



Mesa de Trabajo
**“Análisis y articulación de estrategias de intervención
para mejorar los resultados académicos de las IE con
menores logros en Santiago de Cali”**

Santiago de Cali, Febrero 23 de 2011

Introducción

El mejoramiento de la calidad de la educación es uno de los desafíos más importantes y complejos no solo por el impacto que genera sobre el desarrollo, sino también por la multiplicidad de factores que se requieren atender de manera integral para lograr cambios evidentes y sostenibles en el tiempo.

En las instituciones educativas oficiales que funcionan en las zonas socioeconómicamente más vulnerables de la ciudad se conjugan todos los limitantes que afectan el desempeño académico. Por ello, el esfuerzo que se requiere hacer para generar cambios en dichas instituciones es aun más exigente.

Es por ello, que una estrategia de mejoramiento de la calidad educativa debe tener un énfasis especial en este tipo de IE. Actualmente, la Secretaría de Educación Municipal, en cumplimiento del Modelo Incluyente de Mejoramiento Educativo, MIME, viene realizando diferentes intervenciones en el marco de este modelo.

De otro lado, existen importantes iniciativas del sector privado, orientadas hacia la educación, como la Fundación Empresarios por la Educación, que viene impulsando proyectos de apoyo a IE oficiales desde el Comité de Apoyo a la Secretaría de Educación Municipal, con el fin de que las directivas docentes cuenten con mejores herramientas para la gestión académica, factor fundamental de la calidad educativa.

Fue así como en el marco del proyecto educativo Líderes Siglo XXI, se llevó a cabo en la IE Humberto Jordán Mazuera de la comuna 13 de Cali, un ejercicio de acompañamiento a sus directivas docentes que permitió identificar aquellos aspectos claves que están bajo la gobernabilidad de los rectores y que al ser intervenidos permiten impulsar procesos de cambio en la calidad educativa

Teniendo en cuenta la importancia de esta iniciativa, la Comisión Vallecaucana por la Educación y el Programa Cali Cómo Vamos, en alianza con la Fundación Empresarios por la Educación, realizaron una Mesa de Trabajo denominada “Estrategias de intervención para mejorar los resultados académicos de las IE con menores logros en Santiago de Cal”, con el objetivo de analizar los factores claves del proceso que se adelanta en la IE Humberto Jordán Mazuera para el fortalecimiento de su gestión académica y directiva, a fin de promover la articulación de esta iniciativa a las estrategias de mejoramiento de la calidad implementadas por la Secretaría de Educación Municipal en el Modelo Incluyente de Mejoramiento Educativo.

Este evento se llevó a cabo el pasado 23 de febrero. Dentro de las principales conclusiones se establecieron los aspectos en los cuales se requiere hacer énfasis para poder articular esta valiosa experiencia a la estrategia de mejoramiento educativo que la Secretaría de Educación Municipal está implementando actualmente.

Uno de estos aspectos, es la necesidad de implementar evaluaciones diferentes a las pruebas de Estado, para analizar con mayor profundidad, las condiciones pedagógicas en la que los estudiantes aprenden y los docentes enseñan, de tal forma que se puedan conocer las dificultades específicas de aprendizaje que afrontan los estudiantes con



“Análisis y articulación de estrategias de intervención para mejorar los resultados académicos de las IE con menores logros en Santiago de Cali”

menores logros educativos a fin de que los docentes puedan diseñar apoyos e impulsar medidas que permitan generar cambios en el desempeño de estos estudiantes.

Esta y otras recomendaciones que surgieron en la mesa y que quedaron planteadas en forma de pregunta, se pueden consultar en las memorias del evento que relacionan a continuación.

Esperamos que con la Secretaria de Educación Municipal, tengamos la oportunidad de darle continuidad a las reflexiones y preguntas planteadas en la mesa en mención, las cuales pretenden enriquecer las estrategias de mejoramiento de la calidad de la educación en Santiago de Cali.

Mesa de Trabajo

“Análisis y articulación de estrategias de intervención para mejorar los resultados académicos de las IE con menores logros en Santiago de Cali”

Objetivo General

Analizar experiencias de apoyo, en alianza público privada, para el mejoramiento de la calidad educativa de Instituciones Educativas oficiales con bajo desempeño académico en Santiago de Cali y sus puntos de articulación con la estrategia de mejoramiento educativo de la SEM.

Objetivos Específicos

1. Revisar los factores clave del acompañamiento brindado por el proyecto Educativo Líderes Siglo XXI y la empresa General Metálica a los directivos docentes y Consejo Académico de la IE Humberto Jordán Mazuera y su incidencia sobre la gestión académica, como aspecto estratégico de la calidad educativa.
2. Recibir retroalimentación sobre los factores clave a profundizar, complementar y ajustar para ampliar esta experiencia, hacia otras Instituciones Educativas oficiales de bajo logro, de manera articulada con la SEM.

Resultados Esperados

1. Se conocen los factores clave de la experiencia de mejoramiento de la gestión académica que está en proceso en la IE Humberto Jordán Mazuera.
2. Recibir retroalimentación de la Secretaría de Educación Municipal sobre el nivel de confluencia o compatibilidad que tiene esta experiencia con la estrategia de mejoramiento de la calidad educativa del municipio y su énfasis para las IE oficiales de bajo logro.



“Análisis y articulación de estrategias de intervención para mejorar los resultados académicos de las IE con menores logros en Santiago de Cali”

3. Escuchar las sugerencias de los expertos invitados en relación con los aspectos de la experiencia presentada que en su criterio sea pertinente retomar, complementar o ajustar para desarrollar de manera articulada con la Secretaría un ejercicio similar en 9 IE oficiales de bajo desempeño académico en la ciudad de Cali.

4. Se identifican otras condiciones complementarias al componente académico que se requieren para desarrollar la experiencia de una manera más integral en otras Instituciones Educativas de bajo desempeño.

5. Se identifican los primeros pasos a seguir y las sinergias requeridas para iniciar el proceso de articulación con la estrategia de mejoramiento educativo de la Secretaría de Educación Municipal.

Orden del Día

- Bienvenida (Comisión Vallecaucana por la Educación y Cali Cómo Vamos)
- Presentación de asistentes
- Presentación de los objetivos de la Mesa y resultados esperados (Cali Cómo Vamos)
- Antecedentes (Empresarios por la Educación)
- Antecedentes de la experiencia en proceso en la IE Humberto Jordán y resultados de la encuesta realizada en el marco del Proyecto Líderes Siglo XXI a rectores de 36 IE para consultar sus necesidades de apoyo. A cargo de Juan Carlos Schrader, Miembro del Comité Empresarial de Apoyo a la Secretaría de Educación de Cali. (20 minutos)
- Presentación de puntos clave de la experiencia en proceso en la IE Humberto Jordán, en el marco del proyecto educativo Líderes Siglo XXI, a cargo de María Isabel Montoya, asesora de la IE Humberto Jordán Mazuera. (30 minutos)
- Comentarios de la Secretaría de Educación Municipal acerca de la experiencia de mejoramiento de la gestión académica presentada en la Mesa y posibles alternativas de articulación con la estrategia de calidad educativa de la Secretaría de Educación. (15 minutos)
- Intercambios de opinión sobre la experiencia presentada (1 hora)
- Conclusiones y cierre.



“Análisis y articulación de estrategias de intervención para mejorar los resultados académicos de las IE con menores logros en Santiago de Cali”

Participantes

Mario Hernán Colorado - Secretario de Educación Municipal
Luis Alfonso López - Coord. Modelo Ciudadelas Educativas Secretaría de Educación Municipal
Juan Carlos Schrader - General Metálica S.A., Proyecto Líderes Siglo XXI
Rafael Ossa - Fundación Carvajal
Alfonso Zambrano - Universidad del Valle
María Isabel Montoya - Asesora Pedagógica IE Humberto Jordán Mazuera
Rosa María Salguero - Rectora IE Humberto Jordán Mazuera
Rita Linares - Subdirectora Académica Instituto de Educación y Pedagogía Universidad del Valle
Laureano Castellanos - Secretario de Salud y Seguridad Social SUTEV
María Lourdes Becerra - Docente Universidad Javeriana Cali
Carolina Quintero - Secretaria Ejecutiva Comisión Vallecaucana por la Educación
Viviana Echeverri - Secretaria Ejecutiva Empresarios por la Educación
Arabella Rodríguez - Coordinadora Programa Cali Cómo Vamos

Memoria de la Mesa

1. Comité Empresarial de Apoyo a la Secretaría de Educación Municipal

Viviana Echeverri - Secretaria Ejecutiva Empresarios por la Educación -Capítulo Valle

El Comité es un espacio de asesoría y retroalimentación a la acción de la Secretaría de Educación, a través del seguimiento de los planes sectoriales y de mejoramiento institucional. El Comité acompaña procesos de planeación y dirección, monitorea las acciones emprendidas por la Secretaría de Educación y contribuye a mejorar sus modelos de gestión y administración.

El Comité ha definido como objetivo general apoyar a la Secretaría de Educación Municipal en su proceso de fortalecimiento organizacional, orientado a mejorar su eficiencia y gestión, y la calidad educativa de las instituciones educativas oficiales.

Los objetivos específicos del acompañamiento están encaminados a: Desarrollar programas de apoyo para el mejoramiento de habilidades de rectores, por medio de un plan específico de acompañamiento; apoyar el proceso de fortalecimiento organizacional a líderes zonales y los líderes de los tres subprocesos definidos por la SEM, con el fin de que cuenten con herramientas, competencias e instrumentos de gestión, para que su acompañamiento sea efectivo a las instituciones educativas; y mejorar los sistemas de información de la SEM, con el fin de facilitar la documentación, el flujo de información y la modernización de sus procesos de calidad educativa para la toma de decisiones efectivas.



Para el primer objetivo específico hay dos proyectos en construcción: Centro de Liderazgo para Rectores “Líderes transformadores”, de la Fundación Empresarios por la Educación y que tendrá a Cali y Manizales como ciudades piloto. El segundo proyecto se está impulsando desde el Comité Empresarial y la propuesta está siendo desarrollada por la Fundación Crem Helado (Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI), con el apoyo de la Comisión Vallecaucana por la Educación. Esta propuesta parte de la experiencia que se está adelantando en la Institución Educativa Humberto Jordán Mazuera, con el acompañamiento empresarial de la empresa General Metálica. La idea es poder realizar una intervención en 9 IE de bajo rendimiento académico en Cali, con un asesor personalizado, teniendo como referente para la construcción del Modelo, la experiencia del Humberto Jordán.

2. Resultados de Encuesta a Rectores del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI

Juan Carlos Schrader - General Metálica S.A., Proyecto Líderes Siglo XXI

Como acompañante de la IE Humberto Jordán Mazuera, Juan Carlos Schrader presentó los resultados de una encuesta realizada a 26 rectores de Instituciones Educativas Oficiales que actualmente hacen parte del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI. El objetivo de dicha Encuesta fue identificar cuál es el acompañamiento o apoyo que quieren los rectores de las instituciones educativas, con el fin de avanzar en la construcción de una iniciativa o estrategia orientada a fortalecer su gestión académica.

La encuesta se realizó entre el 22 y 26 de Noviembre de 2010 a través del contact center de Connective y se diseñó una encuesta estructurada de tipo exploratorio con 9 preguntas.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- Al 96% de los rectores les gustaría recibir un acompañamiento personalizado para la implementación del plan de mejoramiento.
- Aunque el 88% de los rectores cree que la guía 34 es fácil de implementar, únicamente el 69% está satisfecho con el apoyo que recibe de la secretaria de educación. Se identificaron problemas como que «el apoyo es muy poco y que la información no es oportuna».
- El 58% quisiera tener acompañamiento de un asesor en el colegio para apoyar la realización e implementación del plan.
- Adicionalmente, el 54% cree que un apoyo en la implementación de un modelo pedagógico tendría una mayor incidencia sobre los resultados de las pruebas Saber.
- El 81% de los rectores le gustaría contar con un apoyo para la evaluación anual de desempeño laboral.
- El 88% le gustaría tener un acompañamiento para el proceso de gobierno escolar, gestión académica y proceso de evaluación.



Introducción a la situación académica actual de la IE Humberto Jordán Mazuera, según resultados de pruebas de Estado:

- Sede Humberto Jordán: Resultados no válidos para grado 5to.
- Sede Miguel Camacho: matemáticas 79%, ciencias 84% y lenguaje 65% entre Insuficiente y Mínimo
- Sede Villa Blanca: Resultados no válidos matemáticas, ciencias 88% y lenguaje 65% entre mínimo e insuficiente.
- Sede Charco Azul: Resultados no validos.
- Grado 9º: 99% matemáticas, 94% ciencias y 93% lenguaje entre Insuficiente y mínimo.

Con base en estos resultados y otros aspectos determinantes de la calidad educativa de la IE, las directivas y docentes del Humberto Jordán aplicaron la guía 34 (4 áreas de gestión, 19 procesos, 93 componentes) de autoevaluación, con el fin de realizar un plan de mejoramiento.

La propuesta es que la aplicación de la guía 34 tenga en cuenta la situación específica de cada una de las instituciones educativas, en especial si son de bajo rendimiento académico, pues las acciones que se definan de mejoramiento deberían estar orientadas en mayor medida a fortalecer la gestión académica que es 1 de las 4 estipuladas (las otras son: comunitaria, financiera y directiva).

Para el caso de la IE Humberto Jordán Mazuera, la aplicación de la guía 34 arrojó, entre otros aspectos, la evaluación sobre la gestión académica. Se resaltan los siguientes aspectos:

1. 57.8% de pertinencia en la gestión académica y un 61.8% en gestión directiva.
2. En la autoevaluación hay una calificación de 2 sobre 4 en evaluación del desempeño del talento humano. No hay evaluación formal de los docentes.
3. Existe un plan de mejoramiento con 71 objetivos establecidos.
4. En la priorización de los resultados de los 10 componentes seleccionados solamente existe un tema relacionado con el área de gestión académica.
5. Dentro de los 71 objetivos establecidos 13 corresponden a la gestión académica, 20 a la gestión administrativa y financiera, 9 al área de gestión con la comunidad y 29 a mejorar la gestión directiva.

Solamente alcanzar los objetivos del área de gestión académica requiere de un esfuerzo institucional importante. A continuación los definidos por la IE Humberto Jordán Mazuera:

1. Actualizar el plan de estudios según los lineamientos del MEN y el enfoque pedagógico institucional.
2. Construir, implementar y hacer seguimiento al enfoque pedagógico institucional.



“Análisis y articulación de estrategias de intervención para mejorar los resultados académicos de las IE con menores logros en Santiago de Cali”

3. Articular la aplicación del decreto 1290 a las prácticas evaluativas de los docentes. Hacer seguimiento y acompañamiento a los procesos de evaluación de docentes.
4. Diseñar e implementar mecanismos de evaluación para las prácticas del aula de los docentes coherentes con el PEI y el plan de estudios.
5. Ajustar el plan de clases, definiendo objetivos concretos, recursos didácticos, procesos evaluativos, y estándares de referencia para propiciar un aprendizaje significativo.
6. Implementar mecanismos que permitan a la institución una retroalimentación del seguimiento a los resultados académicos, que involucren a toda la comunidad educativa.
7. Establecer actividades de recuperación claras y medibles que permitan a los estudiantes superar sus dificultades académicas.

Finalmente, el proceso en la IE Humberto Jordán se hace más compleja en la medida que no cuenta con un sistema de información que permita, entre otros aspectos, sacar estadísticas de rendimiento académico por grupo, por estudiante o en general para las izadas de bandera; sacar estadísticas por área (matemática, ciencias, lenguaje, etc.), para hacer seguimiento a los estudiantes que están con promedios bajos y por ende poder tomar medidas correctivas. Todo esto lo hacen manualmente los docentes o coordinadores en sus áreas correspondientes.

3. Acompañamiento a la IE Humberto Jordán Mazuera

María Isabel Montoya - Asesora Pedagógica

Las directivas docentes de la IE Humberto Jordán Mazuera han recibido acompañamiento personalizado durante 10 meses, asunto que fue concertado entre las mismas directivas y la empresa General Metálica para el fortalecimiento de la gestión directiva y académica, partiendo de los resultados presentados.

Dentro de los aspectos encontrados en el diagnóstico de la IE, se resaltan:

1. Deficiencias específicas del proceso académico:
 - Deficiente formación académica y pedagógica de los maestros (Prácticas pedagógicas inadecuadas - inconscientes).
 - Deficiencia en oportunidades para el desarrollo de actividades curriculares complementarias.
 - Deficiencias en infraestructura (Espacios para aulas, laboratorios, sitios de atención y zonas de recreo)
 - Deficiencias de dotación (Escasez, inadecuación y obsolescencia de materiales educativos)
 - Desarticulación entre los grados y niveles de educación.
2. Deficiencias en la Administración:
 - Liderazgo y formación de los directivos.



3. Aspectos culturales de los actores educativos:

- No valoran la educación como un motor de transformación personal y social.

Con respecto a las deficiencias específicas del proceso académico, la asesoría ha concentrado sus esfuerzos, en lo que va del proceso, en abordar los siguientes aspectos:

1. Indefinición y precariedad en su marco de referencia académico y pedagógico
2. Prácticas pedagógicas inadecuadas - inconscientes
3. Formación disciplinar del maestro.
4. Conceptualización y revisión del proceso y sistema de evaluación estudiantes.
5. Reconocimiento e incorporación de factores sutiles o sensibles en el proceso formativo para el desarrollo de habilidades previas y favorables al proceso académico.

Los principales avances en la IE son:

1. Definición del Enfoque Pedagógico
2. Definición de Perfiles de los docentes, estudiantes y directivos
3. Reestructuración de la planta docente
4. Revisión del Plan de Estudios
5. Elaboración de planes de Mejoramiento
6. Evaluación del Sistema de Evaluación Escolar.
7. Diagnóstico académico de los estudiantes.
8. Elaboración de un plan de acompañamiento académico
9. Construcción y desarrollo de programa curricular complementario
10. Apoyo para el funcionamiento regular del consejo directivo.

Cada uno de estos factores se trabajó de manera articulada, por parte de la asesora, con los asesores que realizaron el acompañamiento a la IE, por parte de la Universidad Icesi en el 2010.

Para el fortalecimiento de la gestión directiva, la asesora ha trabajado con la rectora de la IE en la construcción de su rol; en el abordaje estratégico de su gestión y en temas de comunicación, toma de decisiones y delegación.

4. Conclusiones de la Mesa

La discusión sobre una estrategia o modelo de mejoramiento educativo no puede hacerse de manera separada de la reflexión teórica sobre el concepto o enfoque que se tiene de la calidad educativa, de los parámetros que se están midiendo para evaluar la calidad y de los métodos o herramientas pedagógicas que se pueden implementar para mejorar la relación entre los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Adicionalmente la calidad educativa es el resultado más integral e integrado a una multiplicidad de factores internos y externos a la institución educativa y a factores estructurales y coyunturales que potencian o restringen el funcionamiento del sistema



educativo y el rol que cumple la educación en la vida de las personas y en el desarrollo de las regiones.

No obstante, la complejidad que implica identificar, analizar e intervenir sobre todos los aspectos que se deben abordar para generar procesos integrales de cambio en la calidad educativa, no pueden ser obstáculos cuando se trata de diseñar estrategias de mejoramiento educativo que puedan ser lideradas desde el interior de las instituciones educativas oficiales, aún en medio de las diversas restricciones de toda índole que puedan existir, pues es sabido que en el sector oficial se combinan todos los problemas que afectan la calidad educativa y son cada vez más limitados los aspectos determinantes de ésta que se pueden transformar de manera autónoma desde el interior de la institución educativa.

Por esta razón, se considera que para mejorar la calidad educativa se requiere trabajar de manera simultánea y complementaria en dos vías; es decir, se requiere avanzar tanto en el diseño y aplicación de modelos globales y referenciales para que las autoridades locales, regionales y nacionales del sector educativo, orienten sus decisiones y propicien las condiciones que demanda el mejoramiento integral de la educación. La otra vía estaría orientada a trabajar en estrategias aplicables desde las instituciones educativas como tal, que sin simplificar el análisis sobre la integralidad de la problemática de la calidad educativa, puedan trabajar sobre los mínimos que debe reunir una institución educativa de bajo rendimiento para que su gestión académica mejore.

Algunos de esos mínimos, necesarios para que las instituciones educativas mejoren y sobre los cuales tienen mayor posibilidad de generar transformaciones, son: contar con un rector líder y agente de cambio y un equipo de trabajo comprometido (directivos docentes); adecuada organización de los docentes en áreas académicas que correspondan con sus perfiles; regulación de los cursos que se deben enseñar según el nivel educativo; la revisión de los contenidos curriculares, definición del enfoque pedagógico, métodos y herramientas para el aprendizaje; sistemas de información sobre el avance de los estudiantes en sus procesos académicos; y organización de los procesos administrativos para mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros de la institución educativa.

El Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, de la Fundación Crem Helado, acompaña a colegios oficiales y privados en sus procesos de implementación de sistemas de gestión de la calidad, con el apoyo de empresas con experiencia en el tema. En este marco institucional la empresa General Metálica - GEMA, acompaña a la IE Humberto Jordán Mazuera y adelanta desde hace nueve (9) meses una experiencia de acompañamiento para el mejoramiento de la gestión académica a las directivas docentes de la IE, ubicada en la comuna 13 de la ciudad de Cali, 4 sedes educativas y 2.500 estudiantes cuyos logros educativos se encuentran, en términos generales, en un rango de bajo desempeño académico.



Esta experiencia ha permitido reflexionar sobre los mínimos indispensables que desde el punto de vista de la gestión académica, debe reunir una estrategia de mejoramiento educativo en una institución educativa de bajo desempeño.

Esta experiencia se compartió con el Secretario de Educación Municipal y con un grupo de conocedores del tema educativo, con el fin de mostrar cuáles han sido los factores claves desarrollados en esta Institución Educativa oficial para comenzar a generar cambios en la gestión académica y directiva.

Igualmente se planteó la importancia de revisar la manera en la cual la estrategia institucional de mejoramiento educativo de la Secretaría de Educación Municipal de Cali, está contemplando medidas para incidir de una manera concreta sobre los factores claves del mejoramiento de la gestión académica, al interior de las instituciones educativas. De forma tal, que las acciones impulsadas en este sentido por la Secretaría de Educación Municipal se puedan complementar y articular con la experiencia en proceso de la Institución Educativa Humberto Jordán Mazuera, donde se comprobó lo indispensable que es para las instituciones de menor logro educativo, recibir un acompañamiento personalizado.

En este sentido, en la mesa de trabajo se establecieron una serie de preguntas que se solicita sean enviadas a la Secretaría de Educación Municipal, para que a partir de la respuesta que se reciba, se pueda continuar la reflexión sobre cómo se debe diseñar una estrategia de mejoramiento educativo, focalizada sobre las instituciones educativas con bajo desempeño académico y cómo se puede retroalimentar dicha estrategia con los factores claves que se manejaron en la experiencia adelantada en la Institución Educativa Humberto Jordán Mazuera.

Las preguntas planteadas fueron las siguientes:

1. ¿Cómo ha contemplado la SEM el acompañamiento directo al rector en la implementación del plan de mejoramiento educativo, con énfasis en el manejo de tensiones que se generan al interior de una IE con el ajuste de la ubicación de los docentes según su formación, para así corregir los problemas del “salpicón académico” ocasionado por la necesidad de que los docentes completen su carga académica, dictando incluso otras asignaturas que no están relacionadas con su formación?
2. ¿Qué estrategias de evaluación del desempeño de los estudiantes, diferentes a las pruebas de Estado, contempla el modelo de mejoramiento de la SEM para identificar a los estudiantes con mayores restricciones en su aprendizaje y conocer sus problemas específicos, a fin de orientar los ajustes que se requieren en los contenidos, los enfoques, las herramientas y la cualificación de los docentes?
3. ¿Qué espacios y dinámicas contempla la estrategia de mejoramiento educativo de la SEM para propiciar al interior de las instituciones educativas espacios para la revisión del contenido curricular, el enfoque pedagógico y el desarrollo de instrumentos de enseñanza?



4. ¿Qué mecanismos contempla la estrategia de mejoramiento educativo de la SEM para poder reconocer las problemáticas comunes y las específicas de las distintas sedes educativas que hacen parte de una IE, a fin de diferenciar las medidas a aplicar?
5. ¿Qué mecanismos contempla la estrategia de mejoramiento educativo de la SEM para que las instituciones educativas en asocio con todas sus sedes, revisen la identidad que los distingue o que desean adoptar en términos de vocación y de pertinencia con las necesidades del entorno y de qué manera van a intentar medir el nivel de identificación y sentido de pertenencia que siente la comunidad educativa hacia la institución?
6. ¿Qué mecanismos contempla la estrategia de mejoramiento educativo de la SEM para realizar acompañamiento a los estudiantes de bajo logros académicos? ¿Cómo verían la posibilidad de que estudiantes de último grado de Licenciaturas, realizaran prácticas complementarias de trabajo por fuera de la jornada académica para reforzar a los estudiantes de menor desempeño académico?
7. ¿Qué mecanismos contempla la estrategia de mejoramiento educativo de la SEM para motivar el interés de los docentes, tanto antiguos como nuevos, para acceder a los cursos de formación y para convertirlos en proyectos educativos de aula que permitan darle aplicabilidad a la formación y/o actualización recibida? ¿Cómo verían la posibilidad que los docentes reciban reconocimientos económicos adicionales a su remuneración básica, en función del mejoramiento que muestre el desempeño académico de sus respectivas instituciones académicas?
8. ¿Qué mecanismos o espacios de interacción contempla la estrategia de mejoramiento educativo de la SEM para que los colegios del sector privado que promueven las denominadas metodologías alternativas de enseñanza-aprendizaje puedan compartir sus experiencias y retroalimentar el enfoque pedagógico y metodológico de las instituciones educativas oficiales?

De otro lado, en la Mesa se analizaron factores externos que limitan las posibilidades de implementar planes de mejoramiento educativo y se señalaron cuatro restricciones estructurales que actualmente existen en el sistema educativo en relación con el mejoramiento de la calidad de los docentes: el primero tiene que ver la falta de articulación entre los procesos de cualificación, evaluación y estímulos a los docentes para que se vinculen activamente a programas de actualización y/o de formación. La segunda restricción tiene que ver con el contrapunteo que existe entre las personas que son docentes con formación pedagógica y las que son a partir de la oportunidad que recibieron de vincularse laboralmente a una institución educativa y que ha generado debates en torno a cómo se está afectando la razón de ser de la docencia. En suma, docentes por vocación y formación vs. docentes por oportunidad.

Al respecto, se plantea que existe la oportunidad que ambos tipos de docentes se complementen entre sí, en la medida en que unos pueden aportar la formación disciplinar en temas de pedagogía y otros pueden aportar sus conocimientos específicos



en áreas determinadas del conocimiento, pero aún no ha sido posible establecer estos puntos de articulación.

La tercera restricción tiene que ver con la falta de rigurosidad y exigencia institucional en torno a la creación de espacios que posibiliten el desarrollo de proyectos educativos institucionales, la revisión curricular, replanteamientos de enfoques y desarrollo de herramientas pedagógicas.

La cuarta restricción está relacionada con la precariedad de las instituciones educativas para contar con sistemas de información sobre el avance en el proceso académico de los estudiantes, cuestión que es fundamental para que los docentes elaboren sus planes de aula, de refuerzo y de mejoramiento continuo.

La quinta restricción tiene que ver con la baja capacidad para interpretar adecuadamente las pruebas de Estado y orientar las decisiones de mejoramiento, pues, por un lado, se evalúa pero luego no se aprovechan esos resultados para generar los cambios requeridos, y por otro lado, no se complementan las evaluaciones de los estudiantes con otras pruebas que permitan profundizar el conocimiento de los problemas que tienen los estudiantes en sus procesos de aprendizaje.

Por último, mientras todos los docentes antiguos y nuevos no estén siendo evaluados de manera continua y sistemática, no se podrá tomar medidas a fondo para establecer planes de mejoramiento académico. Adicionalmente, se debe cambiar el enfoque de la evaluación de forma tal que el docente no las perciba como pruebas sancionatorias, sino que las sienta como instrumentos de autoevaluación que pueda canalizar en pro de su desarrollo y mejoramiento continuo.

Recomendaciones finales:

1. Es necesario desarrollar capacidades para poder generar el cambio en las IE. Para esto es necesario que la Secretaría desarrolle un plan específico de apoyo orientado a las IE de menores logros, que incluya entre otras cosas un sistema de información para evaluar de manera adecuada los resultados académicos de los estudiantes.
2. Por medio del Modelo Incluyente de Mejoramiento educativo, la Resolución 4143 de marzo del 2010, que zonifica a la ciudad en 6 zonas escolares, con sus respectivos coordinadores de zonas y responsables de los subprocesos y el desarrollo de los convenios firmados entre la SEM y el ICESI, UNIVALLE, INTENALCO, se han construido las condiciones adecuadas para continuar trabajando de manera focalizada y efectiva sobre el proceso de mejoramiento del sector educativo en la ciudad de Cali.
3. Para lograr un apoyo más efectivo a las IE es importante que la SEM desarrolle un plan específico para operativizar la estructura de las zonas escolares.



“Análisis y articulación de estrategias de intervención para mejorar los resultados académicos de las IE con menores logros en Santiago de Cali”

4. Es necesario que las IE tengan la capacidad técnica (sistemas de información) para hacer un análisis periódico de las evaluaciones de los estudiantes, pues sin información no se pueden tomar buenas decisiones.
5. Promover desde la SEM la evaluación de los docentes como un mecanismo para ayudarles en su desarrollo profesional y mejoramiento continuo.
6. Es necesario promover la continuidad de los Secretarios de Educación. El estudio reciente de la firma Mckinsey & Company, sobre *¿Cómo continúan mejorando los mejores sistemas educativos del mundo?* (Resumen ejecutivo en español, en <http://www.eduteka.org/EstudioMcKinsey2010.php>) llama la atención sobre la necesidad de la continuidad en el liderazgo de los líderes del Sistema para avanzar en el mejoramiento del sistema educativo, con el objetivo de sostener las reformas y generar resultados importantes. Según el estudio, la duración promedio de los líderes estratégicos es de 6 años y la de los nuevos líderes políticos de 7. En la Secretaría de Educación de Cali no se ha logrado cumplir con este aspecto, aunque en la actual administración se ha contado con la permanencia y estabilidad más larga de los últimos 10 años en la ciudad, que es de dos años y medio del Secretario de Educación y 3 años de los subsecretarios.