil, tanto para los planteles como para sus usuarios externos (comunidad, bancos, donantes, entes de control, entre otros).

En 2002 se vio la necesidad de contar con personas idóneas que manejaran el tema y que pudieran establecer un puente entre las instituciones educativas y la Secretaría. El área financiera ejercería su coordinación y se encargarían principalmente del apoyo al manejo de los Fondos de Servicios Educativos.

La Secretaría contrató tres contadores; cada uno se encargó, en promedio, de ocho instituciones educativas. La estrategia de asesoría y acompañamiento a los planteles se basó en la implementación de procesos financieros, empleando un software.

El software permite el control contable, la presentación de

En 2005, estos procesos fueron diseñados e instalados en cada una de las instituciones educativas, en coordinación con la Secretaría de Hacienda. Luego fueron discutidos con los contadores y adaptados para el uso del software, que fue actualizado con el fin de incluir temas como el manejo y control presupuestal, al igual que tesorería y activos fijos.

Los informes de las instituciones son devueltos con retroalimentación sobre los aspectos de manejo organizacional con las disposiciones legales vigentes. Esta información es consolidada y validada en la Secretaría permanentemente, lo que permite una consulta diaria y oportuna, además de la generación de informes confiables para la toma de decisiones y su presentación a la comunidad.

De otra parte, la Secretaría de Educación, en coordinación con la de Hacienda, capacita periódicamente a los rectores para mejorar su rol como ordenadores del gasto y responsables de los Fondos de Servicios Educativos; así como a los contadores y a los auxiliares (personal administrativo) que apoyan esta acción en las instituciones. Entre otros temas se tratan: el Sistema de Información para la Contratación Estatal (SICE), la Ley 819, las normas tributarias y los decretos municipales.

En el marco del Sistema Educativo Local, el ejercicio de inspección y vigilancia se entiende como una acción de acompañamiento para el mejoramiento, lo que supone una nueva orientación en las funciones de los directores de núcleo y los supervisores educativos, sin que pierdan su condición de directivos docentes⁹

Así, el equipo de gestión y calidad, que incluye a algunos directores de núcleo y supervisores educativos, asesora y acompaña a las instituciones en el desarrollo de la oferta programática y de los aspectos pedagógicos, curriculares y de gestión.

A pesar de la experiencia, la heterogeneidad de los miembros del equipo llevó a que inicialmente fuera necesario unificar prácticas y conocimientos. Por tanto, al principio el equipo se concentró en apropiar el enfoque de trabajo, definir roles y funciones, establecer prioridades de acción, identificar fortalezas y debilidades, y construir estrategias para superarlas. En palabras de Bibiana Vélez, se abrieron espacios para “unificar criterios

Adicionalmente, el equipo adquirió conciencia de su papel como gestor de calidad, encargado de ofrecer asesoría y acompañamiento a las instituciones. Se generaron así las bases para construir una comunidad que aprende colectivamente, y que gana reconocimiento y legitimidad frente a los establecimientos educativos.

El equipo también analizó cada una de las categorías de la política educativa en los aspectos misionales de calidad, cobertura, eficiencia y equidad; los proyectos de las instituciones fueron clasificados de acuerdo con estos ejes, teniendo en cuenta sus aportes a los objetivos de los mismos.

De otra parte, la organización interna del equipo permitió que cada uno de sus 16 miembros tuviera a cargo una o varias de las 19 zonas educativas de la ciudad. También se especializaron en hacer seguimiento a un conjunto de proyectos de la Secretaría, a un círculo académico y pedagógico, y a una población determinada.

Aún cuando cada profesional está a cargo de una zona, tiene relación con las demás, por efecto de sus responsabilidades por proyectos, círculos y poblaciones. Esta estrategia permite aprovechar el talento humano disponible, ya que en la asignación de funciones se tuvo en cuenta la formación, la experiencia, las fortalezas y los intereses de cada uno. Además, contribuye a que todos sus miembros tengan una mirada comprensiva de los ejes de trabajo de la Secretaría y de las mismas instituciones.

3.2.4. Evaluación y autocontrol

La evaluación en el Sistema Educativo Local es un proceso permanente que favorece el fortalecimiento y el mejoramiento. Allí radica una de sus principales diferencias con el anterior esquema de trabajo de la Secretaría, pues privilegia el autocontrol en lugar de la inspección y la vigilancia "externas" como formas de evaluar.

Este cambio de concepción se plasma en tres tipos de evaluación. En primer lugar, las instituciones y la Secretaría misma se autoevalúan mensualmente frente a las metas propuestas; detectan fortalezas, amenazas y aspectos a mejorar. Para ello emplean instrumentos diseñados por la entidad que atienden los distintos ámbitos de la gestión. La práctica permanente de la autoevaluación ha facilitado la incorporación del autocontrol en la cultura institucional, desplazando la resistencia y los temores iniciales. La rigurosidad con la que se lleva a cabo este proceso en la Secretaría también fue una motivación para los planteles.

Un segundo tipo, la co-evaluación, combina la perspectiva de otros actores en el proceso. De esta manera se han involucrado padres de familia, estudiantes y aliados. Así mismo, las instituciones educativas valoran las acciones de la Secretaría. Sus impresiones son tenidas en cuenta en los informes de gestión

“La creación de la coordinación de gestión y calidad permitió aumentar el acompañamiento a las instituciones, mediante una planeación estratégica, superando la mirada exclusivamente administrativa. Además, generó un contacto más organizado con los planteles, a partir de una mayor claridad de sus necesidades”.

Bibiana Vélez
Coordinadora Equipo de Gestión y Calidad

“Los directores de núcleo y los supervisores ahora cumplen una labor de asesoría y acompañamiento institucional. Ya no les tememos porque, debido a la autorregulación que ejercemos nosotros mismos, sabemos qué estamos haciendo y entendemos que si nos equivocamos, necesitamos mejorar”.

Guillermo Robayo
Rector Institución
Educativa Rufino José
Cuervo Centro

donde se plasman las tendencias de lo que éstas perciben del nivel central en cuanto a su labor de asesoría y acompañamiento.

En tercer lugar, se tienen en consideración los resultados de evaluaciones externas, como las pruebas SABER y el Examen de Estado, con el fin de dar cuenta del estado de las instituciones para proponer planes de mejoramiento.

Sin embargo, el nuevo enfoque no fue fácil de asimilar; los funcionarios no estaban acostumbrados a ser evaluados por las instituciones y éstas no se autoevaluaban rigurosa y periódicamente. Por tanto, fue necesario llevar a cabo sesiones de reflexión, para que comprendieran mejor el modelo y aprovecharan los resultados de la evaluación para mejorar su intervención.

En general, la evaluación permite a la Secretaría retroalimentar a las instituciones sobre sus fortalezas y debilidades. Así mismo, favorece el autocontrol en los planteles y contribuye a la apropiación de prácticas de monitoreo permanente que permiten la detección oportuna y la corrección de falencias¹⁰.

De otra parte, el Sistema Educativo Local en sí mismo cuenta con mecanismos de seguimiento y medición de resultados. Los planes operativos y de acción tienen indicadores que permiten medir los logros alcanzados en el desarrollo de los programas y proyectos priorizados en la planeación.

🔗 Precisiones sobre el proceso de inspección y vigilancia

En el marco del Sistema Educativo Local y como parte de las acciones de evaluación, se introdujeron ajustes en relación con los procedimientos para atender las funciones de inspección y vigilancia.

Los cambios adoptados se definieron teniendo en consideración el Decreto Nacional 0907 de 1996, que reglamenta el ejercicio de inspección y vigilancia en el servicio público educativo; y la Directiva Ministerial 14 de julio de 2005, que brinda orientaciones para apoyar las decisiones sobre la organización y la asignación de responsabilidades en estas materias.

Las labores de asesoría y acompañamiento que desempeñan los directores de núcleo y los supervisores no implicaron la eliminación de la función de inspección y vigilancia, sino que la Secretaría conformara comisiones "... cuando se detectaran irregularidades que atenten contra el cumplimiento de la Constitución Nacional y la Ley, para realizar los procesos pertinentes a que haya lugar"¹¹.

Para atender quejas y reclamos recibidos por la Oficina de Atención al Ciudadano¹² o por el equipo de gestión y calidad, se organiza un grupo conformado por personas de diversos equipos inteligentes, encargado de estudiarlas.

10. ALCALDÍA MUNICIPAL DE ARMENIA. Decreto No. 079 de 2004.

11. Ibid.

12. Esta oficina fue creada dentro del proceso de modernización.

Si la queja puede resolverse en la institución educativa se le remite al rector; si amerita mayor estudio, el grupo conformado recoge información y la envía al Departamento Administrativo de Fortalecimiento Institucional de la Alcaldía. En esta instancia se define si es archivada o si se abre un proceso disciplinario.

Los procesos de aprobación de licencias de funcionamiento son manejados por un subgrupo del equipo de gestión y calidad que tiene a su cargo los temas de educación privada, además de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

El Sistema Educativo Local no sólo incluye procesos de evaluación permanente, sino que cuenta también con estrategias para interpretar sus resultados e iniciar acciones de mejoramiento continuo en todos sus niveles.

Por ejemplo, en 2006 con el objetivo de mejorar la asesoría y acompañamiento brindado a las instituciones educativas, se realizó un diagnóstico de los proyectos y actividades desarrolladas en ellas relacionadas con los procesos de calidad educativa. De esa forma se podrían establecer las acciones correctivas para mejorar la forma de llegada a los planteles.

En el diagnóstico se tuvieron en cuenta aspectos como la planeación, el modelo pedagógico, la estructura curricular, las comisiones de evaluación y promoción, la preparación para las pruebas SABER y el Examen de Estado, entre otros. Se establecieron tres niveles de desarrollo para estos aspectos:

El proyecto se ha implementado eventualmente. No se ha registrado ni documentado. Ha tenido bajo impacto en la comunidad educativa. No se ha convalidado institucionalmente.

El proyecto se ha implementado con regularidad y fue incluido en el plan operativo. Hay algunos registros de la experiencia. Ha impactado a la mitad o menos de la comunidad educativa. Tiene algún reconocimiento institucional.

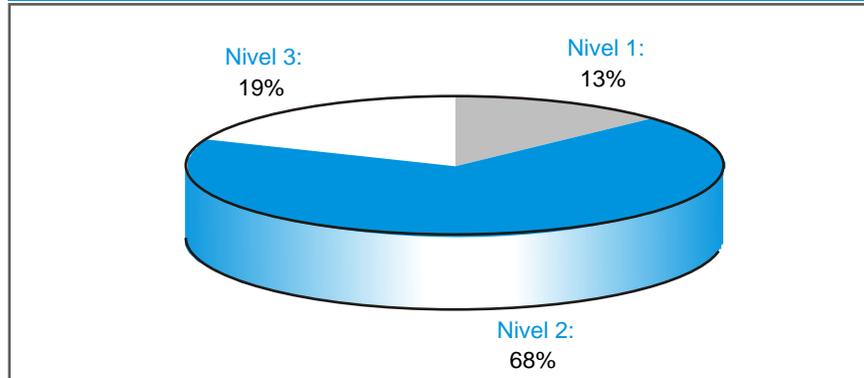
El proyecto forma parte de la cultura institucional desde hace más de dos años. Existen documentos que dan cuenta de su desarrollo. Ha impactado a la mitad o más

Para la implementación del proceso de inspección y vigilancia acorde con el ciclo integral de gestión educativa, la Secretaría de Educación Municipal (...) evaluará y controlará el desarrollo de los proyectos y programas planteados en los planes operativos institucionales; [además] direccionará y acompañará a las instituciones educativas del Municipio para la formulación de planes de mejoramiento, a partir de las debilidades encontradas en la evaluación y control”.

**Decreto 079 de 2004
Alcaldía Municipal de
Armenia**

El ejercicio evidenció que las situaciones de inequidad y los desequilibrios entre las instituciones estaban aún presentes, de forma que era necesario desarrollar un plan de mejoramiento y de asesoría diferencial por parte de la Secretaría. A manera de ilustración, en el **gráfico 4** se presenta el resultado del área de planeación.

Gráfico 4. Porcentaje de instituciones educativas clasificadas según sus necesidades de asesoría y acompañamiento en el área de planeación



Fuente: Secretaría de Educación de Armenia. Equipo de Gestión y Calidad, Carlos Gutiérrez. 2006.

De esta forma, en el área de planeación, el 13% de las instituciones necesitaba una asesoría de nivel 1, es decir, que era necesario que la Secretaría las apoyara en la unificación de criterios; la formación de docentes, directivos y/o administrativos; la asesoría frente a lineamientos; y la consolidación de registros documentales, entre otros temas.

El 68% de las instituciones se ubicó en nivel 2, es decir, que la asesoría y acompañamiento debía centrarse en la realización de ajustes y en la retroalimentación del proceso. Finalmente, el 19% de los planteles se clasificó en nivel 3; no requería acompañamiento personalizado y podían agruparse para acciones de intervención masiva, como talleres y encuentros.

Esta tipología facilitó la priorización y focalización de las acciones de los equipos inteligentes de la Secretaría en los aspectos evaluados, así como la modificación de sus planes operativos y de acción, labores que están desarrollando actualmente.

4. ¿Qué se ha logrado con la práctica?¹⁴

Aun cuando el Sistema está en consolidación y ajuste es posible observar algunos resultados (productos) tanto cualitativos como cuantitativos, en referencia a los ejes de política: calidad, cobertura, equidad y eficiencia.

¹⁴ En este numeral se exponen los resultados o productos del Sistema Educativo Local de Armenia.

Grado	Área	Armenia	Colombia	

- La consolidación de 16 círculos académicos y pedagógicos en los que participan la mitad de los docentes de la ciudad. Éstos son liderados por educadores de reconocida trayectoria. Además, los maestros vinculados realizan en ellos procesos de autoformación y de construcción curricular.
- La vinculación del 100% de rectores y coordinadores del municipio a procesos de formación. Los primeros se han empoderado como líderes integrales de la gestión escolar en sus instituciones y los segundos coadyuvan en este proceso.
- La concepción compartida de la calidad de la educación, entendida como la cualificación de procesos, la optimización de recursos, la obtención de resultados y la convalidación social.
- El desarrollo de un nuevo modelo de gestión escolar que se evidencia en unos equipos de calidad funcionando en las instituciones educativas.
- El empoderamiento de los actores del sector, lo que se refleja en su participación voluntaria y constante en los espacios y procesos del Sistema Educativo Local.
- La definición de los principios orientadores de la estructura curricular de las instituciones educativas de la ciudad. Así mismo, la unificación de los criterios para la elaboración de los manuales de convivencia y la estructuración de una guía para la autoevaluación en los planteles.
- Las adaptaciones curriculares para atender a población con discapacidad que realizan, con el acompañamiento de la Secretaría, 20 instituciones educativas oficiales y privadas.
- La definición de estrategias para trabajar con niños en extraedad y adultos, y la elaboración de una cartilla sobre atención a población con necesidades educativas especiales.
- El establecimiento de un convenio de articulación con el SENA para el mejoramiento de la educación media técnica. Cuatro instituciones educativas iniciaron procesos en tal sentido.
- La vinculación de 17 instituciones al programa Líderes Siglo XXI, ofrecido por la Fundación Empresarios por la Educación y la Cámara de Comercio de Armenia.
- La ejecución del programa de bilingüismo, con el apoyo del Ministerio de Educación Nacional. Entre otras acciones están: la evaluación de 263 docentes, la definición de un plan de formación para educadores con el Consejo Británico y la Comisión Fullbright, y el desarrollo de su respectiva estrategia de promoción.

4.2. Cobertura y equidad

Entre los principales logros del Sistema Educativo Local en los ejes misionales de cobertura y equidad están:

- El aumento del número de niños y jóvenes matriculados en instituciones oficiales entre 2004 y 2005. Éste fue de 669 estudiantes. Sin embargo, no se incrementó en los establecimientos privados. El esfuerzo realizado contribuyó a que no se dieran grandes disminuciones en la tasa bruta de cobertura del municipio, que pasó de 88% al 87% en ese periodo.

Cuadro 2. Indicadores de cobertura de Armenia, 2004–2005

		Armenia	
		2004	2005
Matrícula	Oficial	57.170	57.839
	No oficial	11.770	10.424
	Total	68.940	68.263
Tasa bruta de cobertura		88%	87%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. Oficina Asesora de Planeación y Finanzas.

- La inclusión en el sistema educativo de poblaciones tradicionalmente marginadas, partiendo de una noción territorial que ha permitido el desarrollo de estrategias diferenciales. En este marco se encuentran:

* El programa La escuela busca al niño, que entre 1999 y 2003 atendió a cerca de 2.215 niños desescolarizados. Esta iniciativa, en ejecución, tiene como objetivo "promover gradualmente la reinserción escolar de niños, niñas y adolescentes que se encuentran por fuera de la educación formal, a través de la participación activa de la familia y la comunidad"¹⁵.

El programa se dirige a niños entre 5 y 12 años de edad que se encuentran en condición de vulnerabilidad y que provienen, especialmente, de barrios populares, reasentamientos poblacionales y albergues temporales.

La iniciativa se desarrolla en tres fases. En la primera, se buscan los niños desescolarizados en sus espacios cotidianos (la calle, el barrio) y se intenta atraerlos a la escuela, generándoles curiosidad por el aprendizaje. En la segunda, se les brindan las posibilidades para ingresar a la escuela, a través del desarrollo de procesos pedagógicos alternativos que responden a sus condiciones. En la tercera, los niños que han superado las fases anteriores se ubican en el sistema escolar regular.

El programa le ha brindado al municipio visibilidad nacional e internacional, ya que fue reconocido por la UNICEF como una experiencia exitosa y se ha presentado en varios escenarios fuera del país.

15. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ARMENIA, UNICEF y UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO. La escuela busca al niño: un esfuerzo del municipio de Armenia para que todos sus niños y niñas entren, permanezcan en la escuela y aprendan en ella. Armenia, 2006. p.49.

* El fondo de becas para los mejores bachilleres, cuyo objetivo es que estudiantes de estratos 1, 2

*

-

4.3. Eficiencia

(cuadro 3):

-

-

-

-

-

También fueron respondidos oportunamente la totalidad de los derechos de petición, los recursos interpuestos contra actos administrativos relacionados con el escalafón docente y las demandas instauradas. Además, cuando ameritaba, los procesos se remitieron al Departamento Administrativo de Fortalecimiento Institucional de la Alcaldía.

Cuadro 3. Indicadores de gestión de la Secretaría de Educación de Armenia, 2005-2006

Permanencia del equipo directivo durante el periodo 2004–2006	
• Número de secretarios de educación	1
• Número de encargados de las áreas:	
- De cobertura	2
- De planeación	2
- Administrativa	1
- Financiera	1
Ejecución presupuestal 2005	98,04%
Porcentaje de respuestas oportunas a peticiones, quejas y reglamos-PQR (2006)	96%
Tiempo de espera en fila (2006)	10 minutos
Porcentaje de computadores en el nivel central con acceso a Internet (2006)	100%
Subprocesos o actividades apoyadas en tecnología (2006)	38%*
Servicios y/o trámites en página web (2006)	43,33%**
* Corresponde a los sistemas de matrícula, hojas de vida y operativo-financiero (presupuesto, tesorería y contabilidad). Este indicador es bajo para el caso de Armenia porque aún falta sistematizar algunas áreas fundamentales de la gestión.	
** El 60% de este indicador corresponde a los servicios informativos de la página web; el otro 40%, a los transaccionales, como trámites de personal (certificados, vacaciones, comisiones, etc.). Según este resultado, la Secretaría de Educación debe seguir trabajando en los servicios transaccionales, con el fin de reducir los tiempos de atención al ciudadano.	

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

- Un tiempo promedio de espera en fila de 10 minutos aproximadamente. Éste hace referencia al periodo entre la llegada de una persona al punto de atención hasta la recepción de su requerimiento por el funcionario correspondiente. Este indicador es igual al de otras 13 secretarías de educación del país y representa un tiempo de espera medio.
- La integración educativa que garantiza la continuidad de los estudiantes en todo el ciclo educativo (preescolar, básica —primaria y secundaria— y media), independientemente de sus cambios de ubicación en la ciudad; y la caracterización del territorio para reformular los proyectos educativos institucionales y sus relaciones con la comunidad. Ambos logros pudieron hacerse realidad con la "nueva institucionalidad" generada en el municipio.

Durante el funcionamiento del Sistema Educativo Local se elaboró y distribuyó el directorio de instituciones educativas (sedes de básica y media) del municipio de Armenia. Así mismo, se diseñó y puso en funcionamiento la página Web de la Secretaría de Educación.

- El aumento de la visibilidad de la Secretaría frente a otras secretarías, universidades, entidades gubernamentales y agencias de cooperación internacional. Esto ha facilitado la coordinación con las demás entidades del municipio para adelantar acciones con las instituciones educativas.

Además, la Secretaría ha comenzado a compararse con otras y a ser un referente, como es el caso de las secretarías de Pasto y Yumbo, cuyos funcionarios visitaron Armenia para conocer el programa La escuela busca al niño.

- El mejoramiento de la percepción que tienen los directivos y docentes sobre la Secretaría. Ahora la califican como una entidad con objetivos definidos y líneas estratégicas articuladas con las políticas municipales y nacionales, y que a la vez responde a las necesidades de las instituciones.
- Un mejor manejo por parte de los rectores de la gestión administrativa y financiera. Esto incluye la planeación y ejecución del gasto, así como los procesos de contratación, entre otras actividades. El uso de la información para planear y tomar decisiones.
- Procesos de inducción, formación y acompañamiento a los directivos y docentes incorporados que les han permitido apropiarse del Sistema Educativo Local.
- La actualización de 435 hojas de vida de los docentes en lo referente al escalafón y de otras 190 pertenecientes a profesores activos; la elaboración de otras 213 de los educadores que fueron nombrados en período de prueba. Además, se anexaron 1.107 expedientes de prestaciones sociales de educadores activos y retirados.
- La implementación de una nueva Oficina de Prestaciones Sociales del Magisterio, la cual ha tramitado más de 450 solicitudes para el personal docente.
- La transferencia en 2006 de \$1.500 millones a los Fondos de Servicios Educativos, provenientes del Sistema General de Participaciones para calidad educativa. Los recursos fueron distribuidos entre las instituciones con base en cuatro criterios: número de alumnos atendidos (el 70% del dinero fue entregado con base en este aspecto), número de proyectos de calidad, proyectos básicos de infraestructura y gastos administrativos. Esta acción es un incentivo para que los establecimientos educativos adelanten acciones en estos temas.

5. ¿Por qué es una buena práctica?

El Sistema Educativo Local es una buena práctica de transformación cultural y de fortalecimiento de la gestión educativa. Muestra consistencia entre el enfoque, su implementación y los resultados que empiezan a consolidarse. Se puede decir que, de acuerdo con Senge, en Armenia se han desarrollado las siguientes disciplinas:

- **Cambio en los modelos mentales.** Entre sus elementos se destaca el partir de una voluntad política y una dirección clara, con un enfoque definido, orientado a construir una visión compartida, a transformar formas de pensar y, con ello, a modificar prácticas.

El liderazgo, la comunicación y la disposición del Secretario de Educación para lograr un acercamiento y un trabajo directo con los funcionarios y las instituciones, han sido fundamentales para consolidar un nuevo modelo de trabajo. También su legitimidad en el sector, su conocimiento del tema educativo y su capacidad para rodearse de talentos que apropian y hacen realidad el modelo.

Además, la práctica se fundamenta en un enfoque conceptual, legal y de gestión definido que se plasma en estrategias formativas, de asesoría, acompañamiento y evaluación validadas socialmente, y que llevan a resultados (productos) concretos. Lo anterior genera legitimidad y sostenibilidad técnica.

Finalmente, el enfoque de "conocer y experimentar para enseñar", en el que las estrategias son desarrolladas, apropiadas y evaluadas inicialmente por los equipos de la Secretaría; y posteriormente planteadas a las instituciones educativas ha servido para "dar ejemplo" a los planteles y mostrarles que los cambios son posibles.

- **Visión compartida.** El proceso ha generado en sus actores un reconocimiento del Sistema Educativo Local en sus propósitos, su alcance y su potencialidad como modelo de trabajo e interacción entre los distintos niveles. Esta alineación frente a propósitos conjuntos se ha logrado gracias a un lenguaje común que se incorpora al desarrollo de las prácticas de gestión de todos los integrantes de los equipos inteligentes y de las instituciones, en un segundo momento.

La transformación de la cultura ha sido el factor principal para poner en funcionamiento el sistema. Esto se logró a través del discurso y de acciones creíbles que motivaron a los actores educativos a construir una visión compartida y a desestimar o resignificar viejas prácticas.

- **Dominio personal.** El desarrollo de la autonomía, además del empoderamiento de los equipos de calidad y los directivos docentes de las instituciones educativas, les ha permitido tener mayor creatividad al momento de implementar soluciones innovadoras ajustadas al territorio y a las rutas demarcadas por el sistema. Este ejercicio se ha basado en una estrategia consolidada de formación que permite reducir las desigualdades; generar una visión compartida; unificar criterios para la acción; y, sobre todo, enriquecer los proyectos de vida de funcionarios, directivos y docentes.
- **Aprendizaje en equipo.** Se evidencia en la capacidad para identificar las fortalezas del talento humano y ponerlas al servicio del proceso y, desde allí, consolidar equipos con capacidad de actuar interdisciplinariamente.

Se resalta la creación y funcionamiento de equipos inteligentes que trabajan, construyen y aprenden colectivamente. Estos equipos replicados en las instituciones generan claridad en los roles que deben asumir en los planteles los docentes, rectores y coordinadores. De esta forma, los primeros se convierten en los motores del cambio y de la unificación curricular; los segundos, en los líderes pedagógicos, administrativos y comunitarios de los establecimientos; y los terceros, en gestores de lo pedagógico.

Además, la experiencia gana en sostenibilidad gracias a la conformación de comunidades de aprendizaje en las que se aprovecha la experticia de sus integrantes para convertirlos en formadores y multiplicadores que valoran la transformación y pueden continuarla en el tiempo.

- **Pensamiento sistémico aplicado a la gestión.** La Secretaría ha ganado legitimidad y ofrece claridad para enfrentar los procesos de asesoría y acompañamiento a los equipos de calidad de las instituciones educativas.

Las buenas prácticas de gestión impulsadas desde el equipo de gestión y calidad han sido apropiadas por los diferentes participantes, gracias al despliegue que la Secretaría ha hecho de las mismas. Se da una construcción colectiva de soluciones para los temas críticos del Sistema. En este proceso los actores son consultados y participan en su aplicación.

Adicionalmente, la planeación está alineada con las políticas municipales y nacionales, así como con las necesidades institucionales. Lo planeado se cumple en gran medida y existen espacios para verificar su realización.

De otra parte, la puesta en marcha de un sistema de evaluación (que cuenta con tres dimensiones: autoevaluación, evaluación y co—evaluación) ha incidido en la incorporación del autocontrol en la cultura de trabajo de los equipos. Además, se ha promovido el control en lugar de la sanción y con la evaluación busca identificar oportunidades para mejorar y solucionar lo que no resulta según lo previsto.

Los mecanismos de comunicación son ágiles, oportunos y transparentes, y generan equidad entre los participantes. En este punto fue fundamental generar espacios de encuentro que permitieron que la información fuera apropiada y fluyera entre los actores del Sistema.

Finalmente, el Sistema tiene una gran facilidad de adaptarse a los cambios y de introducir innovaciones surgidas en la interacción con los actores. Así mismo, tiene la capacidad de aprovechar eficazmente recursos técnicos, financieros y logísticos para el desarrollo de las acciones. Este punto es particularmente importante, ya que la Secretaría depende en gran medida de los recursos del Sistema General de Participaciones.

5.1. ¿Qué se ha aprendido con la práctica?

El Sistema Educativo Local se ha ido consolidando a la par que se experimenta su implementación. Es un proceso de "aprender haciendo" colectivamente. Entre sus principales lecciones se destacan:

- Es necesario reconocer que se trabaja con seres humanos con una historia que es necesario entender e incorporar a la visión que se construye conjuntamente.
- Los recursos limitados no son una disculpa para no emprender procesos de cambio, sobre todo cuando lo que es necesario modificar son las actitudes, percepciones y prácticas de trabajo, así como la coordinación de niveles para la acción.
- La construcción de equipos es un proceso de alta trascendencia, de ahí la importancia de trabajar con actores de alto nivel, además de trayectoria y experiencia en el sector. La idea no es confrontar sino aprender a trabajar con otros.
- Para lograr las metas no sólo se requiere voluntad; también es necesario generar autonomía, empoderamiento y equidad entre los actores.

Todo proceso que se desarrolle en el terreno de lo social, particularmente en el sector educativo, es susceptible de aplicarle el ciclo integral de gestión transversalmente y por componente.

- La actualización de los equipos es una condición necesaria para ganar legitimidad y para anticiparse a los sucesos. Además, sus integrantes deben desarrollar habilidades de lectura y escritura permanentes.
- La aplicación de la jornada completa del personal docente permite aprovechar eficientemente su tiempo para la construcción colectiva y desarrollar actividades sin afectar la intensidad horaria de los estudiantes.

- La información es un insumo fundamental para afinar estrategias, tomar decisiones y resolver problemas.
- La evaluación es un proceso necesario para mejorar y debe incluir a todos los actores en los distintos momentos del desarrollo de la experiencia. Se debe generar capacidad de autocritica, autocontrol y autoevaluación en todos los participantes.

La Secretaría de Educación de Armenia tiene en alguna medida documentados sus procesos claves, cuenta con herramientas de planeación, evaluación y referenciación, lo que facilita la replicabilidad de esta experiencia en otras secretarías de educación

Recuadro 3. Claves para replicar el Sistema Educativo Local de Armenia en otras entidades territoriales

Para recoger esta experiencia y adaptarla, es necesario que las autoridades territoriales y educativas tengan un fuerte interés en replicarla y en:

- Fortalecer las instituciones educativas.
- Reducir las inequidades entre los establecimientos educativos.
- Obtener mejores resultados en calidad educativa.
- Construir un puente entre las políticas educativas y la cotidianidad de las instituciones.

Además de lo anterior, se requiere la permanencia del Secretario de Educación en su cargo durante todo o, por lo menos, gran parte del período de gobierno. Igualmente, revisar el marco legal que sustenta la propuesta y la capacidad institucional para ponerla a funcionar, dado que no sólo se precisa de personal dispuesto y disponible, sino que también se requieren competencias especiales para desarrollar el ciclo integral de gestión y apoyar la organización de los equipos de calidad en las instituciones educativas.

Fuente: elaboración propia.

5.2. Oportunidades de mejoramiento

El Sistema Educativo Local es una buena práctica en consolidación. Algunas aspectos que permiten potenciar su alcance son:

- A pesar de que la comunicación es cada vez más fluida y compartida, es necesario fortalecerla al interior de las instituciones educativas, particularmente, entre los rectores y los docentes.
- Es necesario consolidar la aplicación del ciclo integral de gestión en todos los equipos de la Secretaría. Igualmente, se debe fortalecer la dinámica de diseñar—formar—implementar—evaluar.

- Aunque la apuesta de la administración ha sido generar procesos de apropiación duraderos capaces de instalarse en la cotidianidad de las personas y los colectivos, aún es necesario generar estímulos para los docentes asistentes a los círculos académicos y pedagógicos, con el fin de contrarrestar una posible desmotivación en el mediano plazo.
- Dado que el Sistema Educativo Local es una apuesta por la integración de lo educativo en un territorio determinado, es necesario fortalecer la interacción con otras entidades (gubernamentales y no gubernamentales) con presencia en la zona y que estén en capacidad de apoyar su desarrollo. Este es un factor importante para su institucionalización.
- Es conveniente favorecer la participación de la comunidad educativa y del sector empresarial para que puedan apoyar la continuidad del Sistema en otras administraciones.
- Aún cuando existen mecanismos de seguimiento y evaluación validados y apropiados, se observan algunos reportes anecdóticos de resultados. Por ello, es necesario fortalecer los procesos de recolección y análisis de información para construir indicadores y organizarlos en series de tiempo que permitan identificar los avances relacionados con las estrategias implementadas.

Una vez se cuente con indicadores, la Secretaría estará lista para realizar procesos de comparación con otras instituciones y organizaciones que le permitan definir estrategias de mejoramiento, a la vez que enseñar a otros.

6. ¿Cómo continúa la práctica en el futuro?

La sostenibilidad técnica del Sistema Educativo Local tiene un alto nivel de desarrollo en Armenia. No obstante, su estructura administrativa aún no se ha consolidado. La organización se soporta en resoluciones internas de la Secretaría, lo que puede poner en riesgo su sostenibilidad. En adelante, se deberá trabajar en la creación de los cargos de los miembros de los equipos inteligentes dentro de la planta de personal de la entidad.

Otro factor de riesgo para la continuidad de la experiencia es el cambio de administración. Esto puede llevar a una nueva reorganización de la Secretaría que desconozca las transformaciones positivas logradas, especialmente, aquellas relacionadas con el papel de la supervisión, la dirección de núcleo, los rectores y los coordinadores. También puede implicar un retroceso en las nuevas prácticas de la cultura institucional referidas al trabajo en equipo, lo que podría llevar nuevamente a una estructura piramidal.

Por lo anterior, es necesario seguir trabajando en la consolidación de los equipos de trabajo, tanto en la Secretaría como en las instituciones educativas, en la apropiación de buenas prácticas de gestión, en el reconocimiento de los espacios ganados en todos los niveles del sistema y en la motivación para mantenerlos. Sin duda, esto hará menos factible que un cambio de administración deseche los logros alcanzados hasta hoy.

Ficha técnica de la buena práctica



- **Nombre**
Una construcción colectiva por el mejoramiento integral de la gestión educativa
- **Fecha de inicio**
Enero de 2004
- **Estado actual**
En ejecución

■ **Entidad territorial**
Secretaría de Educación de Armenia

■ **Entidad gestora**
Secretaría de Educación de Armenia

■ **Entidades aliadas o patrocinadoras**
Instituciones educativas del municipio

■ **Eje de política de la práctica**
Gestión territorial de la educación

■ **Beneficiarios**

- Niños y jóvenes matriculados en instituciones oficiales: 57.839
- Directivos docentes: 29 rectores, 3 directivos encargados de rectoría, 96 coordinadores, 6 directores de núcleo y 6 supervisores.
- Docentes: 1.826.
- Instituciones educativas oficiales: 32.

■ **Responsables**
Jaime Bejarano Alzate. Secretario de Educación de Armenia
jbejaranoa@semarmenia.gov.co

Bibiana Vélez Medina. Coordinadora del Equipo de Gestión y Calidad
gestionycalidadeducativa@hotmail.com
calidadeducativa@semarmenia.gov.co

FICHA RESUMEN

IDENTIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA

1.	Nombre de la experiencia Sistema Educativo Local de Armenia		
2.	Identificación institucional Secretaría de Educación Municipal de Armenia		
	Dirección principal: Carrera 17 No. 16—00 Centro Administrativo Municipal		Dirección sede donde se ejecuta la experiencia
	Teléfono: 741 0502	Correo electrónico: calidadeducativa@semarmeria.gov.co	Fax:
	Ciudad: Armenia	Municipio: Armenia	Departamento: Quindío
	País: Colombia		
3.	Coordinador Jaime Bejarano Alzate.		Cargo: Secretario de Educación de Armenia
	Dirección: Carrera 17 No. 16—00 Centro Administrativo Municipal	Teléfonos/Fax: 741 0502	Correo electrónico: jbejaranoa@semarmenia.gov.co
4.	Ubicación temática de la experiencia		
	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Calidad • Eficiencia X • Equidad 		
5.	Palabras claves que permiten clasificar la experiencia. <ul style="list-style-type: none"> • Sistema educativo • Equipos de trabajo • Zonas educativas • Ciclo de gestión 		
6.	Resumen El Sistema Educativo Local de Armenia cuenta con un esquema de relación entre los actores educativos, a la vez que los empodera para asumir colectivamente los retos del mejoramiento del servicio, y para interactuar con otras instancias gubernamentales y organizaciones de la sociedad. Tiene tres componentes: insumos, procesos y resultados. Se apoya en la organización de equipos inteligentes en la Secretaría, en la organización de las instituciones a través de la zonificación de la ciudad, en el desarrollo de una nueva institucionalidad y en la puesta en marcha del ciclo integral de gestión para apoyar y acompañar a los planteles.		

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA		
7.	Tiempo de desarrollo y estado de la experiencia	
	Fecha de inicio	Año: 2004
	Mes: enero	
7.	Estado actual de la experiencia En ejecución	
8.	Población beneficiaria de la experiencia	
	<ul style="list-style-type: none"> • Niños y jóvenes por fuera del sistema educativo XXX • Instituciones educativas XXX • Docentes y directivos docentes XXX • Personal administrativo de instituciones educativas XXX • Personal administrativo de la secretaría de educación XXX • Actores externos a la secretaría (empresarios, medios de comunicación, concejales, miembros de asambleas, rectores de colegios privados) XXX • Ciudadanos comunes 	
9.	Ámbito en el que se desarrolla	
	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones educativas XXX • Localidades XXX • Niveles específicos de la secretaría de educación (central o local) XXX • Dependencias de la secretaría de educación XXX • Secretaría de educación en general XXX 	
10.	Problema o situación que originó la experiencia	
	<p>A partir de 1999, año en el que Armenia fue certificada, se iniciaron acciones para organizar y hacer eficiente su sistema educativo, así como para ampliar la cobertura. Sin embargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Proyectos Educativos Institucionales–PEI de algunos planteles no eran pertinentes a la realidad de los estudiantes y las instituciones. Lo anterior influía en la definición de planes de estudio y metodologías adecuadas al tipo de alumnos que se deseaba formar. • La oferta de programas y proyectos de la Secretaría, así como de otros actores (departamentales, nacionales e internacionales) tampoco era pertinente. Además llegaba desarticulada a los planteles y su falta de continuidad iba en detrimento de la permanencia escolar. • Los directivos docentes mostraban un débil liderazgo pedagógico, comunitario y administrativo. La capacitación que recibían para ejercer su labor era insuficiente. • Las intervenciones de los supervisores y directores de núcleo en las instituciones no contaban con un enfoque definido y unificado. La orientación respondía más a los intereses, la interpretación de las políticas nacionales y la experticia de cada uno. • Había desequilibrio en la asesoría a las instituciones educativas con una consecuente inequidad en sus niveles de desarrollo. En últimas, la educación privilegiaba a unos estudiantes en detrimento de otros. • La estructura de la Secretaría de Educación era inflexible y no respondía eficientemente a las demandas de los actores educativos y a los requerimientos de la gestión pública moderna. Su cultura institucional propiciaba la dispersión de esfuerzos, la duplicidad de tareas, la falta de credibilidad, el individualismo y el deterioro del clima laboral. Sus equipos llegaban dispersamente a las instituciones y no siempre representaban las políticas locales y nacionales. • El sistema educativo de Armenia era demasiado rígido y poco funcional, sus fines y propósitos no estaban muy claros, no había proporcionado a los estudiantes los aprendizajes significativos que la sociedad necesitaba y tampoco había permitido que la población en edad escolar ingresara y permaneciera dentro de la escuela. 	

11.	<p>Objetivo</p> <p>La implementación del Sistema Educativo Local de Armenia se orientó a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a los actores de la comunidad educativa sobre la importancia de actuar en un esquema sistémico. • Desplegar un plan de asesoría y acompañamiento a las instituciones educativas para la implementación de los programas de su plan operativo, conservando como eje los objetivos misionales definidos en las políticas municipal y nacional. • Poner en marcha una estrategia de formación–acompañamiento que permita a los actores de los procesos educativos desarrollar nuevas habilidades y prácticas para asumir competentemente los retos del Sistema Educativo Local. • Orientar el ejercicio de inspección y vigilancia en el marco del ciclo integral de gestión; así como al mejoramiento de la gestión y la calidad en el marco de la implementación de políticas y lineamientos. • Transformar el ejercicio tradicional de la evaluación entendido como control, a uno concebido como autocontrol y mejoramiento. • Impulsar estrategias de comunicación y visibilización de experiencias exitosas, cuyos resultados permitan a las instituciones educativas una continua retroalimentación para avanzar en acciones eficaces de mejoramiento. • Diseñar herramientas de apoyo para contribuir a que los rectores innoven permanentemente sobre el proceso e hicieran nuevos desarrollos a partir de sus experiencias.
12.	<p>Articulación con el plan sectorial de educación</p> <p>La experiencia se articula con los ejes de la política educativa local y nacional, en tanto contribuye a una mayor eficiencia del sistema educativo municipal, a través de diversas estrategias como la organización de equipos inteligentes en la Secretaría y en la instituciones educativas, el desarrollo de una nueva institucionalidad y la implementación de un ciclo integral de gestión en todas las instancias del sistema.</p> <p>Lo anterior contribuye a su vez a mejorar la calidad de la educación en el municipio, a ampliar el acceso y la cobertura y hacer más equitativa la educación.</p>
13.	<p>Enfoque teórico que la orienta</p> <p>Las bases conceptuales del Sistema se</p>

<p>14.</p>	<p>Estrategias y actividades</p> <p>Entre las principales estrategias están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización de la Secretaría de Educación a través de la conformación de equipos inteligentes y del desarrollo del proceso de modernización. En el primer caso, se crearon cinco equipos (el administrativo, el jurídico, el de planeamiento educativo, el financiero, y el de gestión y calidad). Éstos cumplen principalmente funciones de asesoría a la Secretaría y a las instituciones educativas. Con el proyecto de modernización, apoyado por el Ministerio, la Secretaría definió sus procesos: capacitó a sus funcionarios en gerencia, diseño y trámite de procesos, atención al público, sistemas y seguimiento; y organizó su oficina de atención al ciudadano. La entidad también logró implantar y diseñar sistemas de información, como el de matrículas, información de alumnos y contabilidad de las instituciones educativas. • El desarrollo de una nueva institucionalidad basada en la organización de la ciudad en 19 zonas educativas, en las que se integraron diversos planteles, teniendo en cuenta, no sólo su cercanía física, sino además sus características sociales, económicas y culturales. El proceso de integración a partir del liderazgo de cada rector se llevó a cabo visualizando la institución educativa como un sistema en el que se desarrollan procesos de gestión académica, directiva—administrativa y comunitaria. • Organización de equipos de calidad de las instituciones educativas, paralelos a los equipos inteligentes de la Secretaría. Por lo general, estos equipos están integrados por rectores, coordinadores, docentes, personal administrativo, representantes de los estudiantes, egresados, padres de familia e incluso, líderes de la comunidad. • Implementación, tanto en la Secretaría de Educación como en las instituciones, del ciclo integral de gestión (conjunto de procesos administrativos que permite al Sistema Educativo Local cumplir los encargos misionales de cobertura, calidad, eficiencia y equidad, para avanzar hacia los propósitos de la nueva institucionalidad). Éste cuenta con los procesos de planeación, formación, asesoría y acompañamiento, evaluación y autocontrol, y mejoramiento continuo.
<p>15.</p>	<p>Cómo se desarrolla la experiencia</p> <p>La experiencia se llevó a cabo con acciones paralelas, tanto en la Secretaría, como en las instituciones educativas. En ambas instancias se aplicó el ciclo integral de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la organización de la Secretaría de Educación, se crearon y consolidaron los equipos inteligentes, cuyos miembros participaron en procesos de formación. La entidad desarrolló posteriormente el trabajo de asesoría a las instituciones para la formación de sus equipos de calidad, la resignificación de los PEI y el despliegue de la estrategia de formación para docentes y directivos. • En cuanto a las instituciones, se crearon las 19 zonas educativas de la ciudad y se realizó la integración de establecimientos educativos. Así mismo, se desarrolló una encuesta para caracterizar las zonas, se definieron los servicios que debían prestar algunas instituciones, se unificaron los PEI y se conformaron los equipos de calidad. <p>En cuanto al ciclo integral de gestión:</p> <p>La planeación se inició con la expedición del Plan de Desarrollo <i>Armenia con sentido social</i>. Posteriormente se definieron el plan estratégico de los equipos de trabajo y la oferta programática en relación con las políticas municipales y nacionales. Esta última fue validada con las instituciones. Después se definieron los planes operativos de las instituciones, que fueron validados con sus respectivos consejos directivos. Para la formación, asesoría y acompañamiento, se sensibilizó a los rectores sobre el Sistema Educativo Local y</p>

16.	<p>Actores</p> <p>El Sistema Educativo Local vincula a diferentes actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los funcionarios de la Secretaría de Educación Municipal, organizados en equipos inteligentes, que desarrollan una nueva estrategia de formación, asesoría y asistencia técnica a las instituciones educativas. • Los rectores, que actúan como líderes del proceso de transformación institucional. • Los coordinadores, que recuperan su rol pedagógico. • Los docentes, que revisan y apropian nuevos enfoques y apuestas curriculares.
17.	<p>Recursos humanos</p> <p>Para organizar la Secretaría se conformaron cinco equipos inteligentes: el administrativo, el jurídico, el de planeamiento educativo, el financiero, y el de gestión y calidad.</p> <p>En general, los equipos son liderados por profesionales especializados que fueron seleccionados de acuerdo con su formación y experiencia en diferentes niveles del sistema educativo. Además de sus líderes, están conformados por profesionales, cuyas responsabilidades fueron distribuidas teniendo en cuenta sus expectativas y su perfil. Así mismo, cuentan con el apoyo del personal administrativo de la Secretaría.</p> <p>Los equipos se crearon con el fin de definir las competencias, los temas y los procedimientos para hacer eficiente y funcional la administración de la educación del municipio; mejorar su calidad; y abordar distintos ámbitos de la gestión educativa, como la directiva, la académica y la comunitaria.</p>
18.	<p>Operadores</p>
19.	<p>Recursos financieros</p> <p>Información no disponible.</p>
20.	<p>Alianzas</p> <p>La Secretaría de Educación tiene una alianza con la Cámara de Comercio de Armenia para la realización del Foro de Dirección Educativa, en el que se retoma la experiencia del Foro de Gerentes de esa entidad. Éste es un espacio de reflexión, formación, actualización e intercambio de experiencias en gestión escolar, que les ha permitido a los directivos docentes visualizar otras formas de dirigir sus instituciones y de liderar procesos de cambio.</p> <p>Con esta organización también se trabaja en la vinculación de las instituciones educativas al programa Líderes Siglo XXI, en el que empresarios transfieren a los colegios sus conocimientos en gestión organizacional.</p>
21.	<p>Evaluación</p> <p>La evaluación en el Sistema Educativo Local es un proceso permanente que favorece el fortalecimiento y el mejoramiento. Así, tanto en la Secretaría como en las instituciones educativas se han impulsado varios tipos: la autoevaluación, la co—evaluación y la evaluación externa.</p> <p>La primera se realiza internamente para revisar los procesos e identificar sus fortalezas, amenazas y aspectos a mejorar; la segunda, involucra a otros observadores activos (las instituciones no sólo se evalúan y son evaluadas; sino que también valoran al equipo de gestión y calidad, y a la Secretaría); en la tercera se tienen en cuenta los resultados de las evaluaciones externas, como las pruebas de calidad.</p> <p>En general, la evaluación permite a la Secretaría retroalimentar a las instituciones sobre sus fortalezas y debilidades. Así mismo, favorece el autocontrol en los planteles y contribuye a la apropiación de prácticas de monitoreo permanente que permiten la detección oportuna y la corrección de falencias.</p> <p>Además, el Sistema Educativo Local cuenta con mecanismos de seguimiento y medición de resultados. Los planes operativos y de acción tienen indicadores que permiten medir los logros alcanzados en el desarrollo de los programas y proyectos priorizados en la planeación.</p>

22.	<p>Balance de la experiencia</p> <p>Factores que facilitan su implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las autoridades de la ciudad. • El liderazgo del Secretario de Educación, así como su legitimidad en el sector y su conocimiento del tema educativo. • Permanencia del equipo directivo de la secretaría durante el periodo de gobierno. • Un enfoque conceptual, legal y de gestión definido. • Una estrategia consolidada de formación a todos los actores del Sistema que permite reducir las desigualdades, unificar criterios, generar una visión compartida y unificar criterios para la acción. • El aprovechamiento eficaz de recursos técnicos, financieros y logísticos para el desarrollo de las acciones. • Una visión compartida sobre el Sistema Educativo Local, sus propósitos y su alcance. • La alineación de la planeación con las políticas municipales y nacionales, así como con las necesidades institucionales. • Mecanismos de comunicación ágiles, oportunos y transparentes, que generan equidad entre los participantes. <p>Factores que dificultan su implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los conflictos propios de una transformación cultural y administrativa, como las dificultades para trabajar por metas y en equipo, o la pérdida de control y poder de unos funcionarios frente a otros, al desarrollar procesos más horizontales y participativos. • La visión de la integración como un proceso que conlleva una “pérdida” de identidad, prestigio o poder de los centros educativos. • La falta de tiempo por parte de los docentes para trabajar en los equipos de calidad y participar en los procesos de formación. • La dificultad para aceptar prácticas de co-evaluación, en las que los funcionarios de la Secretaría sean evaluados por las instituciones. • La carencia de procesos sistemáticos de recolección y análisis de información, así como de construcción de indicadores.
23.	<p>Resultados</p> <p>Los resultados del Sistema Educativo Local, en referencia a los ejes de política son:</p> <p>En calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del promedio de la ciudad en las pruebas SABER, en las áreas de matemáticas, lenguaje y ciencias naturales, tanto en 5º como en 9º grados. • La resignificación de los PEI de todas las instituciones educativas del municipio. • La formulación de planes de mejoramiento, estratégicos y operativos en el 100% de las instituciones educativas oficiales. • La organización y funcionamiento de equipos de calidad en todas las instituciones. • La consolidación de 16 círculos académicos y pedagógicos en los que participan la mitad de los docentes de la ciudad. • La vinculación del 100% de los rectores y coordinadores a procesos de formación. • La concepción compartida de la calidad de la educación, entendida como la cualificación de procesos, la optimización de recursos, la obtención de resultados y la convalidación social. • El empoderamiento de los actores del sector, lo que se refleja en su participación voluntaria y constante en los espacios y procesos del Sistema Educativo Local. • La definición de los principios orientadores de la estructura curricular de las instituciones educativas de la ciudad. Así mismo, la unificación de los criterios para la elaboración de los manuales de convivencia y la estructuración de una guía para la autoevaluación en los planteles.

- La definición de los principios orientadores de la estructura curricular de las instituciones educativas de la ciudad. Así mismo, la unificación de los criterios para la elaboración de los manuales de convivencia y la estructuración de una guía para la autoevaluación en los planteles.
- Las adaptaciones curriculares para atender a población con discapacidad que realizan, con el acompañamiento de la Secretaría, 20 instituciones educativas oficiales y privadas.
- La definición de estrategias para trabajar con niños en extraedad y adultos.
- El establecimiento de un convenio de articulación con el SENA para el mejoramiento de la educación media técnica. Cuatro instituciones educativas iniciaron procesos en tal sentido.
- La vinculación de 17 instituciones al programa Líderes Siglo XXI, ofrecido por la Fundación Empresarios por la Educación y la Cámara de Comercio de Armenia.
- La ejecución del programa de bilingüismo, con el apoyo del Ministerio de Educación Nacional.

En cobertura y equidad

- El aumento del número de niños y jóvenes matriculados en instituciones oficiales entre 2004 y 2005. Éste fue de 669 estudiantes.
- La inclusión en el sistema educativo de poblaciones tradicionalmente marginadas, partiendo de una noción territorial que ha permitido el desarrollo de estrategias diferenciales. En este marco se encuentran:
 - * El programa La escuela busca al niño, que entre 1999 y 2003 atendió a cerca de 2.215 niños desescolarizados. Esta iniciativa, en ejecución, tiene como objetivo “promover gradualmente la reinserción escolar de niños, niñas y adolescentes que se encuentran por fuera de la educación formal, a través de la participación activa de la familia y la comunidad”.
 - * El fondo de becas para los mejores bachilleres, cuyo objetivo es que estudiantes de estratos 1, 2 y 3 tengan la oportunidad de continuar su educación superior. Así, se han beneficiado 80 alumnos que presentaron destacados promedios académicos y altos puntajes en el Examen de Estado.
 - * El Banco de Oferentes para atender a la población en edad escolar que se encuentra en condición de vulnerabilidad y por fuera sistema educativo.

23.

- La atención a 5.400 adultos mediante la ampliación de la oferta educativa formal para esta población en 16 instituciones educativas.

En eficiencia:

- Una ejecución presupuestal durante 2005 del 98,04%.
- La respuesta oportuna a las peticiones, quejas y reclamos. En 2006, el 96% fueron respondidas en 15 días o menos. El promedio de respuesta en 25 secretarías de educación del país fue del 83%.
- Un tiempo promedio de espera en fila de 10 minutos aproximadamente. Éste hace referencia al periodo entre la llegada de una persona al punto de atención hasta la recepción de su requerimiento por el funcionario correspondiente.
- La integración educativa que garantiza la continuidad de los estudiantes en todo el ciclo educativo, independientemente de sus cambios de ubicación en la ciudad; y la caracterización del territorio para reformular los proyectos educativos institucionales y sus relaciones con la comunidad.
- El aumento de la visibilidad de la Secretaría frente a otras secretarías, universidades, entidades gubernamentales y agencias de cooperación internacional.
- El mejoramiento de la percepción que tienen los directivos y docentes sobre la Secretaría. Ahora la califican como una entidad con objetivos definidos y líneas estratégicas articuladas con las políticas municipales y nacionales, y que a la vez responde a las necesidades de las instituciones.
- Un mejor manejo por parte de los rectores de la gestión administrativa y financiera. Esto incluye la planeación y ejecución del gasto, así como los procesos de contratación, entre otras actividades.
- La incorporación, desde 2005 y por medio de concurso de méritos, de cerca del 40% de los nuevos docentes y directivos. Éstos se han apropiado de la propuesta del Sistema Educativo Local, gracias a un buen proceso de inducción, formación y acompañamiento a su labor.

24.	<p>Impacto social</p> <ul style="list-style-type: none"> • La transformación de la cultura como factor principal para poner en funcionamiento el sistema. Ésto se logró a través del discurso y de acciones creíbles que motivaron a los actores educativos a construir una visión compartida y a desestimar o resignificar viejas prácticas. • La incorporación del autocontrol en la cultura de trabajo de los equipos, lo que le permite a los actores autorregularse. • El desarrollo de la autonomía, además del empoderamiento de los equipos de calidad y los directivos docentes de las instituciones educativas. • La creación de una conciencia de equipo y de trabajo colectivo. • La construcción colectiva de soluciones para los temas críticos del Sistema. En este proceso los actores son consultados y participan en el despliegue de las mismas. • La creación y funcionamiento de equipos inteligentes, tanto en la Secretaría como en las instituciones, que trabajan, construyen y aprenden colectivamente. • La puesta en marcha de un sistema de evaluación que cuenta con tres dimensiones: autoevaluación, evaluación y co-evaluación. • La conformación de comunidades de aprendizaje en las que se aprovecha la experticia de sus integrantes para convertirlos en formadores y multiplicadores.
25.	<p>Reconocimientos obtenidos</p> <p>El programa la Escuela busca al niño fue reconocido por la UNICEF como una experiencia exitosa.</p> <p>Además, el Ministerio de Educación seleccionó el Sistema Educativo Local de Armenia como una buena práctica de gestión territorial de la educación. Esta entidad realizó la sistematización de la experiencia, cuya publicación será difundida entre las secretarías de educación del país.</p>
26.	<p>Producciones y publicaciones de la experiencia</p> <p><i>Una construcción colectiva por el mejoramiento integral de la gestión educativa. Sistema Educativo Local de Armenia.</i> Publicación que contiene la sistematización de la experiencia y que fue realizado por el Ministerio de Educación en el año 2006.</p> <p><i>La escuela busca al niño: un esfuerzo del municipio de Armenia para que todos sus niños y niñas entren, permanezcan en la escuela y aprendan en ella.</i> Publicación editada por la Secretaría de educación de Armenia, UNICEF y la Universidad del Quindío, en la que se sistematiza este programa.</p>
27.	<p>Sistematización y socialización de la experiencia</p> <p>La sistematización de la experiencia se encuentra en la publicación <i>Una construcción colectiva por el mejoramiento integral de la gestión educativa. Sistema Educativo Local de Armenia</i>, editada por el Ministerio de Educación en el año 2006.</p> <p>Participación en el Foro Descentralización y certificación en educación, experiencias y desafíos. El caso colombiano, realizado en Bogotá en marzo de 2006. En él se presentó la ponencia: <i>Una mirada sobre la descentralización y la certificación: la experiencia de Armenia.</i></p>

28.	<p>Aprendizajes</p> <p>El Sistema Educativo Local se ha ido consolidando a la par que se experimenta su implementación. Entre sus principales lecciones se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario reconocer que se trabaja con seres humanos con una historia que es necesario entender e incorporar a la visión que se construye conjuntamente. • Los recursos limitados no son una disculpa para no emprender procesos de cambio, sobre todo cuando lo que es necesario modificar son las actitudes, percepciones y prácticas de trabajo, así como la coordinación de niveles para la acción. • La construcción de equipos es un proceso de alta trascendencia, de ahí la importancia de trabajar con actores de alto nivel, además de trayectoria y experiencia en el sector. La idea no es confrontar sino aprender a trabajar con otros. • Para lograr las metas no sólo se requiere voluntad; también es necesario generar autonomía, empoderamiento y equidad entre los actores. • Todo proceso que se desarrolle en el terreno de lo social, particularmente en el sector educativo, es susceptible de aplicarle el ciclo integral de gestión transversalmente y por componente. • La actualización de los equipos es una condición necesaria para ganar legitimidad y para anticiparse a los sucesos. • La aplicación de la jornada completa del personal docente permite aprovechar eficientemente su tiempo para la construcción colectiva y desarrollar actividades sin afectar la intensidad horaria de los estudiantes. • La información es un insumo fundamental para afinar estrategias, tomar decisiones y resolver problemas. De ahí que es necesario aprender a analizarla apropiadamente. • La evaluación es un proceso necesario para mejorar y debe incluir a todos los actores en los distintos momentos del desarrollo de la experiencia. Se debe generar capacidad de autocrítica, autocontrol y autoevaluación en todos los participantes. 										
29.	<p>Acciones futuras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el ciclo integral de gestión en la secretaría y en las instituciones. 										
30.	<p>Mecanismos e instrumentos que permiten replicar la experiencia</p> <table border="1" data-bbox="228 1052 1461 1142"> <tr> <td data-bbox="228 1052 727 1083">1. Metodología definida y documentada</td> <td data-bbox="732 1052 818 1083"></td> <td data-bbox="823 1052 1373 1083">3. Manuales o guías</td> <td data-bbox="1378 1052 1461 1083"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 1089 727 1142">2. Materiales e instrumentos de apoyo para la ejecución.</td> <td data-bbox="732 1089 818 1142" style="text-align: center;">X</td> <td data-bbox="823 1089 1373 1142">4. Procesos de capacitación sobre la metodología y el uso de materiales</td> <td data-bbox="1378 1089 1461 1142"></td> </tr> </table>			1. Metodología definida y documentada		3. Manuales o guías		2. Materiales e instrumentos de apoyo para la ejecución.	X	4. Procesos de capacitación sobre la metodología y el uso de materiales	
1. Metodología definida y documentada		3. Manuales o guías									
2. Materiales e instrumentos de apoyo para la ejecución.	X	4. Procesos de capacitación sobre la metodología y el uso de materiales									

Entrevistados

Para el desarrollo de este documento, en noviembre de 2006 fueron entrevistados:

Secretaría de Educación de Armenia	
<ul style="list-style-type: none"> ✘ Jaime Bejarano Alzate. Secretario de Educación ✘ Claudia María Botero. Coordinadora equipo administrativo ✘ Bibiana Vélez. Coordinadora equipo de gestión y calidad ✘ Ana Milena Londoño. Coordinadora equipo jurídico ✘ Olga Lucía Sierra. Coordinadora equipo financiero ✘ Angélica Castellanos. Coordinadora equipo de planeamiento educativo 	Equipo inteligente
<ul style="list-style-type: none"> ✘ Mónica Soto. Profesional universitario ✘ Amparo Gómez. Directora de núcleo ✘ Doris Velásquez. Profesional universitario ✘ Fernando Brito. Profesional universitario ✘ James Arias. Supervisor ✘ Martha Cecilia Arcila. Profesional universitario ✘ Jairo Valencia. Director de núcleo ✘ Yolanda Herrera Escobar. Supervisora ✘ Fabián Mauricio Marín. Asesor jurídico ✘ María Eugenia Maldonado. Directivo docente 	Equipo de gestión y calidad
<ul style="list-style-type: none"> ✘ Albero Gómez. Ingeniero industrial ✘ Olga Lucía Sierra. Coordinadora de presupuesto ✘ Jaiber López Cárdenas. Contador ✘ Jorge Iván Rodríguez. Contador ✘ Mercedes Nancy Ramírez ✘ Tomás José Londoño. Contador ✘ Rodrigo Osorio. Auxiliar contable 	Equipo de asistencia financiera a las instituciones
CASD	
<ul style="list-style-type: none"> ✘ Álvaro Arias Velásquez. Rector ✘ Javier García Sepúlveda. Coordinador del programa de básica y media ✘ Dalila Marín Bernal. Orientadora ✘ Dora Alba Orrego. Representante de los padres de familia ✘ Andrés Quinceno. Egresado ✘ Ariulfo Moscoso. Estudiante jornada nocturna (adulto) ✘ Beatriz Lorena Buitrago. Educadora especial ✘ José Aristides Giraldo. Coordinador Departamento de comercio, salud y comunidad ✘ Ivette Vélez. Estudiante de grado 10º ✘ Martha Lucía Angulo. Auxiliar administrativo ✘ Martha Elena Castaño. Coordinadora Sede Francisco José de Caldas ✘ María Isabel Perdomo. Coordinadora Sede Francisco José de Caldas ✘ Virginia Díaz. Coordinadora Sede Santa Eufrasia ✘ Carmen Beatriz Soto. Coordinadora Sede Santa Eufrasia ✘ Francis Cuellar. Docente Sede Santa Eufrasia ✘ Faride Forero. Docente Sede Santa Eufrasia ✘ Ilsa María Beltrán. Orientadora Sede Santa Eufrasia ✘ Hermana Irma Montes. Coordinadora Sede Amparo Santa Cruz 	Equipo de calidad

Colegio Rufino José Cuervo Centro

Equipo de calidad

- ✘ Guillermo Darío Robayo Martínez. Rector
- ✘ Jesús Arciniegas Vergel. Coordinador
- ✘ Nelson Clavijo Farfán. Coordinador
- ✘ Diego Quintero Rincón. Coordinador
- ✘ Edgar Cruz Henao. Coordinador
- ✘ Hector Gallego Murillo. Coordinador
- ✘ Beatriz Elena Valencia Parra. Orientadora
- ✘ Luz Stella Hurtado García. Orientadora
- ✘ Luz Adriana Madrid Cataño. Docente
- ✘ Luz Fanny Espinosa Hernández. Docente

Círculo de coordinadores

Coordinadores

- ✘ Mariela Betancur. Santa Teresa de Jesús
- ✘ Germán Darío Enciso. El Caimo
- ✘ Clarita Valencia. Bosques de Pinares
- ✘ Graciela Arias. Teresita Montes
- ✘ Virginia Díaz. CASD
- ✘ Javier Ramírez. CASD
- ✘ Leonardo Lozano. Gustavo Matamoros D'Acosta
- ✘ Waldirudis Lodoño. Cristóbal Colón

Grupo focal de rectores

Rectores

- ✘ Guillermo Robayo. Rufino José Cuervo Centro
- ✘ Amparo Cecilia Tirado. Santa Teresa de Jesús
- ✘ Miguel Ángel Ocampo. ITI
- ✘ Otoniel Morales. El Caimo
- ✘ Amparo Herrera. Rufino José Cuervo Sur
- ✘ Álvaro Arias. CASD

Cámara de Comercio de Armenia

- ✘ Luz Mary Rodríguez. Directora de Formación Empresarial

Documentos consultados

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ARMENIA. Decreto 079 de 2004, por medio del cual se adopta el reglamento territorial para el Sistema Educativo Local del Municipio de Armenia. Armenia, 2004.

BEJARANO, Jaime. La organización educativa a partir de Senge. En: Letras con sentido educativo. No. 01. Secretaría de Educación Municipal. Armenia, noviembre de 2005.

----- . Una mirada sobre la descentralización y la certificación: la experiencia de Armenia. En: FORO DESCENTRALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN EN EDUCACIÓN, EXPERIENCIAS Y DESAFÍOS. EL CASO COLOMBIANO. (Marzo 2006: Bogotá). Bogotá, 2006.

GUTIERREZ, Carlos. Resultados autodiagnóstico institucional. Armenia: Secretaría de Educación de Armenia, 2006.

MORIN, Edgar. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Traducción: Mercedes Vallejo-Gómez y otros. París: UNESCO, 1999.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La revolución educativa. Plan sectorial 2002-2006. Bogotá, 2003.

----- . Proyecto de Modernización de las Secretarías de Educación. [documento en línea]. En: http://www.modernizacionsecretarias.gov.co/modernizacion_que_es.asp. Fecha de consulta: diciembre de 2006.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. Jorge Ortega Torres (comp.). Bogotá: Temis, 1991.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE ARMENIA. Como ciudad educadora, Armenia reconstruye su sentido social. Armenia, (sin fecha).

----- . Informe de gestión año 2005. Armenia, 2006.

----- . Plan operativo equipo de gestión y calidad años 2005-2007. Armenia, 2005.

----- . Plan de asesoría a instituciones educativas del municipio. Equipo de gestión y calidad. [Presentación en power point]. Armenia, 2006.

----- . Plan de formación de docentes y directivos año 2006. Armenia, 2006.

----- . Planeamiento educativo. Estadísticas 2005. Armenia, 2005.

- . Planeamiento educativo. Estadísticas 2006. Armenia, 2006.
- . Planeamiento educativo. Plan de desarrollo y plan de acción 2006. Armenia, 2006.
- . Políticas educativas para el municipio de Armenia. [Presentación en power point]. Armenia, 2005.
- . Resolución 0835 del 9 de marzo de 2006, por medio de la cual se modifica la Resolución 0614 de agosto 6 de 2004. Armenia, 2006.
- . Resolución 0614 del 6 de agosto de 2004, por medio de la cual se realiza la organización funcional interna de la parte administrativa central de la Secretaría de Educación Municipal. Armenia, 2004.
- . Un reto para el municipio de Armenia. Educación con sentido social. Armenia, 2006.
- . Sistema Educativo Local. [Presentación power point]. Armenia, 2005.
- . Situación y derechos de los niños en la ciudad. Proyecto: La escuela busca al niño [Presentación en power point]. Armenia, 2006.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE ARMENIA, UNICEF y UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO. La escuela busca al niño: un esfuerzo del municipio de Armenia para que todos sus niños y niñas entren, permanezcan en la escuela y aprendan en ella. Armenia, 2006.
- SENGE, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México: Gránica, 2005.
- UNICEF. Hacia una escuela de calidad amiga de los niños y niñas. Ideas para la acción. Bogotá, 2006.