

# Institución Educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina: eje de desarrollo y bienestar para la comunidad<sup>1</sup>

**DANIEL ALBERTO ÁLVAREZ WATSON, Mg.**  
Coordinador de Transporte, Colegio Bolívar, Colombia  
danielwat@hotmail.com

**HENRY ORLANDO BOLAÑOS BURBANO, Mg.**  
Gerente, SIMCE S.A.S., Colombia  
henrybolanosb@gmail.com

**FRANCISCO ORLANDO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ, Mg.\***  
Profesor de tiempo completo, Universidad Icesi, Colombia  
fvelasq@icesi.edu.co

## RESUMEN

El caso analiza la situación particular de la Institución educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina, el liderazgo del rector y el apoyo del sector privado en los procesos de gestión de la calidad. Esto motiva a los integrantes de la institución a trabajar en equipo para lograr la certificación de calidad, mejorando sus resultados académicos año tras año, destacándose a nivel regional y nacional, y generando cambios sociales en su entorno. Metodológicamente, se identificó una institución líder en la ciudad de Cali (Colombia), luego fuentes de información en el contexto local, regional y mundial, consolidándose un caso que muestra las mejores prácticas que una institución educativa realiza para lograr un modelo administrativo susceptible de ser replicado en otras instituciones.

**Palabras clave.** Cobertura; calidad; educación; colegio integral.

recibido: 03-feb-12, corregido: 29-may-12 y aceptado: 31-may-12  
Clasificación JEL: I21



---

<sup>1</sup> Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a la institución educativa Pedro Antonio Molina por la información suministrada para la elaboración del caso.

\* Autor para correspondencia. Dirigir a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.

*The Pedro Antonio Molina Industrial and Technical Educational Institution: hub of development and well-being for the community*

**ABSTRACT**

This case study analyzes the situation of the Pedro Antonio Molina Industrial and Technical Educational Institution, the leadership of its director, and private sector support with quality management processes. This leadership and support motivates the members of the institution to work together to achieve quality certification, improving their academic results year after year, excelling at a regional and national level, and creating social change in their environment. Methodologically, we identified a leading institution in Cali, Colombia, and then found local, regional, and global sources of information, consolidating a case that illustrates the best practices that schools can adopt to achieve an administrative model capable of being replicated in other institutions.

**Keywords.** Coverage; quality assurance; education; integral school.



*Instituição Educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina: Eixo de desenvolvimento e bem-estar para a comunidade*

**RESUMO**

O caso analisa a situação particular da Instituição educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina, a liderança do reitor e o apoio do setor privado nos processos de gestão da qualidade. Isto motiva os membros da instituição a trabalhar em equipe para alcançar a certificação de qualidade, melhorando seus resultados acadêmicos ano após ano, se destacando a nível regional e nacional e gerando mudanças sociais em seu ambiente. Em termos metodológicos, foi identificada uma instituição líder na cidade de Cali (Colômbia), em seguida as fontes de informação no contexto local, regional e mundial, se consolidando um caso que ilustra as melhores práticas que uma instituição educativa realiza para conseguir um modelo administrativo suscetível de ser replicado em outras instituições.

**Palavras-Chave.** Cobertura; qualidade; educação; escola abrangente.

## Introducción

Por fin uno de los momentos más anhelados desde la decisión de convertirse en una institución educativa diferente había llegado, el rector tenía en sus manos el documento que resumía tantos esfuerzos, tantas noches en vela y tantas horas de trabajo, pero que de ninguna manera constituía en final del camino en la meta trazada. La certificación de calidad había sido otorgada a la institución educativa.

Aleyda Castaño, la líder del proceso de implementación de un sistema de calidad, recibía la noticia con Alexander Ramírez y los demás miembros del grupo de trabajo con los que había compartido esas largas jornadas de trabajo y la visión de que algún día este momento llegaría. Desde que llegó a la institución hacía veinte años, Aleyda notó que compartía la visión de que en la institución había mucho por hacer, que el camino no sería fácil y que muchos factores tendrían que converger para que ese cambio se diera. No era la única nueva en la institución, el rector también acababa de llegar y de inmediato los deseos comunes se identificaron, ella sabía que tenía al frente a un líder con la capacidad de convocatoria y liderazgo necesarios para llevar a la institución por el sendero de la transformación, hacia una nueva manera de hacer las cosas, de hacerlo todo con calidad.

Pero ella sabía que si lograr la certificación siendo los primeros en Cali, no había sido fácil, entonces el camino apenas empezaba, ¿Cómo se mantendría el sistema de calidad en la Institución? ¿Cómo interiorizar esta manera de vivir en los estudiantes, los docentes, los directivos y la comunidad? ¿Sería suficiente haber dado este paso y pensar que todo estaba hecho, que la meta había sido superada? Muchas inquietudes más rondaban los pensamientos de Aleyda,

mientras la alegría de la certificación se contagiaba en toda la institución.

## 1 Historia de la Institución Educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina (IETIPAM)

La Institución Educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina, a la que en adelante se denominarán IETIPAM, es una institución de carácter oficial creada mediante Decreto 1385 (Secretaría de Educación Departamental, 1977) y aprobada legalmente por resolución No. 335 de Junio 9 de 1999.

Los años sesenta se destacaron en Colombia por el auge de la orientación técnica en la educación y la posibilidad de trabajo inmediato después de estudiar un bachillerato, prometía un horizonte de esperanza entre los jóvenes de la época, los cuales obtenían una preparación académica y técnica a la vez. El reconocimiento del bachillerato técnico ayudaría al incremento de la oferta de educación técnica y abriría otras posibilidades de seguir una carrera profesional a los que escogieran esta modalidad educativa.

Por los años setenta en el Valle del Cauca solo existían siete colegios con orientación técnica, entre los que se destacaban el Instituto Técnico Industrial Antonio José Camacho y el Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco, que administraban los padres Salesianos. La idea de la creación de otro instituto con carácter departamental surge del entonces supervisor de las áreas industriales de la Secretaría de Educación, señor César García, quien participó de la misma al gobernador de la época Dr. Carlos Holguín Sardi, que la acoge con beneplácito y le brinda todo el apoyo necesario para que se lleve a feliz término. Para tal labor se designó a un hombre con experiencia en este tipo de instituciones, el licenciado Aurelio Manrique Zuluaga, quien ya había

dirigido el Instituto Técnico Industrial de Tuluá y el Instituto Técnico Raffo Rivera de Palmira. La labor encomendada tiene sus frutos en agosto de 1977, cuando la Secretaría de Educación Departamental aprobó el proyecto con la resolución 1385 de 1977 y nació el Instituto Técnico Industrial Pedro Antonio Molina, en unas instalaciones inconclusas designadas años antes para un colegio del barrio San Luís, de la comuna 6 en la ciudad de Cali, una zona de habitantes de bajo estrato socio-económico.

Su ilustre gestor fue nombrado como primer rector. Él y un grupo de profesores con ganas de trabajar y sacar adelante este proyecto, tenían que hacer uso de todo su ingenio y, con sus 220 alumnos, adecuar tablas, ladrillos y otros elementos de construcción para simular pupitres y tableros. Apoyados por la comunidad, en especial por el presidente de la primera junta de padres de familia, el señor Bandelino Varón, hicieron que las penurias de la ausencia de dotación se pudieran sobrellevar en los primeros meses de inicio de esta institución. Los esfuerzos y el sacrificio se verían recompensados en diciembre del mismo año, ya que gracias a la buena gestión del gobernador y de la Secretaría de Educación, el plantel se pudo inaugurar en diciembre de 1977 con la sección académica terminada y una dotación de pupitres que reemplazarían las incómodas tablas con residuos de cemento que se utilizaban.

El entusiasmo y el compromiso de todos, hizo que el establecimiento creciera y que cada vez más la gente del sector acudiera a sus aulas a recibir una educación técnica de calidad. Este nivel de crecimiento generó la necesidad de una sede alterna para atender la gran demanda de cupos, pues la fama de la institución había trascendido la ciudad, además el buen desempeño de sus egresa-

dos la posicionaba como una institución de gran nivel.

Este satélite se creó en las instalaciones de una escuela básica primaria del barrio Piloto, y muchos de sus docentes eran egresados del IETIPAM.<sup>2</sup> El rector de la época, el licenciado Jaime Gordillo, escogía a los mejores técnicos para multiplicar la labor de la institución en el nuevo lugar.

La resolución 0312 de junio 8 de 1992 de la Secretaría de Educación aprobó el plan de estudios para ampliar la cobertura del IETIPAM A 2.150 estudiantes, 109 docentes y 4 coordinadores, lo que conllevó a que la institución formara a 255 bachilleres en especialidades como Química Industrial, Dibujo Técnico, Mecánica y Electricidad.

Las disposiciones de gobierno determinaron la rotación de los rectores de las instituciones, motivo por el que el Licenciado Jaime Gordillo Vargas fue nombrado como rector del Colegio de bachillerato Comercial Joaquín de Caicedo y Cuero, dejando la institución en manos del Licenciado Guillermo León Moreno Escobar, quien se convertiría en el tercer rector del IETIPAM y marcaría un rumbo diferente en la institución.

## 2 La transformación

Por circunstancias estratégicas para el plantel, se decidió separar el satélite del IETIPAM, conformándose así el Colegio Técnico Veinte de Julio, en el año de 1997. La separación fue una decisión benéfica para las dos instituciones y a partir de este momento, el IETIPAM empezó un proceso de transformación de sus instalaciones físicas y de su nivel académico.

Un suceso importante ocurrió en Bogotá en 1994, que liderado por la Empresa Meals de Colombia S.A., marcaría el camino en la transformación del IETIPAM, era el Proyecto Líderes del Siglo XXI (ver Anexo 1), que sur-

2 En 2003 cambia su nombre a Institución Educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina, IETIPAM.

gió de una iniciativa del foro de presidentes de la cámara de comercio de Bogotá, en el que las empresas y las instituciones educativas harían una pareja para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa del país. Las empresas aportarían su conocimiento en procesos y sistemas de calidad, y las instituciones aprehenderían esos conocimientos y los llevarían a la práctica. Lo interesante del proyecto es que las empresas no aportarían dinero, solo recursos humanos y, de ser necesario, físicos, para la implementación. El proyecto contemplaba tres pilares básicos que harían que la institución se convirtiera en una Institución Educativa de Calidad, a saber:

- Direccionamiento Estratégico (ver Gráfico 1),
- Gerencia de procesos, y
- Liderazgo y transformación cultural.

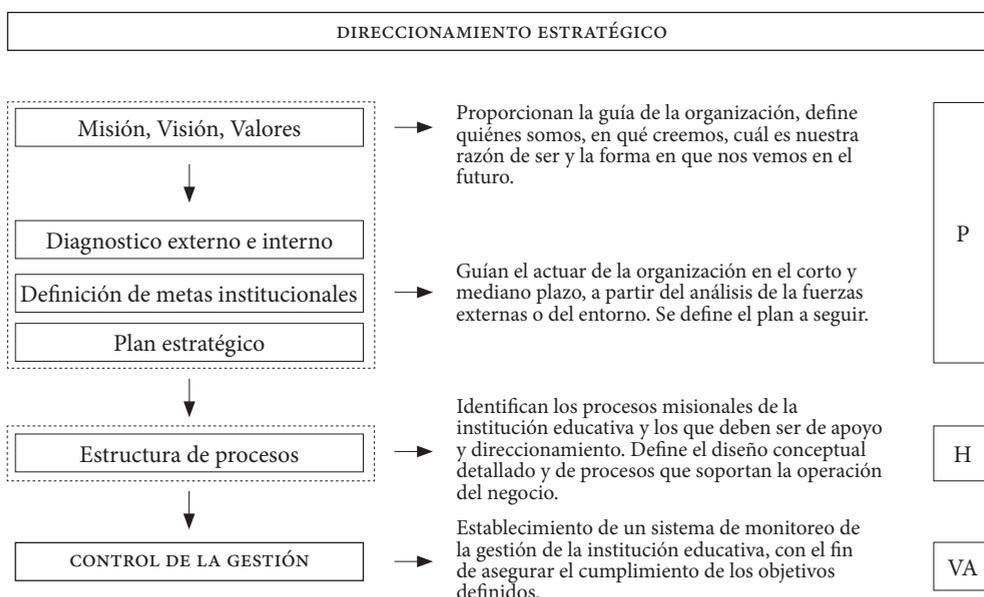
El proyecto se empezó a desarrollar en Bogotá, luego en Medellín y en 1999 el

IETIPAM fue invitado a participar en él. La empresa Baxter de Colombia<sup>3</sup> sería la pareja del IETIPAM en esta aventura de los procesos, la calidad y el mejoramiento continuo. Baxter eligió al IETIPAM por la calidad de sus egresados, encontraba en estas personas perfiles ajustados a sus necesidades. Los estudiantes que llegaban a la empresa estaban bien preparados para trabajar en campos relacionados con la mecánica industrial, dibujo industrial, electricidad y electrónica, química industrial y sistemas; una muestra clara del potencial que existía en la institución para hacer pareja en el Proyecto Lideres del Siglo XXI.

Baxter envió al señor Carlos Roldán a las instalaciones del IETIPAM para iniciar el acercamiento y la planificación del proyecto, luego por circunstancias empresariales, fue reemplazado por la señora María del Pilar

<sup>3</sup> Para mayor información ver: <http://www.latinamerica.baxter.com/colombia>

Gráfico 1. Modelo de direccionamiento estratégico



Fuente: adaptación de los autores al ciclo de la calidad en la educación.

Jaramillo, quien acompañaría a la institución en este camino de la educación con calidad. La empresa, muy consciente de su papel de padrino, fue muy clara al expresar que no conocía sobre pedagogía, sabían de calidad, del trabajo por procesos, de normas, de la ISO 9001 y cómo la habían implementado, y que todo ese conocimiento estaría a disposición del IETIPAM para aplicarlo y cambiar por completo la manera de hacer las cosas, convirtiendo la institución en una gran empresa, con procesos claros, con procedimientos, instructivos y planes de mejora continua.

Pero fuera de este entorno académico, las cosas no eran fáciles; la comuna 6 de la ciudad de Cali tenía problemas de orden público, delincuencia y además había sido asentamiento de guerrilla, específicamente del M19.<sup>4</sup> Los rezagos de esta cultura también incidirían de manera importante en cómo se desarrollarían los procesos de cambio, que ya rondaban las mentes de aquellos que querían convertir a la institución en un ejemplo de calidad y aporte social para la comunidad.

En el año 2000 se fortaleció y difundió el concepto de Colegio Integral, el cual considera que las instituciones educativas podían ofrecer una continuidad en el proceso educativo de los estudiantes que pasaban de la educación básica primaria a la educación básica secundaria o bachillerato. Este avance del estudiante ya no se hacía con el cambio de una institución a otra, sino que la misma institución ofrecía un proceso continuado al estudiante hasta que terminaba sus estudios de colegio.

### 3 El proceso

El Proyecto Líderes del Siglo XXI tenía estructurada una manera clara de hacer las cosas. Los empresarios habían aportado las herramientas necesarias para dar pasos

importantes, con disciplina, metodológicamente para lograr buenos resultados en los plazos óptimos. Lo primero a ejecutar era una autoevaluación, ya que los lineamientos de la metodología lo exigían así:

- Diagnóstico institucional,
- Establecimiento de compromiso de la dirección,
- Definición de estructura organizacional de apoyo en el proceso de mejoramiento, y
- Definición de educación de calidad y perfil del estudiante y del docente.

Todos eran parte de ese sentimiento de mejoramiento de compromiso por tener una institución mejor, sabían que la inversión en tiempo y esfuerzo se revertiría en calidad no solo para el colegio, sino para la comunidad en general; por esto, se formaron grupos interdisciplinarios conformados por padres de familia, docentes, administradores y directivos, quienes cada ocho días acudirían a las reuniones programadas por Baxter en el colegio. Un encargado de la empresa, entusiasmado con la idea, sería el encargado de dirigir las reuniones y conducir a este grupo en la búsqueda de ese mejoramiento.

Los grupos organizados empezaron a elaborar el diagnóstico de la situación actual, sus debilidades, fortalezas, las oportunidades que tenían y lo que podía considerarse como amenazas en el camino que habían decidido emprender. La matriz DOFA de cada grupo se consolidó en un solo documento de la Institución, este serviría para complementarse con las disposiciones legales del momento como la Ley 115 (Ministerio de Educación Nacional, 1994), que en su capítulo II estableció que las instituciones educativas debían conformar el llamado Gobierno Escolar (ver Anexo 2), y el Decreto 1860 (Ministerio de Educación Nacional, 1994) en su artículo 14, que reglamenta el contenido del proyecto educativo institucional (ver Anexo 3).

4 Movimiento insurgente colombiano desmovilizado en 1990.

Se inició así la construcción de una filosofía institucional, se crearon la misión y la visión de la institución y se empezó a hablar de planeación estratégica. Como sucede con todos los cambios, todo esto de métodos, normas, planeación, filosofía, no fue bien visto por algunos sectores de la comunidad educativa en la institución, acostumbrados a hacer las cosas de maneras diferentes; sin embargo, el Proyecto fue tomando más y más fuerza, dejando esa semilla plantada en las personas que identificaron en él una oportunidad de mejorar la Institución, de organizarla y hacerla más productiva, de generar más aportes a la comunidad.

El Proyecto Líderes del siglo XXI ayudó con la capacitación de los integrantes del comité de calidad que se había formado, invitándolos a cursos, presentaciones y congresos donde el tema principal era la calidad, cómo lograr una institución de calidad, tener una visión empresarial de la institución y una visión de una empresa con éxito, organizada y con planes definidos y con toda la disposición de lograrlos, en el presente y en el futuro.

Es así como un grupo de gente construyó las bases para iniciar un proceso de mejoramiento, con una estructura y una visión definida; era el momento de aplicar todo su conocimiento al modelo pedagógico. En el semestre agosto–diciembre de 2010, la Universidad Icesi inició una consultoría con la IETIPAM en Direccionamiento Estratégico y Mejoramiento que ofreció más y mejores herramientas para el proceso de transformación de la Institución (ver Anexo 4).

#### **4 El modelo de gestión: ¿Qué hace que una institución educativa logre convertirse en un modelo a seguir?**

Hay muchos aspectos que se combinan para que la IETIPAM ofrezca a sus estudiantes educación de calidad:

- Cuerpo docente comprometido,
- Liderazgo de las directivas,
- Resultados que motiven el desarrollo, y
- Aceptación y apoyo de la comunidad.

Es importante que la persona que lidera una institución educativa conozca el medio y tenga claro cuáles son sus alcances y sus limitaciones, que abra las puertas al conocimiento, no solamente el que transmite a sus estudiantes, sino al que otras instituciones que han atravesado por procesos de autoevaluación y mejoramiento quieren compartir, y de esta manera, verse mutuamente beneficiadas por los resultados que generen esos procesos.

Pero no basta con presentar un proyecto, se debe adaptar a las necesidades de cada quien y se deben puntualizar estrategias, métodos, objetivos y responsables de cumplirlos, por eso, para que exista un modelo efectivo de gestión, es importante que haya un equipo con habilidades específicas para sacar adelante los proyectos, ese equipo debe estar motivado y debe tener un acompañamiento.

Los padres y la comunidad cumplen también un papel importante, ya que a la vez que apoyan el proceso, se vuelven beneficiarios del mismo, generándose un círculo virtuoso. Hacia el exterior, la institución debe proyectar logros, tales como buenos niveles de resultados en las pruebas de estado y buen rendimiento de sus egresados en las empresas y universidades. Al interior, debe estructurar planes y contar con la infraestructura adecuada, la cual brinda los espacios propicios para el proceso de enseñanza.

Existen hitos importantes en el desarrollo de la estrategia de la institución y factores clave que cambiarían su rumbo. El año 2003 convirtió a la IETIPAM en una Institución Educativa con más de seis mil quinientos estudiantes, un salto trascendental que

tendría que ser asumido con una visión de gran liderazgo, pues la integración de seis sedes más conllevaría un gran reto para todo el equipo.

La coordinadora académica, Fanny Gaviria, otra persona clave para generar los cambios que se darían en la institución, llegaba en ese mismo instante de conmoción y tenía la responsabilidad de asumir la dirección del consejo académico, ya no de un instituto de diez o veinte profesores como lo había pensado, sino de seiscientos. “El instituto ya traía una cultura de calidad, los nuevos profesores se unían a los de la Institución que estaban enamorados de lo que su líder había empezado a gestar.”<sup>5</sup> Durante la coyuntura de la fusión, la disminución de la cantidad de horas de clase obligó al rector a seleccionar los docentes más comprometidos y que más se identificaban con esa cultura que había percibido Fanny a su llegada.

El consejo académico estaría integrado por un representante de cada sede, cada uno con una visión independiente. Cuando Fanny rememora esa época, se le nota la pasión y la alegría de haber escuchado a cada uno de los integrantes y haber logrado poner en un documento las ideas de todos para sacar adelante una visión compartida, todo ello fruto de su esfuerzo investigativo, del buen manejo del grupo y del mejoramiento de la comunicación. Con esa visión compartida era más fácil dar los siguientes pasos, como la capacitación al grupo de docentes miembros del consejo y a los representantes de las respectivas sedes.

Fanny, estratégicamente, creó el CPI (Comité Pedagógico Interdisciplinario), que estaría compuesto por diez personas diferentes a las del Consejo Académico, líderes de cada área, matemáticas, lenguaje, etc., ellos analizarían aspectos estadísticos, de rendimiento por área, pruebas de estado

y plantearían ideas para ser discutidas en el Consejo Académico, de donde saldrían las directrices para mejorar.

El PEI (Proyecto Educativo Institucional) se empezó a reconstruir con esa visión compartida, con asignación de roles específicos después de un análisis somero de los perfiles de los integrantes del CPI. Si bien no se iniciaba desde cero, se empezó a pensar en la formación de los estudiantes para que ingresen a las universidades y para que tuvieran un perfil profesional en su enfoque técnico. Muchos obstáculos habrían de ser superados para poder llegar a un PEI adecuado, entre otros, la gran cantidad de reuniones y proyectos que la secretaría de educación requiere. La participación de los entes que construyen un PEI, dígame, padres de familia, docentes, estudiantes, comunidad, era masiva y de gran compromiso con la elaboración del mismo, Fanny sabía que esa labor necesitaría del compromiso de todos.

El PEI se ha ido modificando con cada aporte de la comunidad educativa, es un proceso dinámico pero las raíces se conservan, la orientación inicial se ha ido ajustando y afinando para lograr un modelo que cumpla con los requerimientos de la época actual.

Los cambios también se han dado a nivel educativo en el país, y los entes del gobierno transmiten a las secretarías de educación proyectos de reformas que impactarán el desarrollo y formación de los jóvenes, así es como la IETIPAM generó un modelo pedagógico Técnico - Humanístico, que es el que se ha conservado por mucho tiempo, con los ajustes obvios que el tiempo va exigiendo.

La educación tiene que enmarcarse dentro del medio ambiente, que no solamente abarca los árboles, los ríos y los animales, ambiente tiene que ver con el entorno donde el estudiante se desenvuelve, donde se relaciona e integra con su comunidad. Así

<sup>5</sup> Palabras de Fanny Gaviria en entrevista personal.

lo ha entendido la comunidad de la IETIPAM, lo que resultó en la formalización del PRAES (Proyecto Ambiental Escolar), que estará ligado al PEI y al Modelo Pedagógico, que implementará líneas de actuación e intervención transversales, y que servirán como articuladores del currículo. Pero la teoría sola no puede hacer nada, esto tendría que volverse realidad y hacerse parte del diario vivir de los docentes, de los estudiantes y de la comunidad, pero ¿Cómo?

La estrategia que narra Fanny en la entrevista suena sencilla y pareciera que no podría lograr todo eso de la teoría de integrar proyectos de vida, conciencia ecológica y cuidado del medio ambiente, emprendimiento, escuela saludable y otras áreas más. Cada docente responsable de un área, plantearía un proyecto pequeño en su asignatura de aplicación en la vida diaria, por ejemplo, en física “los estudiantes aprenderán a leer el recibo de servicios públicos y como tarea contribuirán a disminuir el consumo de agua y energía en la casa y sacar promedios de consumo por metro cúbico y por cantidad de personas.”<sup>6</sup> Proyectos pequeños que con la participación de muchas personas puedan llevar a un gran proyecto institucional.

De esta manera lo han logrado, el impacto en la comunidad se ve y se siente, el ambiente al interior de la Institución es diferente, los jóvenes en el tumulto del descanso se ven tranquilos y ordenados en su forma de vestir, de llevar el cabello, los zapatos, su uniforme, tal vez todo fruto de una disciplina un poco cuadrículada, según Fanny y su interpretación de las leyes y de los límites de las libertades, de la disciplina, del convencimiento de que hacer las cosas bien trae recompensas.

Las recompensas a la gestión y a la claridad de las decisiones estratégicas no solo

6 Palabras de Fanny Gaviria en entrevista personal.

se quedan en las palabras del rector, grupo directivo, docentes o estudiantes, sino que se materializan en hechos como la certificación en calidad, el premio justo a ese esfuerzo de involucrarse en procesos, procedimientos, instructivos y acciones de mejora, pero también saben, como Aleyda lo planteaba el día de la entrega de la certificación, que el camino apenas empezaba y los esfuerzos no se iban a disminuir por eso. Las condecoraciones a la IETIPAM, como las otorgadas por la alcaldía de Cali y la más reciente otorgada por el Congreso de la República, son un aliciente, pero más que todas estas distinciones, la satisfacción y premio mayor lo tiene la Institución con el reconocimiento de la gente en general, los padres de familia que la ven como la mejor opción para sus hijos, que admiran la disciplina y la calidad académica en sus aulas, los egresados que sobresalen en las universidades obteniendo becas y premios por sus altos promedios, y profesores comprometidos por voluntad e iniciativa propia, enamorados de un proyecto que trasciende las fronteras del barrio, de su comuna y por qué no de su país.

## 5 El entorno local

Para Cali, la alcaldía del periodo 2008-2011 propuso un decálogo de actuaciones generales denominado “Decálogo del Nuevo Latir en Santiago de Cali” (ver Anexo 5). La filosofía del decálogo coincide con los diez grandes temas planteados por el Plan Nacional Decenal de Educación.

También se basa en los cuatro pilares del artículo 13 del Pacto Internacional de Derechos Sociales, Económicos y Culturales y la Observación General del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas en el párrafo 6, a saber:

- Disponibilidad: cantidad de instituciones y programas suficientes ofrecidos por el Estado.

- **Accesibilidad:** la educación debe estar al alcance de todos sin ningún tipo de discriminación.
- **Aceptabilidad:** los programas de estudio deben ser de calidad y adaptados a las necesidades y posibilidades de los estudiantes.
- **Adaptabilidad:** la educación debe poder adaptarse a las necesidades de sociedades en transformación.
- **Después del colegio:** garantizar un aprendizaje sostenido con una total inclusión social, política, económica y cultural.
- **Entorno:** vincular los procesos de aprendizaje a las dinámicas de población, territorio y de gobierno.
- **En la Secretaría de Educación:** promoción de una autoridad educativa moderna, competente y de liderazgo.

El plan de la alcaldía de Cali se ha fundamentado en estas cuatro dimensiones estratégicas que quieren garantizar un cambio sustancial en la educación, el cual se manifiesta de la siguiente manera:

Hacia una Nueva Cultura Educativa: tiene como objetivo el de sustituir el paradigma de la enseñanza por el del aprendizaje, mediante el estímulo al espíritu emprendedor, creativo e investigativo. Además, valora las potencialidades y el talento humano como fuente de riqueza social y cultural, y promueve el tratamiento pacífico y alternativo de los conflictos. Fortalece y articula las instituciones educativas públicas en la perspectiva de garantizar el derecho a la educación de calidad y promueve la ampliación de la cobertura, la cualificación de los docentes, la re-significación de los saberes y la educación en ciencia y la tecnología. Articula la educación preescolar con la educación básica y la media con la superior, respondiendo a la necesidad de construir proyectos significativos de vida. (Secretaría de Educación Municipal, 2009, p. 23)

Para lograr un efectivo alcance del Plan Sectorial se establecieron cinco áreas de resultados, las cuales garantizarían el derecho que las caleñas y caleños tienen (Secretaría de Educación Municipal, 2009):

- **Antes del colegio:** asegurar un buen desarrollo del aprendizaje en la primera infancia.
- **Durante el colegio:** las instituciones educativas deberán convertirse en eje de desarrollo y bienestar de las comunidades circundantes.

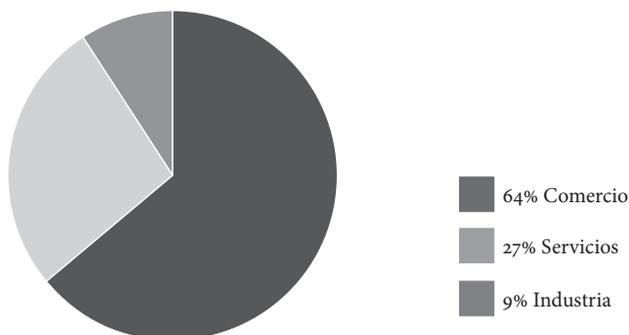
En cuanto a cifras, la realidad de los datos del año lectivo 2007-2008 muestra un descenso en la tasa de escolaridad desde el 2002. La cifra para ese año fue del 75,9% con una oferta de 410.265 cupos en total para todos los niveles educativos en las instituciones educativas del municipio y un total de 19.818 docentes contratados (Alcaldía de Santiago de Cali, 2010).

La IETPAM se encuentra ubicada en la comuna 6, en el nororiente de la ciudad, en esta comuna habitan 166.906 habitantes que corresponden al 8,2% del total de la ciudad, en un área que corresponde al 4,1% de la misma lo que indica una de las densidades más altas de Cali, el estrato más común es el 2 y presenta una asistencia escolar del 70,1% (Alonso, Solano, Vera & Gallego, 2007). En cuanto a la distribución de unidades económicas por sector y de máximo nivel educativo, la comuna 6 se caracteriza en los Gráficos 2 y 3.

## 6 El entorno nacional

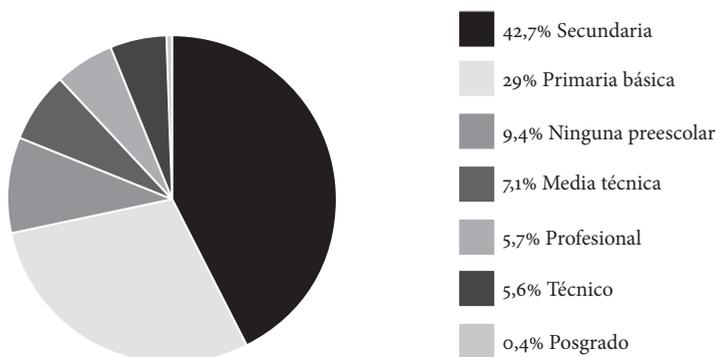
Los avances en el tema de la educación que se han dado en Colombia son el incremento de los fondos de becas para doctorados, que pasaron de 100 por año a 500, de las cuales 200 son para estudios en el exterior. Se ha hecho un esfuerzo en aumentar la cobertura escolar y universitaria y se han introducido medidas para mejorar la calidad educativa. La educación primaria se universalizó y se ha aumentado el número de estudiantes secundarios.

Gráfico 2. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la comuna 6



Fuente: De *Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali* (p. 36), por J.C. Alonso, M.A. Solano, R. Vera & A.I. Gallego, 2007, Cali: Universidad Icesi.

Gráfico 3. Composición de la población de la comuna 6 por máximo nivel educativo alcanzado



Fuente: De *Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali* (p. 35), por J.C. Alonso, M.A. Solano, R. Vera & A.I. Gallego, 2007, Cali: Universidad Icesi.

A nivel de escuela primaria se ha ampliado la participación del país en los exámenes internacionales de estudiantes y se inició un sistema de estímulos económicos para los maestros que obtengan las mejores evaluaciones (Oppenheimer, 2010).

Todos estos avances van de la mano con la implementación de un plan de futuro en la educación colombiana que pretende tener un consenso general de hacia dónde debería apuntar la educación: ¿cómo se haría esto? ¿cómo se daría participación a los ciudadanos? ¿qué medios se deberían

utilizar? ¿cómo garantizar que ese plan es lo mejor para la educación? Estas y muchas otras preguntas llevaron a la construcción de un Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) entre los años 1994 y 1996, impulsado por la movilización social de los sectores colombianos vinculados con la educación y el gobierno a través del Ministerio de Educación Nacional (ver Anexo 6). El primer PNDE se definió para la vigencia 1996-2005, con el cual se planteaban dos retos al país (Ministerio de Educación Nacional, 2011):

- 1 Ampliar la base de deliberación para que el resultado fuera una construcción colectiva amplia e incluyente.
- 2 Ser una herramienta de planificación para los gobiernos enmarcado en un pacto social por la educación.

Así el plan sería el conjunto de propuestas, acciones y metas que expresan la voluntad educativa del país de cara a los siguientes diez años. Su objetivo primordial es que se convierta en un pacto social por el derecho a la educación que, con el concurso de la institucionalidad y la ciudadanía en general, permita identificar y tomar las decisiones pertinentes para avanzar en las transformaciones que la educación necesita (Ministerio de Educación Nacional, 2011).

Se plantea entonces el Plan Decenal de Educación para los años 2006-2015, el cual buscaría la participación ciudadana a través de todos los medios. En especial el ciberespacio, todas las personas que tuvieran que aportar y que quisieran hacerlo lo podrían hacer a través de la página web,<sup>7</sup> donde encontrarían foros virtuales, mesas de trabajo, encuestas, consultas en línea, Facebook, Twitter y Youtube (ver Anexo 7).

El PNDE debería tener un carácter indicativo como referente para la planeación de acciones educativas, como lo indica la Ley General de la Educación, pero en el sentido de la elaboración de un plan maestro a mediano y largo plazo que tuviera estrategias y objetivos definidos que apunten al desarrollo de un país. El eslogan del PNDE es: “La educación que queremos para el país que soñamos.”<sup>8</sup>

## 7 El entorno mundial

Para entender la realidad del país, se debe mirar hacia afuera y revisar el contexto económico mundial. Los países suramericanos

son actualmente catalogados como países en desarrollo, pero en otras áreas se encuentran en un estado de atraso, y un claro ejemplo es el área de la educación.

Educación y desarrollo económico están estrechamente ligados y los países a la vanguardia lo tienen claro, es por eso que la inversión en educación de estos países supera las cifras de los países latinoamericanos, y esa mayor inversión en educación, genera innovación tecnológica, mayor inversión extranjera y mejor calidad de vida. Se pueden encontrar desde países en los que su modelo educativo asigna profesores dedicados exclusivamente para instruir a estudiantes con dificultades de aprendizaje en determinadas áreas, para que su proceso de aprendizaje no se vea afectado, hasta países que adoptan el inglés como primera lengua para que, cuando sus estudiantes salgan a estudiar a la universidad a países como Estados Unidos, absorban todo el conocimiento que puedan recibir en las universidades mejor ranqueadas del mundo, para luego volver a su lugar de origen y poner su conocimiento al servicio del crecimiento económico de su país.

Al compararse con el resto del mundo, a Colombia y los países suramericanos les ha costado mucho tiempo y esfuerzo darse cuenta del rezago en los métodos de la educación. Los problemas sociales han desacelerado el desarrollo integral de los países y han afectado drásticamente los procesos y el desarrollo de la educación. Sin embargo, nunca es tarde para empezar y los gobiernos se han concientizado sobre la educación como una herramienta fundamental para lograr el desarrollo económico de la región, para ser competitivos y para que el conocimiento sea una fuente de riqueza. Los países desarrollados son países que no temen que sus estudiantes se vayan a estudiar al exterior y, por el contrario, ofrecen estímulos y ayudas porque saben que los

7 Disponible en: <http://www.plandecenal.edu.co>

8 Eslogan del Plan Decenal de Educación 2006-2016.

estudiantes que salen, en algún momento de su vida retornan, y aun en los casos en que no lo hacen, generan vínculos comerciales con sus países de origen para intercambio comercial y la transferencia de conocimiento. Las universidades invierten y estimulan la investigación y la generación de patentes, a diferencia de Latinoamérica, en donde un alto índice de estudiantes tiende a apartarse de las carreras orientadas al desarrollo, como las ingenierías (Oppenheimer, 2010).

En los países desarrollados las políticas educativas son coherentes y tienen en cuenta la relación que hay entre los factores que influyen en una educación de calidad: formación de los maestros, salario y nivel de vida, importancia y estatus de los profesores, su lugar en la sociedad, la instrucción y capacitación que reciben, y no hay intentos aislados de proveer herramientas tecnológicas con ausencia total de herramientas pedagógicas que hacen que los esfuerzos se desvanezcan. Las experiencias de los sistemas más

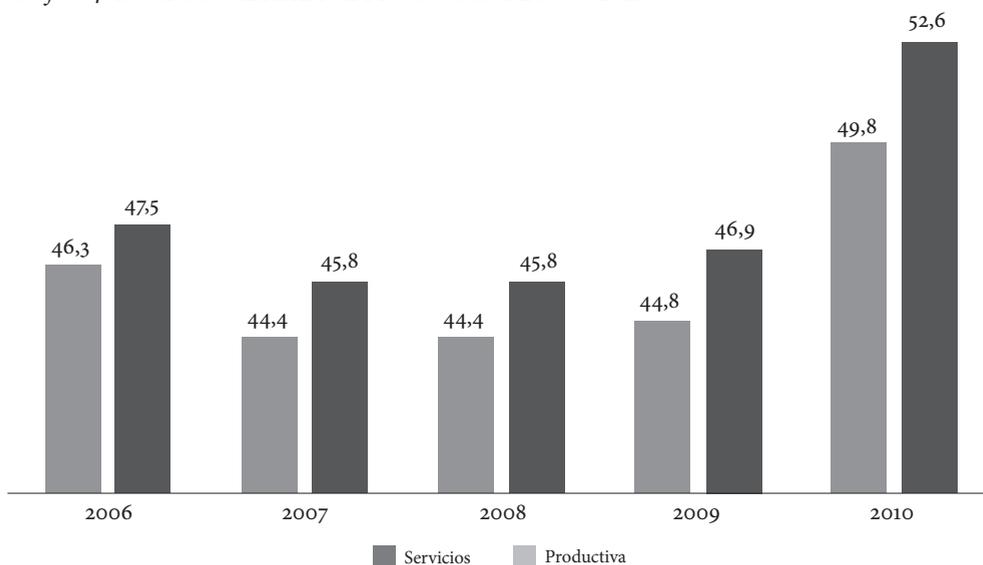
exitosos del mundo resaltan los siguientes aspectos: conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia, desarrollarlas hasta convertirlas en instructores eficientes, y garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción posible a todos los niños (McKinsey&Company, 2007).

## 8 Resultados

Un indicador que mide el conocimiento de los estudiantes de los colegios en Colombia son las pruebas de estado ICFES o pruebas Saber 11 (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación –ICFES, 2011). Los resultados de los últimos cinco años del IETIPAM en esta prueba son un claro indicador de cómo la institución evoluciona positivamente (ver Gráfico 4). Los resultados de la IETIPAM han estado desde 2006 por encima del promedio nacional.

Si se mira el puesto que ha ocupado la IETIPAM a nivel nacional entre 2009 y 2011, se encuentra que ha venido escalando posi-

Gráfico 4. Resultados IETIPAM en Pruebas Saber 2006 a 2011



Fuente: Adaptación de los autores con base en ICFES (2011).

ciones en el ranking (ver Tabla 1 y Anexo 8). También se nota que hay una clara diferencia entre los resultados de la jornada de la mañana y los de la jornada de la tarde, siendo los de la primera mejores notablemente.

Si bien los resultados de la IETIPAM están por debajo de los resultados de los colegios privados de Cali, son muy buenos cuando se comparan con los resultados de las instituciones educativas de carácter oficial (ver Tabla A1): en las pruebas del Saber 11 del año 2011, la jornada de la mañana de la IETIPAM obtuvo el cuarto mejor puntaje en matemáticas, el segundo en química, el segundo en física, el segundo en biología, el octavo en filosofía, el decimocuarto en inglés, el quinto en lenguaje y el segundo en sociales.

Si se comparan los resultados de la IETIPAM con los de los colegios privados, si bien la IETIPAM se ubicó en una posición inferior en todas las áreas, la brecha en los resultados promedio se puede cerrar aún más.

La jornada de la mañana de la IETIPAM ocupó el segundo lugar entre los colegios oficiales de la ciudad de Cali en cuanto a promedio general, siendo la primera institución una jornada del Colegio Eustaquio Palacios registrada en la prueba con un solo estudiante.

Otro indicador de la evolución de la IETIPAM es la cantidad de estudiantes que ingresan a la universidad. Si bien no existen aun registros de este indicador, datos suministrados por los profesores indican que en el año 2010, 17 estudiantes ingresaron a

estudiar a la Universidad del Valle y en el 2011 lo habrían hecho 20. Para estudiantes de estrato socioeconómico bajo, la Universidad del Valle se cuenta como la única alternativa económicamente viable para acceder a educación superior de calidad. Los profesores de la IETIPAM están empezando a generar conciencia entre los estudiantes de que deben obtener buenos resultados académicos para poder aspirar a esta institución, pues son muchos los estudiantes que se presentan cada semestre a dicha institución y los cupos son bastante competidos entre los mejores puntajes de las pruebas de estado.

### 9 El liderazgo de la IETIPAM

Al hablar con Guillermo Moreno, rector de la IETIPAM, lo primero que se nota es el orgullo por el prestigio que ha alcanzado la institución en el ámbito local. Él sabe que sus egresados son apetecidos por las empresas de la ciudad para cargos técnicos y que los que deciden iniciar su propio negocio, al igual que un número creciente de estudiantes que se presentan a la universidad, están suficientemente preparados y poseen las herramientas necesarias para afrontar esos nuevos retos.

Uno de los anhelos del rector es cambiar la percepción generalizada de la gente de que la educación en las instituciones oficiales es de mala calidad, y él, con hechos, lo está consiguiendo, aunque el déficit presupuestal y el desarraigo de los jóvenes

Tabla 1. Puesto de la IETIPAM en el ranking nacional de resultados de las pruebas de estado

Año	Jornada	
	Mañana	Tarde
2009	1.483	4.802
2011	837	2.957

Fuente: Adaptación de los autores con base en ICFES (2011).

de sus hogares hacen que no sea una meta fácil de alcanzar.

El rector tiene la convicción de que la parte administrativa y la parte pedagógica de cualquier institución educativa oficial pueden llegar a ser tan buenas como las de cualquier institución privada, y es esa convicción la que impulsa el desarrollo al interior de la IETIPAM, la misma que ha hecho que los docentes crean en él y en el proceso. Ha sido esa motivación la que los ha mantenido en el camino hacia una educación de calidad.

A pesar de las debilidades del sistema educativo, el rector no se da por vencido, la falta de recursos económicos, tecnológicos y muchas veces la ausencia de liderazgo de algunas instituciones que rigen el destino de la educación en Colombia, no perturban sus ganas de seguir adelante.

Reconoce que hay esfuerzos de muchos actores que generan acciones que aportan al proceso, y aunque le gustaría que hubiera concertación entre los entes gubernamentales y las instituciones educativas a la hora de definir políticas, la balanza se inclina a favor de la gestión de calidad y no de la preocupación y las limitaciones por las carencias presupuestales. A él le gustaría que su institución educativa tuviera más libertad para implementar planes e ideas que suplirían muchas necesidades detectadas en sus estudiantes, pero sabe que los rigen las políticas de la educación en Colombia.

Otra parte del éxito ha sido la búsqueda de alternativas, por ejemplo, una de las áreas fuertes es la mecánica industrial, el costo de los equipos y los insumos es elevado, por lo cual sus estudiantes aprovechan los cursos y las instalaciones del Sena, y no solo sus estudiantes, sino la comunidad circundante, de la cual la IETIPAM se ha ganado el respeto y la confianza a través de la excelencia académica.

La institución se ha convertido en eje transformador de la realidad social. El rector combina su amplio conocimiento en educación y pedagogía con un pensamiento estratégico, identifica aliados, formula estrategias y establece alianzas para transformar esa realidad. En este proceso, él como estratega, debe asegurar el desarrollo de la IETIPAM en tres dimensiones, la económica, hacer que la institución sea viable económicamente en el corto, mediano y largo plazo; la social, que sea transformadora de la realidad social; y la sostenibilidad, que sea forjador de personas que se conviertan en capital social.

## 10 Recomendaciones

La IETIPAM ha logrado certificarse y es la primera institución educativa oficial en Cali y en el Valle del Cauca en hacerlo. Por lo tanto, es conveniente difundir el modelo de la institución educativa en diferentes escenarios locales y nacionales.

La IETIPAM es la única institución educativa oficial en la comuna 6, que es una comuna que ha venido evolucionando desde ser una zona peligrosa hace treinta años (asiento del M19), hasta hoy, que se ha vuelto una zona relativamente más tranquila. Esta situación hace que el caso relacionado con la institución educativa sea muy relevante y que se pueda divulgar en los ambientes académicos. Es un caso donde una institución educativa efectivamente actúa como eje de desarrollo e incide en el desarrollo de la comunidad.

## 11 Conclusiones

A las instituciones educativas de la comuna 6 se les debe acompañar desde diferentes entes a cumplir la tarea que se les ha asignado. Los problemas identificados en la comuna 6 ameritan la intervención de varios sectores de manera coordinada. Se reconoce la presencia de la secretaría de educación, algunas

otras organizaciones como la Fundación Carvajal, el Proyecto Educativo Líderes siglo XXI y el Sena, pero se hace necesario convocar a otros actores que sean claves para el desarrollo de la comuna.

La intervención de los diferentes entes gubernamentales en la transformación de la comuna 6 es un factor complementario y determinante en el rol que debe realizar la institución educativa como eje de desarrollo.

Promover con las instituciones educativas de la comuna 6 y en la zona educativa nororiente, espacios para compartir las mejores prácticas y asuntos de interés de la comunidad.

Los proyectos son una de las herramientas más utilizadas por las instituciones educativas para el desarrollo de diferentes asuntos (directivos, académicos, administrativos, comunitarios), por lo cual se requiere capacitaciones para directivos docentes y docentes en asuntos fundamentales de gestión efectiva de proyectos.

## 12 Preguntas de la guía pedagógica

- 1 Realice un análisis de la matriz DOFA de la Institución Educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina que permita conocer su situación competitiva interna y externamente.
- 2 ¿Cuáles son las principales características de un líder transformador de la realidad social?
- 3 ¿Cómo una institución educativa supera las deficiencias presupuestales del sistema para cumplir su función educativa y generar bienestar en su entorno?
- 4 ¿Cómo se adapta un estilo personal de dirección a los planes generales del gobierno para el desarrollo de un plan educativo?
- 5 ¿Como un líder puede aprovechar las crisis para generar desarrollo en una institución educativa?

6 ¿Cuáles son las diferencias y semejanzas en la misión de una institución educativa cuyo fin es formar personas, con una empresa cuyo fin es generar beneficios a los accionistas?

## Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Santiago de Cali. (Diciembre de 2010). *Cali en cifras*. Recuperado el 1 de octubre de 2011, de [http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali\\_en\\_Cifras/Caliencifras2010.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2010.pdf)
- Alonso, J.C., Solano, M.A., Vera, R. & Gallego, A.I. (2007). *Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali*. Cali: Universidad Icesi.
- Decreto 1385, Mediante el cual se crea la Institución Educativa Pedro Antonio Molina, Secretaría de Educación Departamental (1977).
- Decreto 1860, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales, Ministerio de Educación Nacional (1994). Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-104182.html>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación –ICFES. (2011). *Reportador de históricos*. Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de <http://www.icfes-interactivo.gov.co/historicos>
- Ley 115, Por la cual se expide la ley general de educación, Ministerio de Educación Nacional (1994). Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-85906.html>
- McKinsey&Company. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Recuperado de <http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/>

Education/Como\_hicieron\_los\_sistemas\_educativos.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2011). *Plan Nacional Decenal de Educación - PNDE 2006-2016*. Recuperado el 10 de septiembre de 2011, de <http://www.plan-decenal.edu.co/html/1726/w3-channel.html>

Oppenheimer, A. (2010). ¡Basta de Historias! Recuperado de <http://www.elnuevoherald.com/2010/09/12/v-fullstory/800875/basta-de-historias.html>

Secretaría de Educación Municipal. (2009). *Plan Sectorial de Educación #1*. Santiago de Cali: Corporación Colombia Verde.

Velásquez, F. (2010). *Fortalecimiento de la Eficiencia, a Través de la Evaluación y el Control a la Gestión de las 91 Instituciones Educativas Oficiales para el Mejoramiento de la Calidad de la Prestación del Servicio Educativo en el Municipio de Santiago de Cali* (Informe de Autoevaluación y Plan de Mejora Institución Educativa Pedro Antonio Molina). Cali: Secretaría de Educación Municipal de Santiago de Cali.

## Anexos

### *Anexo 1. Proyecto Líderes Siglo XXI*

#### *Mejoramiento de la calidad en la educación*

**Misión:** contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión educativa y transformación cultural a través del trabajo conjunto entre empresas e instituciones educativas basado en un enfoque de mejoramiento continuo.

**Visión:** instituciones educativas líderes en educación de calidad a través de la implementación de procesos de mejoramiento continuo, transformación, participación y comprensión de su entorno, que les permiten desarrollar seres humanos integrales.

#### *Objetivo del proyecto*

**Gestión integral:** administración de todos los procesos de la organización de manera eficiente y eficaz llevando a garantizar la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible de la organización educativa.

**Eficiencia:** optimización de los recursos para el logro de los resultados.

**Eficacia:** logro de los resultados propuestos.

#### *Fundamentos de trabajo*

1. Las instituciones educativas son organizaciones de calidad.
2. El estudiante es el eje central de los procesos educativos.
3. La educación busca la formación integral de los estudiantes.
4. Las instituciones educativas poseen procesos pedagógicos que motivan al aprendizaje continuo.
5. Los docentes son facilitadores del proceso educativo y están en permanente desarrollo.
6. Las familias están comprometidas con la formación de los estudiantes a través de un trabajo en equipo con la institución.
7. Las organizaciones educativas de calidad están enfocadas a la comunidad.
8. Todos los integrantes de la comunidad educativa están en permanente desarrollo.

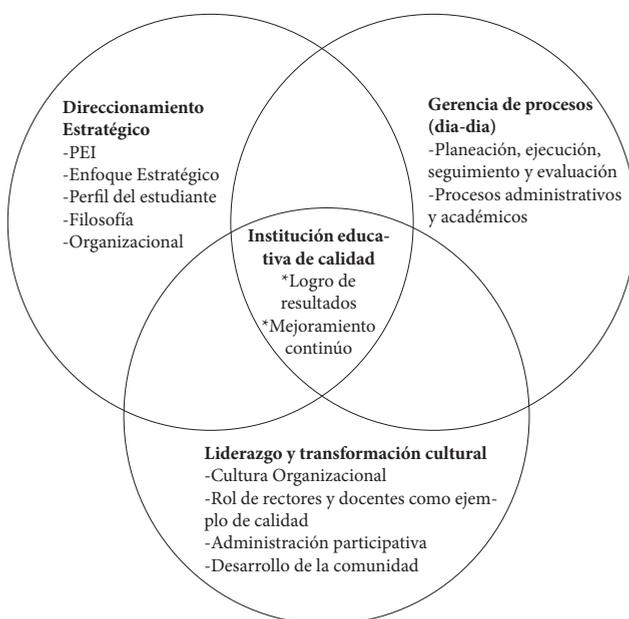
### *Anexo 2. Estructura orgánica del gobierno escolar*

La estructura orgánica del Gobierno Escolar, el cual se debería escoger por votación, está conformado así (Ministerio de Educación Nacional, 2011):

- 1 El Rector. Representante legal de la institución y encargado de ejecutar las decisiones que tome el Consejo Directivo.
- 2 Consejo Directivo. Es la instancia máxima directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa. Lo conforman:
  - a. El Rector
  - b. Dos docentes elegidos en la asamblea de docentes
  - c. Dos representantes de los padres de familia elegidos por la Asociación de Padres de Familia
  - d. Un representante de los estudiantes elegido por el consejo estudiantil

- e. Un representante de los ex-alumnos, elegido por la asociación de Egresados
  - f. Un representante de los sectores productivos organizados que patrocinen la Institución
- 3 Consejo Académico. Conformado por:
- a. El Rector
  - b. Directivos Docentes
  - c. Docentes de cada área
- 4 Consejo de Estudiantes. Un representante vocero por cada grado.
- 5 Personero de los estudiantes. Un estudiante de grado 11, elegido por los estudiantes mediante votación secreta y será diferente al representante de los estudiantes al Consejo Directivo.

Gráfico A1. Una organización de calidad: Proyecto Lideres Siglo XXI



### Anexo 3. Contenido del Proyecto Educativo Institucional<sup>9</sup>

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

<sup>9</sup> Este anexo fue elaborado con base en el Decreto 1860 (Ministerio de Educación Nacional, 1994) y la Ley 115 (Ministerio de Educación Nacional, 1994).

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

- 1 Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.
- 2 El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes.
- 3 Los objetivos generales del proyecto.
- 4 La estrategia pedagógica que guíe las labores de formación de los educandos.
- 5 La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando.
- 6 Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente y, en general, para los valores humanos.
- 7 El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.
- 8 Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar.
- 9 El sistema de matrículas y pensiones que incluya la definición de los pagos que corresponda hacer a los usuarios del servicio y, en el caso de los establecimientos privados, el contrato de renovación de matrícula.
- 10 Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarias.
- 11 La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.
- 12 Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.
- 13 Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.
- 14 Los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución.

*Anexo 4. Informe de autoevaluación y plan de mejoramiento de la Institución Educativa Técnico Industrial Pedro Antonio Molina<sup>10</sup>*

### Autoevaluación

Este proceso inicia con el liderazgo de la rectoría apoyado por un equipo de gestión institucional de la calidad, seguido de un grupo representativo de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa (estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos) para determinar el estado de cada una de las áreas de gestión (directiva, académica, administrativa y financiera y comunidad), y la institución misma. La autoevaluación permitió identificar las siguientes situaciones:

- 1 Para el área de Gestión Directiva se hace necesario fortalecer los procesos de gobierno escolar y relaciones con el entorno en los componentes relacionados con consejo estudiantil,

---

<sup>10</sup> Este anexo fue elaborado con base en Velásquez (2010).

personero estudiantil, consejo de padres de familia y relaciones con el sector productivo. Todos los componentes mencionados fueron valorados a nivel de existencia y pertinencia. Por lo tanto existen en el gobierno escolar y en las relaciones con el entorno, excelentes oportunidades de mejoramiento.

2 Para el área de Gestión Académica es fundamental fortalecer el proceso seguimiento académico en el componente relacionado con el seguimiento a egresados. El componente mencionado fue valorado a nivel de apropiación y por lo tanto en el seguimiento académico, se da una oportunidad de mejoramiento.

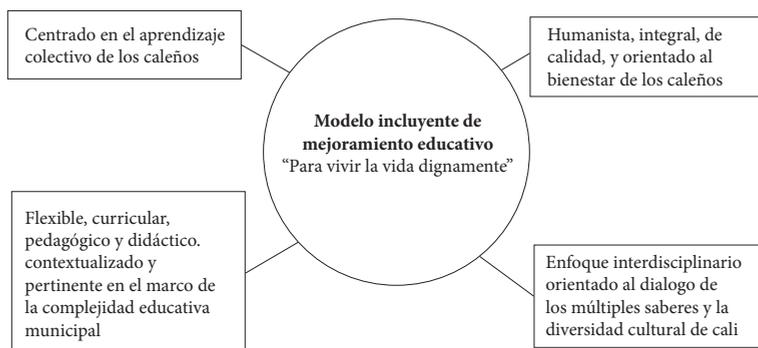
3 Para el área de Gestión Administrativa y financiera se hace necesario fortalecer los procesos administración de la planta física y de los recursos y administración de los recursos complementarios en los componentes de mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje y servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud. Los componentes mencionados fueron valorados a nivel de pertinencia y por lo tanto, se tienen oportunidades de mejoramiento.

4 Para el área de Gestión de comunidad se hace necesario fortalecer los procesos de proyección comunidad, participación y convivencia y prevención de riesgos en los componentes relacionados con escuela familiar, participación de las familias y prevención de riesgos físicos. Los componentes mencionados fueron valorados a nivel de pertinencia por lo tanto en los procesos mencionados, se dan excelentes oportunidades de mejoramiento.

Anexo 5. Modelo incluyente de mejoramiento educativo (MIME) del plan decenal del decálogo del nuevo latir de Santiago de Cali

El MIME se elabora después de reconocer las dificultades de las instituciones educativas para ofrecer un mejor servicio educativo en materia de calidad y cobertura para Cali. La principal impronta que diferencia al Modelo para Cali de los demás entes territoriales es el componente de la inclusión social. En el Modelo se considera que la permanencia de los estudiantes en el sistema es posible cuando se garantizan las condiciones de calidad educativa adecuadas, mediante la calificación de los docentes, el mejoramiento de los espacios físicos, el fortalecimiento de bibliotecas, la promoción de actividades de arte y cultura, el impulso de la recreación deporte, el fortalecimiento del bilingüismo, el soporte de nuevas tecnologías (ver Gráfico A2).

Gráfico A2. Modelo Incluyente de Mejoramiento Educativo



Fuente: De *Plan Sectorial de Educación #1* (pp. 55-56), por Secretaría de Educación Municipal, 2009, Santiago de Cali: Corporación Colombia Verde.

## Anexo 6. Plan nacional decenal de educación<sup>11</sup>

El PNDE es un pacto social que tiene como objetivo el derecho a la educación, servir de ruta y horizonte para el desarrollo educativo del país en el próximo decenio, de referente obligatorio de planeación para todos los gobiernos e instituciones educativas y de instrumento de movilización social y política en torno a la defensa de la educación, entendida ésta como un derecho fundamental de la persona y como un servicio público que, en consecuencia, cumple una función social.

El PNDE para los años 2006 – 2016 se construyó en varias etapas a saber:

1 Biblioteca Virtual. Compuesta por una Agenda para el debate público, incluyendo 10 temas de discusión. Se incluyen también los documentos básicos del Plan como:

- a. Balance del Plan Decenal 1996 -2005.
- b. Documentos de consulta.
- c. Foro Mundial sobre la educación.
- d. Plan Decenal 1996 -2005.
- e. Propuestas de Personalidades consultadas por el gobierno.
- f. Reuniones de difusión del balance
- g. Visión 2019.

Igualmente se tienen en cuenta insumos como los aportes de los ciudadanos, desde su punto de vista de cómo debería ser la educación en Colombia. La metodología de cómo será la discusión de los temas y el plan Decenal de los municipios complementan los puntos de la Biblioteca Virtual

2 Consulta Institucional.

3 Debate Público. La consulta ciudadana, los foros virtuales y mesas de trabajo sirvieron de marco para que los ciudadanos expresaran sus opiniones, a través de llamadas y correos electrónicos

4 Asamblea Nacional. Instancia donde se redactaría el plan final con todos los aportes.

El plan trata los siguientes aspectos para cumplir con su propósito de convertirse en una luz en la planificación de la educación sectorial:

- Desafíos de la educación en Colombia
  - Fines de la educación y su calidad en el siglo XXI. (globalización y autonomía)
  - Educación en y para la paz la convivencia y la ciudadanía.
  - Renovación pedagógica y uso de las TIC en la educación.
  - Ciencia y tecnología integradas a la educación.
- Garantías para el cumplimiento pleno del derecho a la educación en Colombia
  - Más y mejor inversión en educación.
  - Desarrollo infantil y educación inicial.
  - Equidad, acceso, permanencia y calidad.

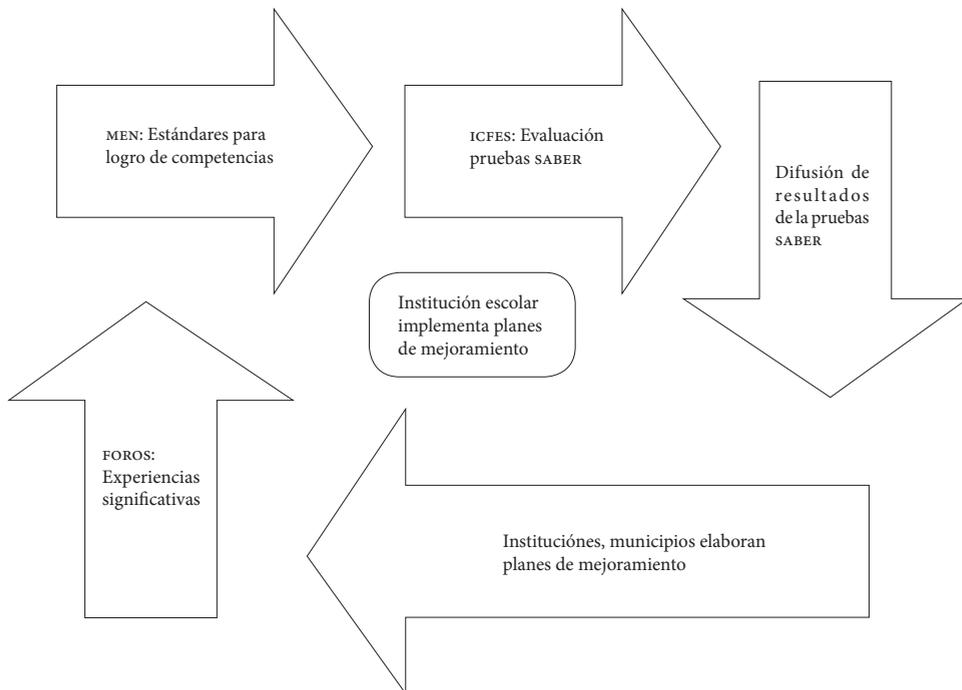
---

<sup>11</sup> Este anexo fue elaborado con base en Ministerio de Educación Nacional (2011).

- Liderazgo, gestión, transparencia y rendición de cuentas en el sistema educativo.
- Agentes educativos
  - Desarrollo profesional, dignificación y formación de docentes y directivos docentes.
  - Otros actores en y más allá del sistema educativo.
- Mecanismos de seguimiento y evaluación del PNDE
  - Plataforma virtual del PNDE.
  - Comisión nacional de seguimiento.
  - Instancias nacional y territorial permanente de
  - Coordinación del PNDE.
  - Red nacional de seguimiento.
  - Observatorio del PNDE.
  - Otros mecanismos.

#### Anexo 7. Plan de mejoramiento de la calidad del Ministerio de Educación Nacional

Gráfico A3. Implementación plan de mejoramiento de la calidad del MENEL



Fuente: Adaptación de los autores con base en Ministerio de Educación Nacional (2011).

Anexo 8.

Tabla A1. Resultados Pruebas de Estado 2011. Cinco primeros puestos de los colegios privados de Cali y cuatro primeros puestos de las instituciones educativas oficiales de Cali

Puesto	Colegio	Municipio	Oficial	Periodo	Jornada	Calendario	Evaluados	Promedio General	Matemáticas	Química	Física	Biología	Filosofía	Inglés	Lenguaje	Sociales
2	Colegio Bilingüe Diana Oese	Cali	NO	1	C	B	11	68,98	96,59	62,47	72,30	65,24	52,91	84,45	58,96	58,91
34	Colegio Hispanoamericano	Cali	NO	1	Mñ	B	84	63,04	75,53	63,01	62,94	60,74	51,00	68,52	59,70	62,87
35	Colegio Inglés de los Andes	Cali	NO	1	C	B	27	62,92	77,88	59,55	56,82	59,14	50,36	84,22	57,62	57,73
37	Colegio Colombo Británico	Cali	NO	1	Mñ	B	72	62,82	69,90	61,64	55,62	59,80	50,93	84,46	60,29	59,88
51	Colegio Bolívar	Cali	NO	1	Mñ	B	69	61,76	68,20	57,31	57,64	57,55	50,24	85,98	59,31	57,81
274	Colegio Eustaquio Palacios	Cali	SI	1	Mñ	A	1	56,22	65,86	52,72	50,84	56,48	56,94	49,94	59,42	57,53
837	Instituto Técnico Industrial Pedro Antonio Molina	Cali	SI	2	Mñ	A	47	51,40	55,11	50,53	52,47	53,49	47,13	44,21	54,43	53,79
841	Instituto Técnico Industrial Comuna Diecisiete	Cali	SI	2	Mñ	A	121	51,39	56,20	50,40	53,32	51,60	46,60	46,34	54,79	51,83
901	Institución Educativa Liceo Departamental	Cali	SI	2	C	A	203	51,07	52,31	50,33	49,61	53,27	49,49	47,24	54,23	52,10
1013	Liceos del Ejército Pichincha	Cali	SI	2	Mñ	A	26	50,53	57,81	47,54	46,85	50,19	47,77	47,35	55,50	51,19
2957	Instituto Técnico Industrial Pedro Antonio Molina*	Cali	SI	2	T	A	141	45,85	47,80	46,26	44,33	49,38	42,19	42,43	47,96	46,42

Nota. Mñ = mañana; C = continua. \*Puesto 35 entre las instituciones educativas oficiales de la ciudad de Cali.  
Fuente: Elaboración propia.