



Nivelación para la excelencia

Una apuesta a la calidad educativa
en las instituciones educativas del Distrito



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría
Educación

Nivelación para la excelencia

*Una apuesta a la calidad educativa
en las instituciones educativas del Distrito*

Documento elaborado por:
Yolanda Castro Robles

Bogotá, D.C., Noviembre de 2003

*Nivelación para la excelencia
Una apuesta a la calidad educativa
en las instituciones educativas del Distrito*

© Secretaría de Educación Distrital
Todos los derechos reservados.

Este documento recoge los resultados
de los proyectos realizados
entre la Secretaría de Educación de Bogotá
y el Instituto de Desarrollo Humano
de la Facultad de Educación
de la Pontificia Universidad Javeriana.

educacion@javeriana.edu.co
<http://www.javeriana.edu.co/Facultades/Educacion>

Documento elaborado por:
Yolanda Castro Robles

Primera edición
Bogotá, D.C., Noviembre de 2003
4000 ejemplares

Diagramación
Mabel Ayure
Facultad de Educación
Pontificia Universidad Javeriana

Impresión digital por Javegraf. -416 16 00-

*Prohibida la reproducción total o parcial de este documento
por cualquier medio sin la autorización escrita del editor.*

contenido

Introducción

Capítulo primero: programa nivelación para la excelencia 9

1. Sentido de la palabra nivelación para la excelencia
2. Objetivos del programa
3. Supuestos del programa
4. Los elementos conceptuales del programa
5. Los componentes básicos del programa
6. Formulaciones iniciales del programa
7. El proceso de mejoramiento y sus transformaciones

Capítulo segundo: fundamentos del programa nivelación para la excelencia 21

1. La política educativa Distrital
2. La calidad de la educación

Capítulo tercero: experiencias de acompañamiento 25

1. Elementos que anteceden a la puesta en marcha del programa
2. Procesos previos al desarrollo del acompañamiento
3. La propuesta metodológica del programa: sus desarrollos

Capítulo cuarto: resultados del programa 37

1. Los resultados de las pruebas
2. Resultados desde los énfasis de los acompañamientos
3. Relacionados con el aporte al programa

Capítulo quinto: sostenibilidad del proceso 47

1. Dde las instituciones educativas
2. En el ámbito externo

Capítulo sexto: aprendizajes 51

1. Los aprendizajes relacionados con la propuesta conceptual y metodológica del programa
2. Aprendizajes sobre el ciclo de mejoramiento
3. Los aprendizajes para las entidades acompañantes
4. Los aprendizajes emanados de las relaciones interinstitucionales
5. Los aprendizajes para las instituciones educativas
6. Aprendizajes para la secretaría de educación del Distrito Capital – SED

Capítulo séptimo: conclusiones y recomendaciones 63

1. Conclusiones
2. Recomendaciones

Introducción

La Secretaría de Educación del Distrito Capital-SED en su interés por socializar la experiencia de acompañamiento «Programa Nivelación para la Excelencia» dirigida a instituciones educativas y comprendida como estrategia de mejoramiento de la calidad, presenta este documento a la comunidad educativa de Bogotá y del país en general.

Resulta pertinente recoger las experiencias del Programa en términos de sus acciones y resultados, de manera que se convierta en capital social, que seguirá siendo alimentado de nuevas posturas, de otras experiencias, en la medida que contribuyan a la calidad de la educación en el Distrito Capital.

La información que se destaca en este documento pretende aportar con una doble contribución: En primer lugar, dar a conocer los marcos de referencia y el sentido del Programa; en segundo lugar, comunicar los resultados de las experiencias de acompañamiento desarrolladas, de tal manera que aporten al análisis de otro tipo de iniciativas encaminadas hacia la calidad educativa.

Con los esfuerzos concentrados hacia un mismo fin, el Programa posibilita una interacción entre diversos actores educativos e instancias de reflexión e intervención educativa, como son las universidades, las ONGs o instituciones dedicadas a la formación, la investigación y la innovación educativa, y otras de regulación del sistema educativo (Secretaría de Educación del Distrito), cuyo interés se centra en trabajar y aportar de manera conjunta en la construcción de una propuesta de calidad educativa y así, dar respuesta positiva al planteamiento Distrital mediante el cual «la calidad de la educación Distrital se convierte en un asunto de todos¹».

El Programa entonces, apunta a desarrollar un proceso de acompañamiento que conjuga tres tipos de saberes y experiencias: La de la SED, las Instituciones Educativas del Distrito que hacen parte del Programa y que son acompañadas, y las Entidades que desarrollan el acompañamiento.

La estrategia de acompañamiento es un proceso de construcción colectiva entre las instancias que participan en el mismo. Se parte del reconocimiento de la naturaleza y la cultura de las instituciones educativas, valorando su tradición, sus saberes, sus dinámicas y fundamentalmente a sus actores. Dicha estrategia pretende además, que sean las propias instituciones las que asuman una actitud reflexiva y crítica de su quehacer, sus acciones y sus resultados, para que apoyadas en dicha tradición y conocimiento, definan rutas de mejoramiento educativo.

Las fuentes que alimentan la elaboración de este documento son: documentos del Programa contruidos por la SED, lineamientos concretos sobre el mismo; informes de las entidades que han realizado acompañamiento, cuestionarios diligenciados por varias instituciones que han hecho parte del Programa y entrevistas a algunos representantes de las entidades acompañantes. Por lo tanto, su construcción no solamente responde a los criterios sobre los cuales se creó el Programa y a la manera como éste ha sido concebido, sino también a las distintas experiencias que lo han alimentado, enriquecido y reorientado, según los resultados de cada una de ellas.

La SED espera que este documento sea útil como herramienta de reflexión y trabajo para todas aquellas instituciones del Distrito y del país, convencidas de la necesidad de fortalecerse internamente y aportar de manera significativa a una educación de calidad, que decidan profundizar sus procesos de mejoramiento educativo.

¹ Frase presentada en el documento «el modelo del programa nivelación para la excelencia y los aprendizajes de su operación». Secretaría de Educación del Distrito. Equipo Técnica Programa Instituciones Niveladas para la Excelencia, diciembre de 2001.

capítulo primero

programa nivelación para la excelencia

Este capítulo retoma los planteamientos señalados por la Secretaría de Educación del Distrito Capital - SED en torno a la manera como se comprende el Programa Nivelación para la Excelencia, la concepción y el enfoque desde los cuales ha sido pensado.

Los elementos del capítulo se refieren a la discusión de los conceptos centrales del Programa. Vale la pena señalar que ellos se han alimentado de las distintas experiencias de acompañamiento que hasta el momento se han desarrollado: acompañamiento a la básica primaria 1999-2000; acompañamiento a la básica secundaria y media 2001-2002; acompañamiento a instituciones educativas integradas y acompañamiento a centros educativos rurales de la localidad del Sumapaz, 2003-2004.

1. Sentido de la palabra nivelación para la excelencia

El programa Nivelación para la Excelencia ha establecido como objetivo mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes manifestados en las diferentes pruebas de evaluación de competencias a través del fortalecimiento de la institución educativa desde los diferentes componentes de gestión (académico, administrativo y financiero, directivo, clima escolar y la convivencia, y los procesos de participación de la comunidad educativa en las dinámicas cotidianas de la institución) en el marco de la política Distrital.

El Programa nació con el nombre Atención Diferencial por Resultados en Competencias Básicas 1999-2000, conocido como ACFO¹ (Acciones Focalizadas), el cual hacía parte de un programa de inversión que contenía otros dos programas: Red de Cultura Escolar de Calidad² y Galardón Santafé de Bogotá.

Posteriormente el Programa adquiere mayor identidad, unificando su nombre con su objetivo y campos específicos sobre los que se pretende incidir. Es así como en el segundo semestre de 2000 cambia de nominación y empieza a llamarse Programa Nivelación para la Excelencia³.

En el 2001, el nuevo Gobierno Distrital, al hacer el balance de la pertinencia de los programas y proyectos en curso, y su adecuación al plan de gobierno “Bogotá para vivir, todos del mismo lado” 2001-2004⁴ mantiene el Programa.

Detrás de estas nominaciones una idea permanece presente, que las *instituciones educativas que ingresen al Programa definan sus propios procesos de mejoramiento y aporten a la calidad educativa que ofrecen*. En este sentido, el Programa no tiene otro objetivo distinto al de proveer de una experiencia educativa y pedagógica a las instituciones educativas, apoyadas desde un proceso de acompañamiento, para que de manera articulada, consensuada y participativa respondan a los requerimientos de calidad y equidad en la educación.

Los distintos momentos del Programa han venido demostrando que como estrategia de acompañamiento se pueden alcanzar logros importantes en el desarrollo de las instituciones y en el mejoramiento de los resultados de la evaluación por competencias. Evidencia de ello son los resultados obtenidos por las instituciones Niveladas, en el sentido de ir aumentándolos paulatinamente, y cada vez con mayor énfasis.

2. Objetivos del programa

El Programa Nivelación para la Excelencia se basa en un modelo de acompañamiento que entiende que existe una

relación directa entre gestión escolar y resultados de aprendizaje de los estudiantes. Busca fortalecer las instituciones educativas para superar los actuales niveles de calidad de la educación, manifestados en los resultados de las pruebas de competencias aplicadas a estudiantes de tercero y quinto de primaria, así como de séptimo y noveno grado. Fortalecer la institución educativa significa entonces la sinergia de actores, procesos y acciones que planeadas de manera sistemática puedan contribuir a que las instituciones mejoren en todos los niveles de gestión.

Desde este contexto se definen como objetivos:

1. Generar un proceso de mejoramiento escolar donde converjan las necesidades actuales de la educación, las políticas de la SED y las particularidades de las instituciones escolares.
2. Mejorar los niveles de competencias básicas, indicador actual de los aprendizajes de los estudiantes.
3. Construir las estrategias que permitan avanzar en el proceso de mejoramiento y fortalecimiento de las instituciones escolares para el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes.
4. Invitar a entidades del sector a un proceso de mejoramiento que convoque a un propósito común: la calidad de la educación como esfuerzo y compromiso de todos.

3. Supuestos del programa

Los supuestos que guían y estructuran el modelo son⁵:

-El aprendizaje de los estudiantes es el propósito básico de la institución educativa.

-Las pruebas de competencias básicas evidencian los logros en los aprendizajes de los estudiantes. De tal manera que buenos, aceptables y malos resultados en las pruebas son un indicio de la manera satisfactoria, aceptable o no satisfactoria en que una institución educativa está ejerciendo su acción.

-Los factores asociados a los resultados de las pruebas de competencias básicas son una primera aproximación a la explicación de los resultados obtenidos por los estudiantes, pero no son suficientes. Es necesario contextualizarlos y documentarlos a partir de la dinámica propia de las instituciones educativas.

-Las instituciones educativas son diversas, no sólo por su naturaleza, carácter y tipo, sino también por la forma en que ellas se construyen y en la interacción que generan para promover y lograr los objetivos de enseñanza y aprendizaje que se proponen.

-Se requiere un mayor conocimiento de cada institución educativa para proponer las estrategias de mejoramiento de sus resultados, que correspondan con sus características. Ello demanda estar cerca del trabajo cotidiano de la institución educativa.

-El mejoramiento escolar es más exitoso en la medida en que sea posible articular los esfuerzos que realizan las diferentes entidades que trabajan con el sector educativo. Esta concepción de partida permite una sinergia a través de las potencialidades de cada actor participante en el Programa.

-El mejoramiento no es un proceso lineal, uniforme y homogéneo. Por lo tanto, es importante empezar a construir las distintas maneras en que ese mejoramiento se hace posible y permite una construcción más autónoma de las instituciones educativas en la búsqueda de su calidad.

Desde la perspectiva anterior, en el acompañamiento se asume que una propuesta de mejoramiento se **centra en los aprendizajes** de los estudiantes desde la organización institucional, lo cual obliga a **comprender la cultura escolar** como punto de partida; resignificando **prácticas, creencias, valores y el papel que los actores educativos juegan dentro de la institución**; así mismo, **la necesidad de articular esfuerzos y experiencias**, como escenarios de diálogo e interlocución para potenciar las propuestas de mejoramiento educativo y asumir la **institución como espacio dinámico** que requiere formas variadas de aproximación.

Estos supuestos y lo que de ellos se interpreta, son los que permiten que las propuestas de acompañamiento y mejoramiento educativo, tengan el carácter de: pertinentes, coherentes, integrales y posibles.

4. Los elementos conceptuales del programa

En torno al Programa Nivelación para la Excelencia se han tejido diversos conceptos que buscan centrar cada vez más la mirada hacia lo que se entiende por Mejoramiento Educativo y la manera como éste se concreta en

escenarios educativos particulares, con protagonistas reales y desde acciones planeadas. De este modo, los conceptos que guían las pretensiones en torno a la calidad educativa y sobre los cuales se inscriben las diferentes propuestas de las entidades que hacen acompañamiento refieren a:

4.1. La evaluación como instrumento de mejoramiento educativo

“La evaluación es una herramienta de gestión que permite establecer estándares de calidad y conocer qué tan lejos estamos de que los niños y jóvenes aprendan lo que deben aprender... La evaluación nos sirve a todos. Permite a la institución educativa revisar conceptos, unificar criterios, acordar correcciones de prácticas deficientes y reforzar las exitosas, tomar decisiones, priorizar acciones y redireccionar procesos. A su vez, ofrece información a los profesores sobre los avances y dificultades de sus estudiantes; y sirve de guía a los estudiantes y a sus familias sobre el desarrollo de su aprendizaje”⁶

Esta concepción integral de evaluación fundamenta los procesos de mejoramiento educativo, en tanto que permite a las instituciones y a sus actores analizar sus propios resultados en la perspectiva de buscar la calidad educativa.

Para el caso del Distrito Capital, se ha adelantado desde 1998, la evaluación de competencias básicas y sensibilidad ciudadana, definida como el eje de la estrategia de mejoramiento de la calidad educativa. La evaluación que se realiza busca fundamentalmente que las instituciones establezcan su punto de partida y fijen metas de mejoramiento.

Así mismo, el Plan Sectorial de Educación 2001-2004 definió en la educación básica y media tres áreas estratégicas para orientar las acciones a ejecutar por parte de la Secretaría de Educación de Bogotá durante la presente Administración: a) cobertura, referida al acceso y permanencia de los niños en el sistema educativo; b) mejoramiento de la calidad y c) eficiencia y transparencia en la gestión del sector. La ciudad de Bogotá, a partir del análisis de la evaluación de competencias básicas aplicadas desde 1998, se propuso mejorar “la capacidad de saber y hacer de los estudiantes de Bogotá expresadas en mayores niveles de competencias básicas de lenguaje, ciencia y matemática”. Para ello estableció como meta fortalecer a las instituciones educativas de manera que la ciudad logre como mínimo un promedio de 180 puntos (en una escala de 1 a 306) y que todas las instituciones educativas superen los 100 puntos en las pruebas de logro”⁷. Conforme con este propósito definieron las siguientes estra-

tegias: a) la evaluación sistemática y difusión de resultados; b) un mayor acercamiento a las instituciones privadas, con el fin de promover procesos de mejoramiento continuo a partir de las pruebas; c) el fortalecimiento de las instituciones escolares oficiales para mejorar los resultados de las acciones educativas; d) el fortalecimiento del desarrollo de competencias para la convivencia ciudadana; e) el aseguramiento de la sostenibilidad y la eficiencia de la red de bibliotecas; f) la formación de agentes educadores en aspectos señalados como críticos en el desempeño y desarrollo de los estudiantes; g) el fortalecimiento de los gobiernos escolares; h) un mayor tiempo para una mejor educación; i) la formación y promoción deportiva.

En cada uno de los dos planes sectoriales referidos se buscó formular proyectos para mejorar la capacidad de saber y hacer de los estudiantes, expresada en mayores niveles de competencias básicas. Ello motivó a la configuración de estrategias de mejoramiento educativo que no solamente se concentraran en la adecuación, remodelación y ampliación de la infraestructura y dotación de las instalaciones, sino en los procesos académicos propios de las instituciones educativas. Es decir, en fortalecer a las instituciones escolares a través de múltiples estrategias, y en especial a las instituciones escolares oficiales para mejorar los resultados en el cumplimiento de los objetivos educativos.

Con los anteriores referentes, el Programa se diseñó como estrategia para lograr un mejoramiento en la gestión educativa mediante el apoyo directo y permanente a las instituciones educativas que obtuvieron resultados insatisfactorios en las pruebas censales de competencias básicas. De esta manera se busca favorecer la formulación de una política educativa progresiva que beneficie a quienes no poseen oportunidades socio-económicas para contar con un desarrollo inicial propicio para un aprendizaje exitoso. Su diseño parte de la idea que la calidad de la educación asume retos más complejos que exigen no sólo igualar las condiciones de partida de los estudiantes sino sostener un proceso donde se compensen permanentemente las dificultades que plantea el contexto social.

4.2. La perspectiva de mejoramiento educativo

El *mejoramiento* es entendido como el proceso de búsqueda del horizonte institucional que *configura una ruta para el fortalecimiento de la institución educativa*. Se concibe como un proceso sistemático, riguroso y planeado que permite a la institución educativa dirigir sus acciones en forma consciente hacia los propósitos deseados por ella y requeridos por el contexto y la sociedad.

El mejoramiento se inscribe en una perspectiva de cambio. Entendido así, implica transformaciones profundas en las maneras de concebir la institución educativa, la práctica escolar y pedagógica, las formas de enseñar y aprender y la estructura organizativa escolar. Esto con el fin de lograr que docentes, directivos y administrativos cuenten con los procesos para que los estudiantes desarrollen las competencias para la vida social y productiva. Ello implica un posicionamiento distinto de las instituciones educativas y un compromiso real de sus actores para poder llegar a dicho cambio.

La unidad básica del mejoramiento es la institución escolar. Sobre ella recae la responsabilidad de cambiar. El principal instrumento con que cuenta para lograrlo es su plan de mejoramiento.

El mejoramiento compromete a la institución educativa como un todo. En consecuencia, no se considera suficiente actuar sobre factores o variables aislados, ni atender necesidades fragmentadas. Toda propuesta y actividad exige afectar a la institución educativa en su conjunto, con el fin de lograr que, realmente, la acción se arraigue en la vida escolar.

El mejoramiento está intencionalmente orientado. Las instituciones educativas no mejoran si no se lo proponen explícitamente, atendiendo al proyecto de institución que estén agenciando (PEI). Un instrumento para el proceso de cambio es el plan de mejoramiento institucional, en cuanto le permite a la institución reconocerse a sí misma, formular su deseo de desarrollo futuro, lograr que las estrategias acudan a aterrizar esos deseos en términos de sus condiciones institucionales, promover la continuidad del plan con base en los resultados del trabajo realizado, reorientar su acción cuando sea necesario, apropiarse del camino de mejoramiento de la calidad de la institución educativa.

El norte del mejoramiento es fortalecer la institución educativa. Significa pasar de la concepción y práctica de instituciones educativas débiles, frágiles y heterónomas a la de unidades independientes, autónomas y con capacidad para autodeterminarse y autodirigirse.

Para el alcance de un proceso de mejoramiento educativo se requiere que las instituciones educativas asuman una actitud de **compromiso** con los análisis que hace de sí misma a partir de los resultados de los procesos de evaluación en los que participa, a partir de ellos genere procesos de **reflexión y crítica** ante dichos resultados con la perspectiva de establecer con claridad qué es aque-

llo que debe mejorar; propicie procesos **participativos** como estrategia y compromiso con el mejoramiento y esté abierta al papel y aporte de cada uno de sus actores educativos.

En la búsqueda del mejoramiento educativo, el Programa ha comprendido que una institución se fortalece desde adentro pero también desde afuera; se requiere de un acompañamiento que permita a las instituciones reflexionar sobre su propio quehacer y por tanto apuntar con mayor claridad a la meta de calidad educativa. (ver figura No. 1).

Figura No.1. Concepción del Programa de mejoramiento.

Fuente: Archivo documental SED.

La experiencia del Programa ha permitido establecer un ciclo de mejoramiento, que responde a los requerimientos de calidad educativa (Ver figura No. 2). Este ciclo puede entenderse de la siguiente manera:

- El eje sobre el cual éste se monta es el plan de mejoramiento institucional, el cual es resultado de un primer ejercicio: la construcción de la **caracterización**, es decir, la mirada que hace la institución sobre su estado inicial respecto a los componentes de gestión. Esta caracterización tiene como referente inicial la evaluación institucional y el análisis de los resultados que ella arroja.

- La caracterización proporciona información que luego de ser analizada y valorada por la comunidad educativa, permite que ella tome decisiones en torno a lo que debe priorizar en un **plan de mejoramiento**. Dicho plan refleja las intencionalidades de la institución, estableciendo campos de incidencia, metas e indicadores de logro, así mismo define tiempos y espacios de desarrollo, responsables y momentos de evaluación.

- De ahí surge la **socialización de los avances**, en tanto se asume la importancia que la institución en su conjun-

to conozca y se apropie de cada uno de los procesos desarrollados. Para ello, tal como se expondrá en el capítulo siguiente, cada institución define sus propias metodologías tanto para el desarrollo del plan como de sus resultados parciales y finales, además responsabiliza a los actores educativos para que se conviertan en los dinamizadores de tales procesos.

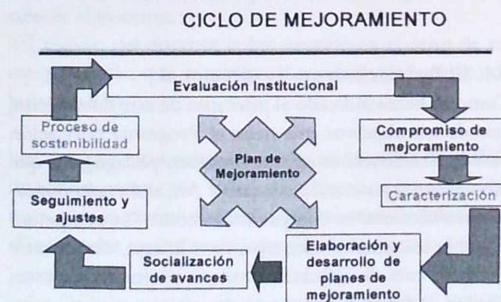
- Dichos avances y la retroalimentación que se hace sobre los mismos apuntan a la realización del **seguimiento al proceso** y la construcción de ajustes acordes con estos resultados.

- Una vez desarrollado el momento anterior, conjuntamente institución educativa y entidad definen el **proceso de sostenibilidad**, es decir, marcan la pauta de continuidad y seguimiento a lo arrojado en el proceso, considerando estrategias de continuidad, responsables, momentos de evaluación y seguimiento, etc. Este momento es muy importante dado que se constituye en una evidencia clara del compromiso de los actores educativos con el mejoramiento.

- Finalmente, dentro del ciclo se empieza nuevamente con la evaluación institucional, para hacer una comparación entre lo encontrado en el primero momento, con lo que permitió el proceso. Los resultados de esta comparación permiten establecer otros propósitos de mejoramiento, compromisos y por lo tanto, la consolidación de un nuevo plan.

Figura No. 2: Ciclo de mejoramiento.

Fuente: Archivo documental SED.



4.3. El acompañamiento como estrategia para el desarrollo institucional

Como estrategia conceptual se traduce en un esfuerzo sistemático, participativo y documentado por la SED, instituciones y entidades. El acompañamiento contribuye a que la institución educativa defina, implemente y evalúe una ruta de mejoramiento de acuerdo con sus particularidades.

“El **acompañamiento** se define como una relación en la que dos o más organizaciones comparten, con mutua confianza, la responsabilidad de aunar esfuerzos para lograr las metas que redunden en mutuo beneficio y empoderamiento. Constituye un proceso comunicativo de doble vía en el que se busca crear un conocimiento compartido que mejora una situación. El acompañamiento es ir uno junto al otro, involucrarse en lo que nos invitan, ser parte del proceso de crecimiento; es estar con el otro, aprender con el otro. Acompañarse es pues, vencer la soledad del uno y del otro, sentir y saber que no estamos solos, sino que hay alguien siempre junto a nosotros”⁷⁸. Es así como los elementos importantes de esta estrategia son la interacción a largo plazo, la confianza mutua, la responsabilidad conjunta para el logro, las obligaciones recíprocas y la equidad.

Las entidades acompañantes lo han definido como “proceso de animación y asesoría”. Ello requiere de las instituciones educativas el interés por recibir el acompañamiento y un trabajo en equipo determinando responsabilidades comunes y resultados compartidos.

Desarrollar un buen acompañamiento implica tanto a las entidades como a las instituciones educativas, construir una relación basada en:

- Un ejercicio real de **empoderamiento**, es decir, la capacidad que tienen las instituciones para apropiarse de un proceso que han desarrollado con otros, volverlo aprendizaje y metodología de trabajo. En este sentido, se espera que el acompañamiento asegure cambios sostenibles y apropiados para cada una de las instituciones, donde los actores educativos sean parte de los mismos, lo asuman como propios y los conviertan en estrategias de acción y transformación. En este sentido, “una relación de acompañamiento debe estar organizada de tal manera que todos los participantes se sientan dueños de las actividades. Esto implica que todas las partes estén satisfechas con las actividades y se sientan responsables por asegurar los mejores resultados posibles de cooperación”⁷⁹. El empoderamiento implica la existencia de una alta relevancia y calidad de acciones encaminadas a aumentar la apropiación, la cooperación para el desarrollo por parte de aquellos a quienes afectan las actividades.

- Una relación basada en la **mutualidad**, entendida como la capacidad de generar un ambiente de relación entre la entidad acompañante y la institución educativa, basado en la confianza y respeto mutuos, en el que todas las partes se sientan parte del proceso y evidencien de él beneficios concretos. La mutualidad se manifiesta una

vez la entidad pueda hacer ver al otro su capacidad de comprensión de la cultura escolar y la incorporación permanente de todo lo que en ella existe en el proceso mismo de acompañamiento.

Cuando el acompañamiento es capaz de mostrar esto como realidad, las instituciones educativas ponen todos sus esfuerzos en beneficio del mismo, en alcanzar las metas propuestas y en trabajar de manera colectiva y comprometida con las acciones que demanden de ellas. Además, el acompañamiento deberá facilitar el interés de influir en el mejoramiento de los procesos. De esta manera las organizaciones tienen más oportunidades de defender sus puntos de vista en un entorno institucional.

- Un proceso que asume la **flexibilidad** como elemento esencial, es decir, comprender y dar oportunidad de mostrar la capacidad que tienen las entidades de ajustar sus propuestas a las dinámicas propias de las instituciones, a realizar modificaciones a las mismas según el contexto de interacción. Dicha flexibilidad, se refleja no en el cambio de la propuesta que se ha planteado a la SED, sino en la incorporación de los elementos de la cultura escolar que requieren ser tratados de manera distinta y sobre los cuales se puede dar respuesta oportuna.

El acompañamiento significa en consecuencia, asumir que las instituciones no son iguales. Por lo tanto, los procesos no tienen que ser iguales. Sin embargo, sí apunta a comprender que las metas planteadas deben corresponder con la manera como se entiende el mejoramiento educativo.

Una **negociación permanente**, es decir, la intención todas las partes (institución educativa, entidad acompañante y SED) de producir un tipo de relación definida por: capacidad para tomar decisiones de manera colectiva, ajuste a la propuesta a partir de procesos de concertación entre los actores, acuerdos establecidos entendidos como mínimos comunes sobre los cuales se puede operar. Es por ello, que la negociación debe ser un principio que contribuye a fortalecer los procesos de participación activa, propositiva, crítica y oportuna.

El acompañamiento requiere de la observación cuidadosa de la cultura institucional. Esta observación implica estar fuera, de manera pasiva; manteniendo hasta cierto punto un papel imparcial; lleva a lo sumo el registro de los sucesos en cada realidad; permite descubrir factores que afectan la cultura institucional.

Finalmente, un aspecto esencial del acompañamiento es su realización **in situ**. Ello es así porque se reconocen las

diferencias institucionales, sus particularidades y la necesidad de atender con carácter de únicas las especificidades de cada institución. En esta medida la entidad ayuda y colabora **in situ**, en un proceso planeado, deseado y propuesto por la institución. De esta forma se logra hacer de la institución educativa, la unidad básica de cambio y acción de mejoramiento¹⁰.

La concepción de acompañamiento expuesta se apoya en:
-La institución educativa tiene una práctica, un saber construido y un camino recorrido que la hace ingresar al programa con un acumulado, esto es, no parte de cero.

-La institución educativa cuenta con un PEI que aunque puede no estar implementando, plasma una construcción que explicita de alguna manera el futuro deseado.

-La institución educativa cuenta con docentes formados en distintas disciplinas escolares, con conocimientos y prácticas que dan cuenta de esa formación.

-La institución educativa es una institución oficial que presta un servicio público, en un contexto particular al cual sirve, con unas características iniciales en los aspectos legal y contextual. Las condiciones de contexto, físicas, materiales y de recursos es necesario potenciarlas para atender en forma cualificada a la población escolar.

-La institución educativa ha participado en un proceso de caracterización que aunque puede no ser completo si es necesario tenerlo en cuenta como uno de los puntos de partida, para continuar el proceso de trabajo con ella.

4.4. El fortalecimiento institucional

Como se había indicado al principio de este documento, uno de los objetivos que tiene el Programa Nivelación para la Excelencia es apoyar procesos pedagógicos que fortalezcan la institución educativa. Así, el **fortalecimiento institucional** es comprendido como "la competencia de la institución educativa para liderar, dinamizar y ajustar la ruta de mejoramiento que permite a sus estudiantes, independientemente de sus características individuales y procedencia socioeconómica, desarrollar competencias y valores necesarios para el desempeño eficiente y productivo"¹¹.

Con esa lógica, el **fortalecimiento institucional** constituye el estado de avance y desarrollo de la institución a propósito del proceso de acompañamiento y de las dinámicas que le son propias. Ello significa además, que el fortalecimiento es la muestra clara y real del nivel de com-

promiso que la institución ha asumido, por lo tanto, el grado de apropiación y empoderamiento generado en cada uno de sus actores.

5. Los componentes básicos del programa

Conceptualmente, para su desarrollo, el Programa enfatiza sobre unos componentes¹² que provienen de las siguientes fuentes: 1) Los factores asociados al logro de resultados de los estudiantes en las pruebas de competencias básicas; 2) El desarrollo del Programa durante el tiempo que ha contado con procesos de caracterización *in situ* de las instituciones educativas del Programa; 3) La literatura teórica y de investigaciones realizadas sobre efectividad escolar, mejoramiento escolar y calidad educativa; 4) Las experiencias de mejoramiento en otros países.

Los componentes del Programa corresponden a unas orientaciones pedagógicas que pueden formularse así:

-El propósito central de la institución educativa es la formación de niños y jóvenes en las competencias cognitivas y sociales que le permitan insertarse productivamente en el mundo laboral y ciudadano.

-Para realizar la formación de niños y jóvenes la institución educativa configura la enseñanza y el aprendizaje como ejes nucleadores de su quehacer.

-El actor fundamental para promover el proceso pedagógico que exige el desarrollo del trabajo en la institución es el docente.

-El trabajo del docente cobra sentido en el seno de un equipo escolar que construye el proyecto pedagógico de la institución.

Los componentes sobre los cuales se propone el modelo de mejoramiento son cinco actualmente: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa y financiera, clima escolar y convivencia, comunidad y participación.

5.1. Gestión académica

Constituye el centro de intervención del proyecto. Se concibe que actuando sobre este centro se logra dar sentido al propósito fundamental de la institución educativa: el desarrollo de los estudiantes (el mejoramiento permanente de sus competencias y valores). La gestión académica se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el Proyecto pedagógico de la institución desde el punto de vista de lo que es necesario enseñar para

que los estudiantes aprendan. De esta manera, la gestión académica está orientada hacia la formación de los estudiantes, por medio del despliegue del PEI (de sus formulaciones hacia el aula), en busca de un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución.

En consecuencia, comprende: el desarrollo del currículo, del plan de estudios y del trabajo de aula; la generación de condiciones para que este trabajo se realice en un ambiente enriquecido: trabajo en equipo y acuerdos mínimos. Un trabajo en equipo organizado por la institución de acuerdo con sus características (niveles, áreas, grados, cursos, proyectos) y unos acuerdos mínimos establecidos en relación con el PEI, sobre aquellos aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la secuenciación de grados, la articulación de niveles, áreas y grados, la jerarquización de contenidos, la utilización de textos, el uso y elaboración de material didáctico y de apoyo, la formación permanente del docente, las agrupaciones de estudiantes en el aula y la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares.

5.2. Gestión Directiva

Entendida como la capacidad de generar y poner a operar las condiciones favorables para que el proyecto de la institución tenga lugar y se realice. La Gestión Directiva se encuentra en cabeza de personas, proyectos y organismos que contribuyen a orientar la institución educativa hacia objetivos propuestos intencionalmente, con sentido de viabilidad, pertinencia y relevancia.

Así, el rector, los órganos de gobierno escolar y el proyecto educativo institucional son los principales instrumentos de la gestión directiva y orientan la institución hacia metas explícitas, toman decisiones pertinentes para que los recursos y procesos se dirijan a ellas, generan un clima de trabajo colectivo y participativo donde se delegan responsabilidades y compromisos a las distintas instancias de la institución.

Si bien el Proyecto Educativo Institucional se plantea como construcción de todos, el rector es el encargado de la dirección pedagógica y administrativa de la institución para que ese proyecto se haga realidad. A su vez, los órganos del gobierno escolar apoyan este proceso directivo. La gestión directiva da un marco para la gestión académica, facilita las acciones determinadas de en ese campo, colabora en la construcción de una cultura escolar (identidad institucional) y promueve el espacio de gobernabilidad de la institución educativa (autonomía).

5.3. Gestión administrativa y financiera

Se entiende como el campo que genera las condiciones requeridas para el desarrollo fluido de la gestión académica y directiva. Es a través de esta gestión como se logra que los recursos físicos, materiales, humanos y monetarios de la institución se organicen, coordinen y articulen de la manera más eficiente y racional para que puedan generarse los procesos pedagógicos que lleven al desarrollo de los estudiantes. Así mismo, para que el rector y los organismos escolares puedan agenciar mejor el desarrollo institucional.

5.4. Clima escolar y convivencia

Se entiende como el ambiente de actuación y relación establecido en las instituciones educativas. Este componente atiende a la necesidad que tienen éstas por mejorar el clima de relación existente entre los actores educativos. Por ello, el abordaje al campo se refiere a: relaciones interpersonales, niveles y mecanismos de comunicación existentes al interior de la institución, estímulos y reconocimientos, acuerdos o pactos de convivencia y el manual de convivencia, entre otros aspectos.

5.5. Comunidad y participación

Establece la importancia de vincular a los padres de familia, a la comunidad en general y al contexto a las dinámicas de la institución. Se trata de pensar en instituciones educativas que proyectan su trabajo hacia afuera con la intencionalidad de establecer estrategias de apoyo a los procesos de formación de los estudiantes (para el caso de los padres); fortalecer la comunidad educativa y dar respuesta efectiva a las demandas del contexto; y por último, consolidar las relaciones con el sector productivo y empresarial para aportar al mejoramiento educativo.

6. Formulaciones iniciales del programa

Los aspectos que a continuación se presentan corresponden a la manera como el Programa ha sido pensado en relación con: papel de los actores involucrados en el proceso, momentos de desarrollo del Programa; concepciones que lo dimensionan y que hacen referencia específica al mejoramiento educativo, caracterización institucional, plan de mejoramiento, sostenibilidad, conceptos que enmarcan adicionalmente las formas de operar de las instituciones educativas y de las entidades que hacen el acompañamiento.

6.1 Los actores del Programa

Tres actores hacen parte del desarrollo del Programa. Su participación en el mismo concierne con el nivel de incidencia en él de la siguiente manera:

La **institución educativa**, como espacio donde se desarrolla a partir de la definición de necesidades en un proceso de Mejoramiento. Su participación responde a una intención voluntaria y comprometida por parte de la comunidad educativa, quien asume el reto de apropiarse y ejecutar un plan de mejoramiento.

Las **entidades**, asumen el rol de apoyo y acompañamiento en el proceso. Su nivel de incidencia está en la capacidad de aportar su conocimiento, sus experiencias y sus modelos de trabajo pedagógico en función de lo que la institución educativa determinó en el plan de mejoramiento.

La **Secretaría de Educación Distrital**, aporta los lineamientos de apoyo y seguimiento a las propuestas planteadas en el Programa por las instituciones educativas y las entidades acompañantes; así como en la reflexión pedagógica y técnica desde el marco de política educativa.

La relación que se puede establecer entre estos actores apuntan a tres aspectos esenciales:

- Construir propuestas pedagógicas que orienten a las instituciones educativas hacia un modelo de mejoramiento educativo.

- Reflexionar sobre los efectos que un proceso como éste puede generar, en la perspectiva de producir conocimiento válido y compartido en diferentes escenarios.

- Apuntar a la meta de calidad educativa.

6.2. Los momentos de desarrollo del Programa

El Programa Nivelación para la Excelencia ha sido pensado desde una estructura flexible, que permite a las instituciones educativas y a las entidades establecer una ruta de mejoramiento posible y viable en términos del tiempo para su desarrollo. En este sentido, se tienen en cuenta los siguientes momentos para dar curso al desarrollo del Programa en cualquier institución educativa.

El primer momento, tiene que ver con la *caracterización*. Este momento pretende que las instituciones educativas se miren hacia adentro y tengan la capacidad de establecer el nivel en que se encuentran a propósito de los diferentes campos de gestión (académica, directiva, administrativa y financiera) y de sus ámbitos de desarrollo

institucional (clima escolar y convivencia y comunidad y participación). Se trata de una visión de conjunto que se aproxime a los sistemas de creencias y valores, prácticas y representaciones mentales, discursos y saberes que circulan en el plantel y en particular de aquellos elementos que afectan el logro en las competencias básicas.

Del trabajo anterior se deriva la construcción de un *plan de mejoramiento institucional*, el cual corresponde con el segundo momento del Programa. Este plan refleja el nivel de priorización establecido por la institución a propósito de los resultados de su caracterización. Se convierte en la brújula que guía muchas de sus acciones, contribuyendo al mejoramiento de aquellos aspectos que aparecieron como débiles. Pero de igual manera, aparecen reflejados los elementos fuertes de la institución como herramientas que potencian dicho mejoramiento.

El tercer momento concierne a la *ejecución del plan de mejoramiento institucional*, es decir, la puesta en marcha de las acciones definidas en dicho plan donde los actores educativos definen su papel y responsabilidad dentro del mismo. La entidad acompañante asume un papel importante en la orientación y apoyo hacia el alcance de los objetivos planteados en el plan.

La *evaluación y seguimiento al desarrollo del plan*, es el cuarto momento del Programa. En éste convergen tanto la institución educativa, como la entidad acompañante y la SED. Se trata de aunar los esfuerzos en el análisis de lo que se realiza en relación con lo planeado, en el alcance de los propósitos definidos y en la toma de decisiones permanentes sobre lo que debe permanecer, lo que han que cambiar en favor del mejoramiento educativo.

El quinto momento, aunque no explícitamente aparece como el último, se refiere a la construcción de una *propuesta de sostenibilidad*, mientras ella determina la posibilidad de dar continuidad a lo establecido por la institución a partir de los resultados arrojados por el acompañamiento, y en consecuencia, se compromete a dirigir sus acciones hacia la consolidación de los procesos alcanzados. Al mismo tiempo significa poner en relieve la capacidad de autorregulación y autonomía de la institución educativa.

Cada uno de estos momentos se desarrollará con mayor énfasis en el capítulo tercero: Experiencias de acompañamiento, de manera concreta.

6.3. Ingreso al Programa

El Programa tiene definido con claridad los criterios con los cuales una institución educativa y una entidad acompañante

pueden ingresar al Programa. Estos criterios están relacionados con los lineamientos de política que le dieron origen, así como con los criterios de calidad que se esperan alcanzar (particularmente en relación con las entidades).

En este sentido, los criterios están discriminados según cada institución¹³:

PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	PARA LAS ENTIDADES ACOMPAÑANTES
• Haber presentado las pruebas de evaluación en competencias básicas, obteniendo puntajes bajos. • Comprometerse a participar voluntariamente en el Programa después de un proceso de sensibilización y conocimiento del mismo. • Contar con la aprobación del Programa por parte del rector y de la mayoría de docentes de la institución. • Participar en el diagnóstico y elaborar propuestas de mejoramiento en los aspectos básicos del Programa.	• Haber sido seleccionados a partir de su propuesta de diagnóstico y de plan de asesoría en el marco de los términos de referencia. • Contar con un equipo de trabajo por cada cinco jornadas escolares (al inicio del Programa) o por institución educativa (momento actual del Programa), que la entidad esté en capacidad de asesorar (de acuerdo con su capacidad de respuesta, recursos humanos e infraestructura), conformado así: coordinador (coordina acciones en la institución y es el punto de enlace entre el nivel institucional, local y central), grupo de profesionales asesores (que atienden las actividades propias del trabajo escolar de acompañamiento al Plan de Mejoramiento). • Discutir con las instituciones los resultados del diagnóstico. • Articular el plan de asesoría al plan de mejoramiento de las instituciones. • Desarrollar el trabajo <i>in situ</i> y en forma permanente. • Ajustarse a los componentes del Programa: lo básico y lo contextual.

7. El proceso de mejoramiento y sus transformaciones

Un elemento que ha tenido amplias pero importantes movilizaciones es el que corresponde con el modelo de acompañamiento sobre el cual se han basado las diferentes propuestas de las entidades. Estos modelos no indican que uno sea mejor que los otros. Significa que las instituciones, las entidades y la propia SED han incorporado al acompañamiento nuevos elementos que alimentan y fortalecen tanto el proceso de acompañamiento como la institución educativa.

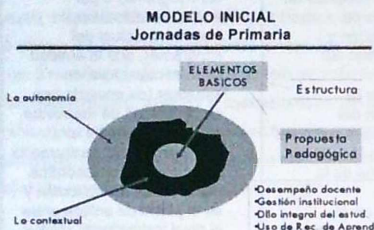
7.1. El modelo centrado en la gestión académica

Este primer modelo (figura No. 3) surgido desde la SED (2000–2001) entiende que el centro del proceso de acompañamiento se ubica en los **elementos básicos** de la institución educativa. Dichos elementos corresponden con su naturaleza y con la función social que le corresponde. Así, el acompañamiento en esta etapa está centrado en:

- El reconocimiento de la **estructura institucional**, es decir con su forma particular de organización y de funcionamiento.

Figura No. 3. Modelo inicial de acompañamiento para instituciones de básica primaria.

Fuente: Archivo documental SED.



- La **propuesta pedagógica de la institución** como eje de las acciones educativas. En esta experiencia los campos sobre los cuales se ubica el acompañamiento conciernen al desempeño docente, la gestión institucional, el desarrollo integral de los estudiantes y el uso de recursos de aprendizaje.

- Se conjuga con esos campos la relación establecida entre ellos y el **contexto** donde opera la institución educativa. Es decir, se propende por articular lo que hace una institución educativa desde su acción pedagógica con el nivel de respuesta que da al medio y a las necesidades del mismo.

- Por último, en este modelo, se asume la responsabilidad de respetar la **autonomía** de las instituciones educativas, en tanto que ellas son las que trazan el derrotero de acción sobre el cual se fortalecen.

Desde este modelo, las entidades fueron configurando sus propuestas, planteando metodologías y estrategias de mejoramiento. La experiencia permitió hacer valoraciones importantes conducentes a involucrar nuevos componentes de intervención.

Dichas valoraciones apuntan a:

La gestión académica constituye el eje central del acompañamiento. Las instituciones educativas lograron configurar estrategias, instrumentos, acciones que favorecen cada uno de los campos de dicha gestión; la organización de las áreas; la definición de proyectos educativos institucionales y la comprensión de la evaluación por competencias como instrumento para alcanzar la calidad educativa, entre otros.

Esta posibilidad de organización institucional invita al Programa a incorporar otros componentes de gestión (lo directivo y lo administrativo), bajo las premisas de que al ser analizados e intervenidos se puede establecer la relación entre lo académico y lo directivo; fortalecer a los equipos directivos y los procesos administrativos en la perspectiva de garantizar desde ellos, el desarrollo de lo académico en la institución; aportar en la organización institucional como un todo, holística e integralmente, para dar respuesta a los principios orientadores del Programa.

A partir de dicha reflexión, se incorporan nuevos elementos al proceso de acompañamiento, que se pueden evidenciar en el segundo modelo.

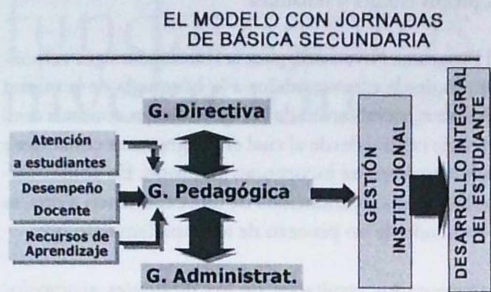
7.2. El modelo de gestión educativa: tres componentes que se articulan

En el año 2001–2002 se incorporan los dos componentes de gestión adicional al académico: el directivo y el administrativo. En principio se proponen a mirar la institución de manera integrada y con la claridad ofrecida por el primer proceso en las jornadas de primaria. Esta claridad se relaciona con la reflexión en torno a los efectos de los distintos componentes de gestión en los procesos pedagógicos de una institución educativa. Esto es, se comprende que el fortalecimiento institucional y el mejoramiento de la calidad educativa responden no solamente a hacer un acompañamiento en los elementos pedagógicos que le son propios a una institución, sino que se debe fortalecer la institución en función de dichos procesos.

Tal como se evidencia en la figura No. 4 aparecen tres componentes de gestión que constituyen la gestión de las instituciones educativas. Estos componentes tienen que ver con: la gestión directiva, pedagógica y administrativa.

La relación que establece la figura es de incidencia directa dada entre ellas. Esto significa que cualquier acción que se produzca desde la gestión pedagógica está relacionada de alguna manera con las decisiones directivas y administrativas que la institución ha tomado.

Figura No. 4. Modelo de acompañamiento en la básica secundaria.
Fuente: Archivo documental SED.



Este modelo, respalda la hipótesis de que la institución educativa se mueve en relaciones sistémicas y por lo tanto, cada componente de gestión incide de manera directa en sus resultados.

En lo académico se conservan los campos del modelo anterior. Es decir, se continúa con la perspectiva de trabajo sobre atención a estudiantes, desempeño docente y uso de recursos de aprendizaje. Al mismo tiempo, se entiende que el eje sobre el cual se basa el Programa es el aprendizaje de los estudiantes y la mejora en los resultados que arroja la institución en las distintas pruebas de evaluación de las que participa. De ahí que el modelo señale que estos aspectos y su relación con la gestión directiva y administrativa contribuyen de manera significativa al desarrollo integral de los estudiantes.

Adicionalmente a esto, el modelo de acompañamiento desarrollado por las jornadas de secundaria ubicó como núcleo del proceso la construcción y/o consolidación del Proyecto Educativo Institucional, específicamente en la definición del horizonte institucional. Una vez definido este horizonte, las acciones relacionadas con los componentes de gestión se articulan, mantienen coherencia con éste y se fundamentan en lo allí establecido. (Ver figura No. 5).

Un aspecto importante a destacar es la aparición de dos elementos nuevos en el acompañamiento, que fueron incluyéndose a partir de la experiencia y acercamiento a las instituciones educativas. El primero, el clima institucional y la convivencia. El segundo, el trabajo alrededor de la comunidad educativa. Tal como la figura lo señala las instituciones empezaron a plantear la relación entre el clima institucional y los resultados de evaluación que mostraban, argumentando una serie de factores que inciden en la consolidación de un buen espacio de trabajo y que parecían incidir en la gestión de los procesos pedagógicos.

Con respecto al aspecto de comunidad, la reflexión se justifica desde el papel que deben jugar todos los actores educativos en la búsqueda de la calidad educativa, particularmente, el nuevo rol que deben ejercer los padres de familia en el apoyo a los procesos de aprendizaje de sus hijos.

Figura No. 5: Maneras como operan los diferentes componentes de gestión.

Fuente: Archivo documental SED.



7.3. El modelo de acompañamiento a las instituciones integradas

Un nuevo escenario educativo se empieza a construir en el Distrito Capital. La fusión de instituciones educativas, respondiendo a la política de consolidar instituciones que ofrecen educación en los distintos niveles educativos, lo que significa que aquellas instituciones cuya función estaba centrada en la formación de sujetos en el nivel de básica primaria se fusionan con aquellas que lo hacen en básica secundaria y media.

Indudablemente, tal como se expresará en el capítulo siguiente, los cambios en los acompañamientos están muy marcados por esta nueva forma de estructura institucional. Ya no se trabaja en el nivel escolar, tampoco en la jornada, la tarea se fundamenta desde la idea de institución educativa como concepto. En consecuencia, el acompañamiento se da a una institución que tiene dos o tres jornadas, con una, dos y hasta tres sedes, cada una de ellas con sus correspondientes jornadas académicas.

Desde los diferentes encuentros entre las entidades acompañantes y el Equipo Técnico de la SED, el modelo sigue siendo reflexionado, en tanto se espera que éste incorpore la nueva dinámica que se genera a partir de la integración. Dichas discusiones permitieron consolidar una propuesta de modelo que es la que aparece en la figura No. 6.

El modelo opera bajo los siguientes aspectos:

- El eje desde el cual se articulan los diferentes procesos institucionales sigue siendo el PEI, tal como aparecía en el modelo anterior.

- Alrededor del PEI se entretajan y articulan las acciones derivadas de los siguientes componentes: la dimensión pedagógica como campo amplio de desarrollo de las instituciones en las que convergen aspectos curriculares, evaluativos, didáctico, metodologías, mediaciones, entre otros. La gestión directiva, administrativa y financiera como componentes de desarrollo institucional y su propuesta pedagógica. El clima institucional como constructor de ambientes adecuados para el aprendizaje y para las relaciones entre los diferentes actores educativos. Y los procesos de participación de la comunidad educativa como posibilidad de proyección institucional y trabajo con los padres de familia.

- La cultura escolar demarca en cada uno de estos componentes una forma particular de funcionamiento y de acción; por lo tanto define en buena medida, los resultados que las instituciones arrojan. Por ello, la propuesta de este nuevo modelo da una amplia importancia al reconocimiento de las culturas institucionales, puesto que determinan no solamente esos resultados, sino también imprimen un carácter singular al acompañamiento que se materializa en ellas.

Figura 6: Modelo de acompañamiento en las instituciones integradas.

Fuente: Archivo documental SED.



Lo que uno y otro modelo indican es la actitud de aprendizaje que han tenido tanto la SED como las entidades acompañantes. Se ha partido de un modelo focalizado en el aspecto pedagógico a un modelo centrado en la gestión educativa, en sus diferentes componentes y en una concepción integral de institución.

Lo importante de estas experiencias es que cada una de ellas demarcó una manera particular de contextualizar las realidades institucionales con las propuestas de mejoramiento educativo planteadas desde la SED. En este sentido, es importante comprender que los modelos expuestos anteriormente no indican que uno es mejor que el otro. Lo que ellos demuestran, es una capacidad de lec-

tura tanto de la SED, como de las entidades acompañantes y de las instituciones educativas en torno a lo que es su propia cultura y dinámica.

El Programa Nivelación para la Excelencia sigue respondiendo desde estos modelos a la búsqueda de la calidad educativa, la evaluación de los aprendizajes continúa siendo el eje central desde el cual el Programa se construye y las instituciones se incorporan al mismo. En consecuencia, los cambios producidos de una experiencia a otra, es el resultado de un proceso de acompañamiento que:

-Incorpora los resultados de los diferentes acompañamientos que han antecedido a un modelo determinado.

-Asume que el fortalecimiento institucional requiere la mirada completa y global de todos los procesos que en una institución educativa se producen.

-Incorpora a todos los actores educativos y no define al docente como único responsable del mejoramiento y calidad educativa.

-Fortalece la institución educativa, por lo tanto, la posibilidad de incidir en el aprendizaje en los estudiantes.

Las experiencias derivadas de estos procesos han contribuido a que tanto la SED como las entidades acompañantes y las instituciones consideren importante hacer énfasis en los procesos de gestión pedagógica a partir de la articulación de éstos con el Proyecto Educativo de la Institución. Este énfasis, corresponde con la comprensión de que la institución educativa tiene la responsabilidad de proporcionar a sus estudiantes, de manera comprometida y clara una educación de calidad. En este sentido, los demás procesos: directivo, administrativo, clima y comunidad, deben ser entendidos como dinámicas de fortalecimiento a lo académico, por lo tanto, la intervención en ellos, se orienta a analizar su nivel de articulación con el mejoramiento educativo y resultados en los estudiantes.

capítulo segundo

fundamentos del programa nivelación para la excelencia

Este segundo capítulo aborda los referentes conceptuales y los elementos de política que dieron origen al Programa Nivelación para la Excelencia. Se espera plantear su sentido y pertinencia en el mejoramiento de la gestión en instituciones educativas. El Programa establece una relación directa entre la calidad educativa y capacidad de gestión, organización, planeación y evaluación de las instituciones en los procesos que desarrolla.

De acuerdo con el equipo técnico de la Secretaría de Educación del Distrito Capital – SED¹, realizar una mirada sobre su origen implica abordar tres ámbitos de análisis. El primero, el marco de política en que se plantea. El segundo, la discusión sobre el estado de la calidad educativa en el país. El tercero, las formulaciones generales del programa, específicamente en su modo particular de operar.

1. La política educativa distrital

Desde las últimas administraciones Distritales, se concibió la educación como eje central de desarrollo. “El gobierno Distrital concibió la educación como pilar de su plan de desarrollo, “Por la Bogotá que queremos” y, en consecuencia, asumió los retos planteados por el diagnóstico existente sobre la educación en ese momento a través de la formulación de las áreas estratégicas del plan sectorial de educación 1998-2001, que guiarían su acción durante el periodo: equidad en la prestación del servicio educativo, mejoramiento de la calidad² de la educación y eficiencia en la utilización de los recursos. Este planteamiento se centra en la evaluación del desempeño de las instituciones educativas para asegurar una asignación equitativa y eficiente de los recursos y fomentar la autonomía responsable de las organizaciones escolares, apoyando sus procesos de mejoramiento³”.

Desde las diferentes propuestas de la administración distrital, y de manera particular, desde las planteadas por la SED, un referente de origen del Programa tiene que ver con **Acciones focalizadas para favorecer la equidad**. Propuesta que busca dar respuesta a las situaciones de inequidad y de limitación de alternativas de los sectores más desfavorecidos en lo socio-económico y de más bajo rendimiento para acceder al sistema educativo, permanecer en él y recibir una educación de calidad, conllevando a la necesidad de generar una política de focalización y logro a las instituciones educativas que presenten bajos resultados.

Por otro lado, la **evaluación de logro en competencias básicas**, se convierte en la estrategia inicial para evidenciar los niveles de desarrollo y desempeño de las instituciones educativas y sus consecuentes procesos de mejoramiento. Así, la evaluación de logro permite tener información cercana y concreta con respecto a cada una de las instituciones y la relación establecida entre resultados de evaluación y estrategias de fortalecimiento y mejoramiento educativo. Para ello, se “establece la evaluación censal y anual de logro en competencias básicas en lenguaje y matemáticas, lenguaje y ciencias, a alumnos de 3º, 5º, 7º y 9º así como la evaluación del grado de desarrollo de valores para la convivencia de los estudiantes”⁴.

Se comprende entonces, la evaluación de competencias básicas como un instrumento de la calidad educativa en la medida en que:

- Las competencias evaluadas se constituyen en estándares de la calidad de la educación: su concreción y evaluación permiten explicitar lo que se espera de la educación en los distintos niveles educativos.

- Los resultados de la evaluación aportan información confiable y válida sobre el estado en que se encuentran

las instituciones educativas, para fundamentar la formulación y desarrollo de la política estatal.

-Los resultados también permiten focalizar los recursos del Estado en las poblaciones que más lo necesitan, subsanando así los problemas de inequidad existentes.

-La evaluación de competencias permite conocer los resultados de la educación en un momento dado, monitorear sus avances en el tiempo y buscar estrategias para elevar estándares de calidad.

-A su vez, la evaluación de competencias posibilita contar con elementos de juicio para cualificar la dirección y administración de las instituciones educativas.

-Al interior de las instituciones educativas, la evaluación por competencias las pone en una actitud reflexiva, investigativa y propositiva respecto a sus propios resultados. Esto es, generar una dinámica de autorreflexión y autorregulación institucional.

Un tercer referente de política, alude a la necesidad de **fortalecer las instituciones educativas oficiales**, entendiendo que esta estrategia permite: identificar los factores que afectan⁵ la calidad educativa para construir propuestas viables de mejoramiento. La comprensión de la institución educativa como escenario que permite contrarrestar las deficiencias de factores atribuibles a las condiciones de los estudiantes que inciden sobre la calidad de la educación. Se requiere, por consiguiente, fomentar la autonomía de las instituciones y su facultad para autodeterminarse. Este marco busca promoverlas como escenarios que pueden y tienen la facultad de ofrecer educación con calidad.

El cuarto aspecto de política desde el cual se origina el Programa es el de la **eficiencia de la gestión del sector**, donde es la SED quien “propone mejorar la gestión y eficiencia de los organismos del sector, a través de la descentralización de competencias y recursos en cada uno de los niveles. Implica, a su vez, generar la autonomía y el fortalecimiento institucional necesarios para articular en forma fluida los procesos de este nivel a los más generales (local y central) y promover de manera cualificada la descentralización de las instituciones educativas. La eficiencia en la gestión del sector educativo está acompañada de un proceso de modernización que conlleva la producción y uso de información, la evaluación y la planeación, como parte de su quehacer cotidiano”⁶.

Así, la conjugación de acciones focalizadas, evaluación como estrategia de mejoramiento, papel de la institución

educativa en el alcance de la calidad y eficiencia en el sector, contribuye a que sean las propias instituciones las que lideren procesos de fortalecimiento interno, mejoramiento educativo y por lo tanto, el ofrecimiento de una educación de calidad. Estos puntos centrales son los que definen el Programa, determinan las acciones y establecen las rutas sobre las cuales se puede construir un acompañamiento.

2. La calidad de la educación

El Programa Nivelación parte de una idea general de calidad basada en lo que la sociedad espera y demanda a la educación y al sector educativo, de acuerdo con determinadas circunstancias, sociales, económicas y culturales. En pocas palabras, se espera que niños y jóvenes, con independencia de sus condiciones socio-económicas de origen, accedan a las oportunidades educativas que ofrece la sociedad de tal manera que puedan desarrollar las competencias necesarias para insertarse social y productivamente en ella.

Tanto en el espacio académico y de la política educativa como en la acción social y cotidiana se encuentran eventos que han contribuido a señalar los derroteros del gobierno Distrital en la búsqueda de acciones para mejorar la calidad de la educación. Entre esos eventos se cuentan:

2.1. Reuniones internacionales que orientan la acción educativa institucional y regional

Entre estas reuniones se debe mencionar *La Declaración Mundial de Educación para todos*, conocida también como la Declaración de Jomtien⁷ donde se reconocen debilidades en el desarrollo de necesidades básicas de aprendizaje de los estudiantes de la básica primaria y secundaria, entendidas como la adquisición de herramientas esenciales en lectura, escritura, expresión oral, cálculo y solución de problemas, desarrollados a través de conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes.

2.2. Sistemas de evaluación de la calidad de la educación

Durante la última década los países latinoamericanos implantaron sistemas nacionales de evaluación de la calidad de la educación que les ha permitido obtener información, a partir de muestras poblacionales y mediante las mediciones al logro o rendimiento de los estudiantes, sobre el estado en que se encuentra la educación. Resultados de estas aplicaciones sucesivas en el país, que datan de 1992⁸, muestran que la educación no está logrando lo esperado en ninguno de los grados escolares evaluados.

2.3. Estudios sobre la calidad de la educación

Por una parte, y además de las mediciones sobre el rendimiento de los estudiantes se cuenta con estudios nacionales, de corte cuantitativo y cualitativo, sobre el papel de la escuela en la formación académica y ciudadana de los estudiantes, los cuales reiteran la situación de baja calidad de la educación colombiana⁹.

Por otro lado, los análisis sobre factores asociados a los resultados de logro en el ámbito nacional, del Ministerio de Educación, han permitido ubicar, de manera mas informada, los puntos neurálgicos que inciden sobre la calidad de la educación. Estos estudios se han ido perfeccionando con el uso estadístico de modelos jerárquicos, y en esta medida, se ha contribuido a conocer mejor la parte del logro de los estudiantes que es explicada por uno u otro nivel (la escuela, el docente y/o el estudiante). Aportes como éstos otorgan a la institución educativa un papel significativo al momento de explicar los resultados de los estudiantes, lo que revierte en orientaciones para actuar sobre la institución e intentar fortalecerla¹⁰.

2.4. Pruebas internacionales de evaluación de la calidad

TIMS, Tercer Estudio Internacional de Ciencias y Matemáticas realizado entre 1991 y 1997, muestra un escalafonamiento bajo del país (el 40) en relación con otros países del mundo (41), en los desempeños evaluados.

Así mismo, los análisis de los resultados de dichas pruebas (MEN, 1997) revelan la dificultad de los estudiantes colombianos para resolver problemas de la vida cotidiana usando instrumentos y equipos.

2.5. Literatura sobre el tema

La renovada importancia que, desde 1980, ha cobrado la discusión internacional y nacional sobre la eficacia escolar y la búsqueda de alternativas para mejorarla, ha puesto en lugar prioritario de la reflexión, la función socializadora de la institución escolar, en cuanto a su capacidad de compensar las deficiencias de origen de los estudiantes atribuibles a las familias y sus condiciones socio-económicas. Así, los investigadores se han dado a la tarea de buscar, con metodologías cada vez más sofisticadas, los indicadores de una buena escuela (Movimiento de Escuelas Efectivas o Estudios sobre Eficacia Escolar)¹¹, así como al desarrollo de innovaciones y experiencias educativas con la posibilidad de elevar resultados de los estudiantes (Movimiento de Mejoramiento Escolar o Mejora de la Escuela)¹². De manera coincidente estas dos corrientes condujeron al planteamiento de modelos que incluían los distintos tipos (o niveles) de

variables (o factores) que contribuían a explicar la eficacia de la escuela y la mejora de sus procesos educativos. Así mismo, produjo un movimiento de fusión conocido como mejoramiento de la eficacia escolar que propone localizar los factores que es necesario cambiar dentro de la escuela y el aula para mejorar los procesos y los resultados escolares, con base en el conocimiento aportado por la investigación¹³.

Para el momento que nos ocupa, cuando se origina el Programa Nivelación para la Excelencia, el país apenas iniciaba estudios en esta vía, intentando conocer, por una parte las escuelas exitosas y aquello que permite considerarlas así, y, por otro lado, las alternativas de mejoramiento de la gestión escolar¹⁴.

2.6. Experiencias internacionales

Además de las experiencias encontradas en el marco de los anteriores movimientos, se conocieron los desarrollos de la política gubernamental en algunos países que, en forma sistemática, venían realizando acciones de mejoramiento de la educación, como fue la experiencia Chilena (P-900) e Israelí. Así mismo, la SED contó con la asesoría de una experta chilena, quien contribuyó con su discusión y aporte, a delinear y afinar las formulaciones que ya se tenían sobre el Programa y que dieron lugar, finalmente a su puesta en operación.

capítulo tercero

experiencias de acompañamiento

Este capítulo corresponde con la descripción y el análisis de los diferentes momentos de desarrollo del Programa. Estas experiencias muestran un conocimiento construido y apropiado por todas aquellas instituciones educativas, entidades acompañantes y la misma SED, en torno a lo que significa construir una cultura del mejoramiento. Particularmente, una cultura que pasa de la intervención externa y la capacitación como ejes de desarrollo institucional, a otra basada en la autorregulación y el autorreconocimiento de los elementos potenciadores que cada institución tiene y puede favorecer en un proceso de mejoramiento, hacia la búsqueda de posibilidades y alternativas que contribuyan al alcance de la calidad educativa.

Con el preámbulo anterior, el capítulo señala los tres momentos desarrollados en el acompañamiento teniendo como puntos de análisis:

1. Los elementos que anteceden a la puesta en funcionamiento de las experiencias de acompañamiento.

- Los momentos de desarrollo de la propuesta, concepción, metodologías y resultados.

- Los modelos de acompañamiento desarrollados por cada una de las entidades y los principios que los definen

2. Las experiencias en sí mismas abordan:

- Los procesos de ingreso de las instituciones al programa.

- Los procesos de selección de las entidades acompañantes.

- Los procesos de adjudicación de instituciones educativas a entidades.

1. Elementos que anteceden a la puesta en marcha del programa

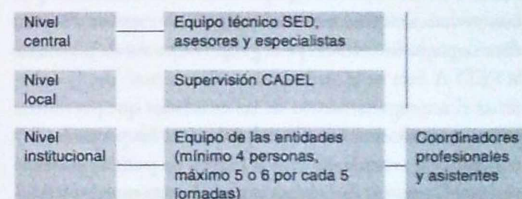
Este aparte tiene como propósito presentar la experiencia del Programa, las acciones que emprende y los resultados de dichas acciones.

1.1. La estructura de operación de modelo

El Programa define una estructura¹ funcional que permite entender las relaciones establecidas entre el Programa, las instituciones educativas y las entidades. Dicha estructura busca ser un punto nuclear para emprender las distintas acciones de mejoramiento.

Figura No. 7: estructura inicial del Programa.

Fuente: Archivo SED.



En esta estructura, las funciones determinadas para cada nivel se plantean tal como aparecen a continuación.

- **Central:** Asumido por la SED, quien se encarga y responsabiliza del desarrollo del Programa en términos de:

1) Definir las orientaciones, objetivos y estrategias para el desarrollo del programa en el marco del Plan Sectorial de Educación 2001-2004.

2) Realizar el seguimiento durante el proceso de desarrollo y la evaluación de los resultados obtenidos en distintos momentos del tiempo.

3) Convocar a los participantes en el Programa tanto instituciones como entidades.

- 4) Proponer las estrategias de socialización y llevar a cabo los eventos para que a las comunidades educativas reconozcan los momentos, procesos y alcances del acompañamiento.
- 5) Generar las condiciones de interacción entre los distintos actores del Programa y participar activamente en la búsqueda de soluciones en caso de presentarse dificultades.
- 6) Apoyar a los actores del Programa para el cabal cumplimiento de sus propuestas dentro de los lineamientos del Programa.

- **Local:** Es el mediador entre la instancia central y la institucional. Es muy importante para la institucionalización y apropiación del modelo en las instituciones educativas de cada localidad. Está constituido por el CADEL y la supervisión y se le asigna la función de acompañar a las instituciones y entidades en el desarrollo de los planes así como de organizar y ejecutar la estrategia de auto evaluación del mejoramiento. Hasta ahora el nivel local ha estado desdibujado, pero se exige, para completar del modelo de inclusión, dada la importancia que tiene.

- **Instituciones y entidades:** Definir, ejecutar y evaluar los planes de mejoramiento. A su vez, las entidades acompañan a las instituciones quienes se comprometen con espacios y tiempos a la realización de ese acompañamiento.

Para dar operatividad a esta estructura, se consolida al interior de la SED un equipo técnico conformado por cuatro funcionarios internos y algunos externos. Hoy en día el equipo lo constituye el grupo humano de planta de la SED. A éste se le atribuyen las funciones² de: 1) coordinar el acompañamiento de las entidades que presenten propuestas de mejoramiento³ (conocer las propuestas y contribuir a articularlas con el marco de política educativa en el Distrito); 2) colaborar en la buena marcha y relación de las entidades con las instituciones educativas (servir o colaborar en el enlace institución educativa-entidad-supervisión y Cadel-SED); 3) coordinar los procesos de evaluación y seguimiento del plan (apoyar con la supervisión en la auto-evaluación, asesoría y acompañamiento a instituciones educativas y en el seguimiento y evaluación a los resultados-auto-evaluación, monitoreo, evaluación de impacto-, monitorear el proceso de trabajo del Programa y hacer que se evalúe).

El equipo técnico es quien orienta respecto a cómo debe comprenderse el Modelo. De acuerdo con lo que ha sido su trayectoria ha desarrollado tareas⁴ relacionadas con:

- *Diseñar la estrategia de incorporación del nivel local al Programa.*
- *Elaborar los lineamientos del Programa para los componentes definidos y para los tres momentos de implementación del Programa.*
- *Diseñar la estrategia de apoyo, seguimiento y monitoreo a las entidades e instituciones del Programa y la construcción de mecanismos que garanticen la sostenibilidad.*
- *Elaborar lineamientos para la auto-evaluación y evaluación del Programa.* Atendiendo que existen niveles diferenciales en la evaluación: 1) La evaluación de competencias básicas como punto de partida del Programa (línea de base), que a su vez produce a los dos años en cada nivel, una evaluación de impacto. 2) La evaluación en proceso que implica las estrategias de seguimiento y monitoreo señaladas en el numeral anterior; 3) La evaluación externa, en momentos críticos del Programa; y 4) La evaluación como un aspecto que las entidades y las instituciones incorporan en sus planes de mejoramiento y asesoría como parte de la vida institucional.

1.2. Acercamientos para sensibilizar a las instituciones

Antes de que se den los procesos de acompañamiento desde la relación entidad – institución educativa, se desarrolla un proceso previo de acercamiento que posibilite una respuesta positiva hacia el Programa. En este sentido, el momento determina el nivel de sensibilidad, interés y compromiso que se puede despertar en las instituciones educativas. Desde lo que han sido las tres experiencias del Programa, las acciones en torno a este momento tienen que ver con:

- Invitación previa a las instituciones para que conozcan el Programa.
- Presentación a éstas de las propuestas de las entidades acompañantes.
- Solicitud de una firma de compromiso por parte de la institución para con el Programa.
- Selección de las entidades acompañantes por parte de la SED.
- Selección de las entidades acompañantes por parte de las instituciones educativas.

2. Procesos previos al desarrollo del acompañamiento

2.1. Selección de las instituciones educativas que ingresan al Programa

Está basada en los resultados de las pruebas, y es voluntaria su decisión de participar en el Programa. En esta medida, se seleccionan, de acuerdo con los recursos

existentes, las instituciones que se encuentran en los últimos lugares, según el ordenamiento de los resultados de las pruebas de competencias que sirven de base para la selección⁵.

Con base en este requerimiento la SED realiza un proceso de sensibilización al Programa que implica:

- Presentación de la propuesta a la institución para que ella decida si realmente quiere estar allí.
- Carta de compromiso por parte del rector de la institución de su intención de querer ser parte del Programa. Usualmente, antes de enviarla los rectores presentan la propuesta a las diferentes instancias que operan en la institución: consejos directivo y académico, equipo de gestión, y en algunos casos docentes, con el propósito de establecer un real consenso y por lo tanto un nivel mayor de participación. Una vez existe el consenso al respecto la institución toma su decisión.

2.2. Selección de las entidades al Programa

Inicialmente la selección de entidades se dio en dos momentos: uno para la realización de la caracterización. Dos para la construcción, ejecución y evaluación del plan de mejoramiento. Esta metodología operó tanto para el acompañamiento de las instituciones educativas de primaria como de secundaria. La experiencia mostró que cuando son dos las entidades que intervienen en la institución educativa (una para caracterizar, otra para desarrollar el plan de mejoramiento), los procesos de acompañamiento se ven afectados, particularmente porque no se reconocen los resultados arrojados en la caracterización una vez llega la entidad que acompañará la segunda etapa del proceso.

Por ello, el Programa define que para el caso de las instituciones integradas la entidad acompañante realice tanto la construcción de la caracterización institucional y del plan de mejoramiento. A su vez, participe en la ejecución, seguimiento y evaluación del mismo.

En el proceso de seleccionar las entidades, se escogen⁶ entre el conjunto de las entidades invitadas a participar, y la selección se define en los términos de referencia que las convoca. La contratación de las entidades seleccionadas tiene en cuenta los lineamientos del Programa, los ofrecimientos de la entidad y las necesidades de las instituciones educativas. Igualmente, bajo el reconocimiento de la idoneidad y capacidad de las entidades seleccionadas para realizar el acompañamiento, el rol de ellas en el Programa implica una permanente negociación con las

instituciones educativas para que el saber y *Know how* de las entidades, pueda ponerse a disposición de las instituciones educativas. La propuesta del Programa delimita los puntos de partida para las propuestas de las entidades, y de esta manera, su autonomía es asumida en el marco de los objetivos, supuestos y estrategias del Programa.

2.3. Las instituciones participantes del Programa

Los niveles de cobertura en el Programa se manifiestan de la siguiente manera:

2.4. Las entidades acompañantes en los tres momentos

En la tabla No. 2 se encuentran las estadísticas de las entidades participantes. Un dato que enriquece esa tabla es el siguiente: de 15 propuestas de entidades que llegaron a la SED en respuesta a la convocatoria para la realización del diagnóstico de instituciones de básica primaria, fueron seleccionadas 6; de 12 propuestas para acompañar el desarrollo de los planes de mejoramiento en ese mismo nivel educativo se seleccionaron 8; de 11 propuestas de entidades para hacer la caracterización de básica secundaria y media se escogieron 6; y finalmente, de 16 propuestas de entidades que respondieron la convocatoria de la SED para la caracterización, la formulación y ejecución de planes de mejoramiento fueron seleccionadas 5, quienes inician el proceso con las instituciones educativas integradas.

El número de instituciones asignadas por cada entidad para el proceso de acompañamiento al plan de mejoramiento en básica primaria y secundaria fue el siguiente:

2.5. Asignación de instituciones educativas a las entidades

Los tres momentos determinaron tres formas de ubicación de las entidades.

En síntesis, estas tres experiencias de asignación de entidades se caracterizó por: El primero *desarrollado directamente por la SED*. Una vez seleccionadas las instituciones y las entidades, el Equipo Técnico de la SED toma la decisión de adjudicar a determinada entidad un número de instituciones. El segundo, *por selección directa de las instituciones educativas* a partir de un proceso previo de presentación de las propuestas de acompañamiento de las entidades a los rectores de las instituciones y en algunos casos a los coordinadores de las mismas. Esta convocatoria abierta les permite a las instituciones conocer los enfoques y las metodologías que cada entidad ofrece. Pos-

Tabla No. 1
Instituciones cubiertas por el Programa Nivelación para la Excelencia
Fuente: SED. Datos del Programa Nivelación para la Excelencia.

NUMERO DE INSTITUCIONES	TIPO DE ACOMPAÑAMIENTO	PERIODO	NIVEL EDUCATIVO
106	Diagnóstico	1999	Básica primaria
90	Plan de mejoramiento	1999-2001 (18 meses)	Básica primaria
66	Caracterización	2000	Básica secundaria y media
66	Plan de mejoramiento	2001-2002	Básica secundaria y media
67	Caracterización Plan de Mejoramiento	2003-2004 (14 meses)	Instituciones Integradas

Tabla No. 2
Entidades seleccionadas por el Programa Nivelación para la Excelencia para realizar el acompañamiento en básica primaria, secundaria y media
Fuente: SED. Datos del Programa Nivelación para la Excelencia

NUMERO DE ENTIDADES	NOMBRES DE LAS ENTIDADES	TIPO DE ACOMPAÑAMIENTO	PERIODO	NIVEL EDUCATIVO
6	Saberes y Escuelas, Universidad Externado de Colombia, Universidad La Gran Colombia, Compensar, Fundación Volvamos a la Gente y Programa Red de la Universidad Nacional.	Diagnóstico	1999	Básica Primaria
8	Fundación Volvamos a la Gente, Compensar, Programa RED de la Universidad Nacional, Corporación Tercer Milenio, Universidad Pedagógica Nacional, Universidad La Gran Colombia, Fundación Alberto Merani y Universidad Externado de Colombia.	Plan de mejoramiento	1999-2001 (18 meses)	Básica Primaria
6	Compensar, Sociedad Colombiana de Pedagogía, Corporación Tercer Milenio, Universidad Pedagógica Nacional, Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani.	Caracterización	2000	Básica Secundaria y media
9	Universidad Distrital, Universidad Javeriana, Universidad de los Andes, Corporación Tercer Milenio, Dirección de Investigaciones de la Universidad Central, Universidad Minuto de Dios, Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani, Corpoeducación, Cinde	Plan de mejoramiento	2001-2002	Básica Secundaria y media
5	Universidad Javeriana, Fundación Universitaria Monserrate, Corporación Universitaria Minuto de Dios y Universidad de Pamplona, Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani	Caracterización Plan de Mejoramiento	2003-2004	Institución integrada

Tabla No. 3

Número de instituciones asignados por entidad para realizar el acompañamiento en básica primaria, secundaria y media e integradas

Fuente: SED. Datos del Programa Nivelación para la Excelencia

ENTIDAD	NO. INSTIT. PRIMARIA	ENTIDAD	NO. INSTIT. SECUND. Y MEDIA	ENTIDAD	NO INSTIT. INTEGR.
Fundación Volvamos a la Gente	20	Universidad Distrital	7	Universidad Javeriana	11
Compensar	18	Universidad Javeriana	8	Corporación Universitaria Minuto de Dios	8
Programa RED de la Universidad Nacional	11	Universidad de los Andes	9	Fundación Universitaria Monserrate	4
Corporación Tercer Milenio	5	Corporación Tercer Milenio	5	Universidad de Pamplona	32
Universidad Pedagógica Nacional	9	Dirección de Investigaciones de la Universidad Central	5	Fundación Alberto Merani	12
Universidad La Gran Colombia	10	Universidad Minuto de Dios	4		
Fundación Alberto Merani	9	Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani	10		
Universidad Externado de Colombia	8	Corpoeducación	9		
		Cinde	9		
TOTAL	90		66		67

teriormente socializa estas experiencias con sus actores educativos y a través de un ejercicio democrático define a su acompañante. El tercero, mantiene la metodología anterior, sólo que a las instituciones educativas no se les da a conocer el nombre de la entidad. Así, la decisión por el acompañante se realiza bajo el criterio de análisis del mejor enfoque.

Es importante resaltar que el primer momento generó algunas inconformidades en las instituciones educativas. La percepción generalizada es que la entidad había sido impuesta y por ello no era posible generar empatía entre una y otra. Contrariamente, cuando se tuvo la oportunidad de elegir la institución mantuvo una actitud abierta y comprometida con la entidad.

2.6 Inicio del acompañamiento⁷

Esta etapa de reconocimiento mutuo institución-entidad implica un proceso de "Ponerse en el lugar del otro" para: 1) entender un PEI y visualizar las posibilidades de articulación de la entidad a él y 2) entender una propuesta de

trabajo de la entidad para definir las posibilidades de acompañamiento que puede proporcionar a la institución educativa. El reconocimiento requiere esfuerzos de descentramiento de lo propio, así como negociaciones dentro de los propósitos del Programa.

3. La propuesta metodológica del programa: Sus desarrollos

El Programa Nivelación para la Excelencia tiene definida una ruta metodológica con la cual se desarrolla el proceso de acompañamiento a instituciones educativas del distrito. Esta ruta tiene los siguientes momentos:

- Caracterización institucional.
- Construcción del plan de mejoramiento institucional.
- Desarrollo del plan de mejoramiento.
- Seguimiento y evaluación al plan.
- Construcción de una propuesta de sostenibilidad del proceso.

A continuación se trabajan cada uno de estos momentos teniendo en cuenta: la manera como los comprende la SED, y la forma como los desarrollan las entidades acompañantes. Antes de plantear la manera como opera cada uno de los anteriores momentos, es importante destacar los pasos previos que las entidades acompañantes realizan para ingresar a las instituciones educativas:

3.1. El ingreso a las instituciones educativas

Tal como se ha venido señalando, las instituciones educativas entran al Programa por voluntad propia a partir de la convocatoria realizada por la SED. Sin embargo, esta aceptación inicial no es garantía de que la institución en su conjunto esté totalmente comprometida con el proceso.

Ello conlleva a que las entidades acompañantes generen estrategias de acercamiento.

-Socialización de la propuesta a los Consejos Directivo y Académico de la Institución. Su objetivo, presentarse ante la institución para que conozcan la entidad, su enfoque, su propuesta metodológica. Este primer encuentro es importante porque determina los primeros acuerdos entre instituciones y entidades.

-Socialización de la propuesta ante la comunidad educativa. Es el contacto más fundamental del proceso, implica cautivar y motivar a la comunidad a participar en el proceso. Para ello, se presenta la propuesta y se da respuesta a las inquietudes de los docentes, padres y estudiantes que allí participen. Es importante señalar, que cuando se realiza este ejercicio, la institución educativa no solamente plantea sus preguntas, sino que deja entrever la posición que tiene frente al Programa y al acompañamiento mismo. Este ejercicio de sensibilización ayuda a la entidad a prever estrategias que vayan generando cada vez mayor interés y compromiso. Algunas entidades manifiestan que esta socialización no solamente se realiza en un momento determinado, dependiendo de la respuesta, se desarrollan contactos con docentes de manera particular, ya sea en las áreas, en los departamentos, según la estructura de la institución. Para el caso particular de las instituciones integradas que cuentan con más de una sede, es clave que la entidad llegue a cada una de ellas y presente su propuesta.

-Determinación de acuerdos iniciales con la institución. Ellos tienen que ver esencialmente con tiempos y espacios para el acompañamiento. La entidad tiene como mínimo de tiempo diez horas a la semana. La institución ajusta sus tiempos y le plantea a la entidad las posibilidades para

que el acompañamiento se inserte en su dinámica. Estos acuerdos no indican que los tiempos se mantendrán, dado que el mismo proceso demanda flexibilidad.

-Planeación del proceso. Significa un trabajo colectivo entre entidad e institución que define aspectos como: tiempos en que se van a desarrollar cada uno de los momentos de acompañamiento, espacios y tiempos en los cuales se aplicarán instrumentos para el proceso de caracterización. La planeación pone de entrada una nueva dinámica para la institución, en tanto implica asumir el acompañamiento no como algo externo a ella, sino como un determinante de su quehacer.

Desde la experiencia realizada por las entidades⁶, algunas de las acciones que se realizan en este momento, particularmente en lo que tiene que ver con la motivación al proceso sugieren desarrollar acciones como:

Sensibilización: diálogos con los diferentes actores educativos para recoger las expectativas que tienen en torno al acompañamiento.

Concertación. En torno a horarios, espacios y definición de planes de trabajo. Inicialmente se establecen con directivos.

Socialización: de la propuesta y de los acuerdos establecidos.

3.2. La caracterización institucional

La *caracterización* constituye la primera fase del ciclo de mejoramiento del programa Nivelación para la Excelencia. “Se entiende como una estrategia que permite identificar el cruce de factores coincidentes y potencializables que afectan el desempeño institucional y que incide en los resultados. La caracterización busca explicar no sólo los resultados en las pruebas de competencias básicas sino otros resultados que ella misma ha identificado como problemáticos por medio de evaluaciones internas o externas. En esta medida intenta realizar una mirada global de la institución para reconocer sus fortalezas y dificultades en términos del logro de esos resultados y asumir un carácter proyectivo, anticipatorio y de mediano y largo plazo, con el fin de asegurar un mejoramiento continuo”.

El proceso de caracterización institucional permite determinar las dinámicas particulares de las instituciones educativas, como ejercicio de comprensión y reflexión sobre su “estado” en relación con cada uno de los componentes de gestión. No se trata solamente de diagnosticar, sino de dar cuenta, de manera descriptiva y analítica

PRIMERA EXPERIENCIA DE ACOMPAÑAMIENTO INSTITUCIONES DE PRIMARIA	SEGUNDA EXPERIENCIA DE ACOMPAÑAMIENTO INSTITUCIONES DE BÁSICA SECUNDARIA Y MEDIA	TERCERA EXPERIENCIA DE ACOMPAÑAMIENTO INSTITUCIONES INTEGRADAS Y RURALES
Se da en dos momentos: - Presentación de la propuesta ante la SED y aprobación de ésta. - Adjudicación de los colegios a las entidades por parte de la SED.	En ambas experiencias, el proceso se da en tres momentos: - Presentación de la propuesta ante la SED y aprobación de ésta. - Presentación de la propuesta por parte de la entidad ante las instituciones educativas en evento público, para que éstas seleccionen aquellas que consideran más pertinentes a sus intereses. - Selección de la entidad por parte de la institución educativa luego de una discusión y consenso con la comunidad educativa.	

COMPONENTE DE GESTIÓN	ASPECTO ESPECÍFICO DEL COMPONENTE
Gestión académica	- Modelo pedagógico y/o enfoque pedagógico de la institución. - Currículo y plan de estudios. - Evaluación del aprendizaje. - Evaluación por competencias. - Proyectos transversales. - Didácticas especializadas. - Mediaciones pedagógicas. - Investigación en el aula. - Proyectos de aula. - Recursos pedagógicos.
Gestión directiva	- Proyecto educativo institucional. - Mecanismos de comunicación institucional. - Gobierno escolar. - Evaluación institucional. - Liderazgo del directivo. - Evaluación de la gestión directiva. - Organización de equipos y proyectos.
Gestión administrativa y financiera	- Mecanismos y procedimientos de las distintas instancias administrativas de la institución educativa. - Manual de funciones y procedimientos. - Manejo de fondos educativos. - Organización administrativa.
Clima escolar y convivencia	- Manual de convivencia. - Participación ciudadana. - Resolución de conflictos. - Relaciones interpersonales. - Estímulos y beneficios a la comunidad educativa.
Comunidad y participación	- Vinculación de padres a la dinámica institucional. - Participación comunitaria. - Relación con el contexto social. - Relación con el sector productivo.

de aquello que hacen las instituciones educativas, de la evidencia que tienen ellas sobre cómo lo hacen y finalmente, de los resultados que ha generado su propia dinámica.

La caracterización institucional, permite que la institución educativa tenga claridades sobre los elementos que potencian su propuesta pedagógica, así como aquellos que la limitan. Por ello, el resultado de este proceso (un documento) que da cuenta de los diferentes componentes de gestión, redunda en el diseño y elaboración de un Plan de Mejoramiento, construido de manera colectiva.

El proyecto Nivelación para la Excelencia ha realizado tres procesos de caracterización. El primero referido a la

vinculación de instituciones en el año 1999, el segundo a la vinculación de instituciones en el año 2000, y el tercero con las instituciones integradas en el año 2003.

El primer proceso de caracterización se llamó diagnóstico⁹. Se realizó a 108 jornadas de instituciones que tenían los resultados más bajos en la evaluación de competencias básicas y contó con la participación de ocho entidades. En esta experiencia se hizo un fuerte énfasis en aspectos como: prácticas escolares en matemáticas y español, ambientes de aprendizaje, cultura y clima institucional, estructura organizativa y sus enfoques y la implementación y resultados de la gestión escolar¹⁰.

Algunas de los principios de la caracterización se reflejan en:

- Se desarrolla in situ.
- Está articulada al proceso de mejoramiento.
- Se considera como un proceso autónomo y colectivo que compromete a todos los actores educativos.
- Reconoce las particularidades de la institución.
- Esta orientada al plan de mejoramiento.
- Compromete a la entidad a transferir conocimiento, metodología y herramientas para dinamizar la caracterización.

Componentes sobre los cuales se realiza la caracterización institucional

Las diferentes propuestas de acompañamiento para construir la caracterización se basan en:

- Consolidación de un equipo de trabajo que dinamice el proceso.
- Reflexión sobre los resultados de evaluación de las pruebas a los estudiantes de la institución: análisis de las posibles explicaciones de dichos resultados.
- Focalización de los componentes de gestión y su relación con los resultados planteados.
- Definición de los campos que se van a caracterizar de acuerdo con cada componente: Se determinan factores de esos campos y criterios. Ellos constituyen los aspectos sobre los cuales se realiza la caracterización.
- Construcción de instrumentos.
- Aplicación de instrumentos a la comunidad educativa.
- Análisis de la información.
- Consolidación de un documento de caracterización.
- Socialización y aprobación por parte de la institución del documento de caracterización.
- Priorización de aspectos que pueden sobresalir en el plan de mejoramiento.

Los insumos que aportan a este proceso pueden ser:

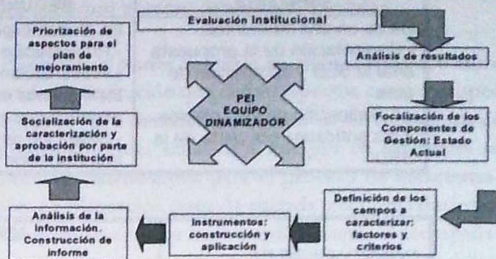
- Planes operativos.
- Resultados de la evaluación.
- Plan de formación docente.
- Proyecto Educativo Institucional - PEI
- En general la documentación de la institución.
- Acercamiento a los actores educativos de manera directa.

El esquema de proceso de la caracterización se define de la siguiente manera:

La manera como opera este primer proceso desde los distintos momentos del acompañamiento responde de la siguiente manera:

La constitución de un equipo dinamizador, que asuma y se comprometa con todo el proceso de acompañamiento,

PROCESO DE CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL



miento, lo lidere y genere las condiciones institucionales para su desarrollo. Inicialmente, este equipo lo constituyen los directivos y coordinadores, apoyados en orientadores, lo que en la actualidad se denomina “Equipos de Gestión”. La importancia de este equipo, radica en la necesidad de consolidar un primer proceso, que realizado de manera planificada y participativa, pueda ser conocido por los demás actores de la institución para que ellos se incorporen al mismo.

Una vez constituido este grupo, se inicia con la planeación del proceso de caracterización, el cual parte de la revisión, análisis y discusión del Proyecto Educativo Institucional. Así mismo, los resultados de evaluación son insumo para este primer momento.

Análisis de los resultados de evaluación, como soporte de los posterior, esto es, una primera lectura de la institución en la que ella, junto con la entidad acompañante, establecen un diálogo en torno a los resultados arrojados por las pruebas de evaluación, así como a la evaluación institucional, para determinar factores que inciden en ellos y considerarlos posteriormente tanto en la caracterización, como en la estructura del plan.

Focalización de los componentes de gestión, corresponde con la discusión en torno a la manera como es comprendido cada componente (académico, directivo, administrativo y financiero, clima escolar y convivencia, comunidad y participación). Interesa mirar la manera cómo se asumen desde el Programa y cómo se articulan a la estructura de la institución educativa.

Definición de los campos que se van a caracterizar, una vez hechos los acuerdos, se empieza un ejercicio para reconocer lo que contiene cada componente gestión. Es decir, qué hay en la gestión académica, qué hay en la directiva y así respectivamente en las demás. Se dilucidan dichos campos y se determina con claridad qué es aque-

llo en lo cual se va a realizar la mirada comprensiva, cómo se comprende desde la gestión y, a qué es a lo que una institución educativa debe responder. Una vez comprendidos estos conceptos, se determina el siguiente paso.

Instrumentos: construcción y aplicación, cada entidad ya tiene definido sus propios instrumentos para caracterizar los componentes. Sin embargo, ella misma considera clave para entrar en un buen diálogo con la institución, hacer una discusión sobre los mismos, ajustarlos de acuerdo con sus características y adaptarlos a sus proceso. No significa esto que se cambien los instrumentos, sino que ellos se acomodan de manera que se pueda obtener un instrumento que de cuenta de la misma. Algunos de esos instrumentos se traducen en cuestionarios, formatos que se deben diligenciar, encuestas, etc. Otros, pueden ser entrevistas individuales o focales, con carácter estructurado y no estructurado. Algunas instituciones consideran que este ejercicio es más interesante, por cuanto permite entrar en diálogo directo con los actores del proceso y conocer de cerca su perspectiva.

Estos instrumentos son diseñados para cada población: docentes, directivos, estudiantes, padres y administrativos, particularmente porque se toman decisiones en torno a qué debe preguntarse según el tipo de población. Luego de ello, se concertan aspectos relacionados con momentos de aplicación, responsables de la misma y el posterior tratamiento de la información.

Análisis de la información y construcción del documento, el paso anterior provee de un gran cúmulo de información. El tratamiento a la misma se hace con el equipo responsable. Para ello se dividen tareas en torno a la sistematización inicial de la información, el análisis descriptivo de la misma, su interpretación y la construcción final del documento de caracterización. En todo el proceso, se tiene claro la participación de los actores de la institución, son ellos los que deben liderarlo y asumir con compromiso todo lo que éste demande.

Socialización y aprobación del documento de caracterización, es un paso clave en el proceso. Constituye la puesta en escena a los docentes del primer momento de trabajo realizado entre la institución y la entidad acompañante. Por ello, no solamente se valora la socialización como estrategia para concertar lo que se ha desarrollado a través del acompañamiento, sino que se convierte además es una estrategia para que la entidad sea reconocida. La socialización implica darle a conocer a la comunidad educativa los resultados del proceso de caracterización y recibir de ellos respuesta sobre los mismos, con el ánimo

de hacer los ajustes finales al documento y recibir su aprobación. Esta aprobación es firmada por el equipo que participó en este primer trabajo para ser enviada a la SED. El que ello exista, se convierte en elemento potenciador, dado que la institución reconoce que nada de lo que produzca el acompañamiento deberá ir sin su aprobación.

Priorización de aspectos que pueden configurar el plan de mejoramiento, significa que los resultados de la caracterización van dando lineamientos a lo que podría ser un campo que se va a priorizar en el plan. Particularmente, se refiere a resultados que muestran tanto las potencialidades como los puntos que requieren ser fortalecidos en la institución. Algunas entidades denominan esta parte la identificación de aspectos débiles, oportunidades de mejoramiento, construcción categorial o síntesis del componente. Lo clave de aquí es que existe la articulación entre uno y otro momento: entre la caracterización y el plan de mejoramiento. El primero alimenta y determina en gran medida el segundo.

La caracterización como proceso de reflexión interna, arroja resultados interesantes en torno a lo que produce en la institución:

- Articula las diferentes evaluaciones de la institución internas como externas (pruebas censal o saber), en función de una comprensión de su propia dinámica.
- Demanda una organización a la institución en torno a sus archivos y documentos.
- Implica la participación de todos los actores educativos como informantes claves en el proceso.
- Permite que las instituciones educativas conozcan sus propios procesos y resultados en la perspectiva de mejoramiento y calidad educativa.
- Proyecta la institución hacia un plan de mejoramiento que la fortalezca.

3.3. Los planes de mejoramiento

“El **mejoramiento** es un proceso dinámico: requiere inicialmente del reconocimiento de las dificultades que deben ser superadas y la voluntad de mejorarlas, y, posteriormente, el compromiso frente a esas necesidades de mejora. La gestión de la escuela es un problema global: pedagógico, administrativo y directivo, que compete a todos los miembros de la comunidad educativa, que debe tener en cuenta cuatro ejes básicos: la gestión de personas, de recursos, de procesos y de resultados”¹¹.

Desde esta perspectiva, el plan de mejoramiento se constituye en un instrumento de planeación que contribuye a mejorar los resultados académicos de los estudiantes y a fortalecer la institución educativa, a través de la conso-

lidación de procesos de gestión más eficaces. En ese sentido, el plan de mejoramiento convoca a las personas desde una orientación participativa bajo el impulso asociado de un liderazgo efectivo por parte de la dirección de la escuela.

En el marco del Plan de Mejoramiento Institucional se vincula el acompañamiento al diseño, desarrollo y evaluación del plan específico de mejoramiento de la gestión académica. Entendido el plan como la carta de navegación para el fortalecimiento de las instituciones educativas, que orienta su desarrollo, debe contar con la participación y validación de la comunidad educativa. La concepción del plan de mejoramiento va más allá que la de una organización eminentemente operativa de acciones. En el plan se plasma una clara intención de desarrollo a partir de las oportunidades de mejoramiento que se identifican, para así impulsar la innovación y construcción de la autonomía en la gestión escolar.

El plan de mejoramiento es una herramienta gerencial que proyecta la organización escolar hacia el mejoramiento en dimensiones claves para su desarrollo y fortalecimiento institucional.

El plan de mejoramiento le permite a la institución reconocerse a sí misma, formular su deseo de desarrollo futuro, lograr que las estrategias acudan a aterrizar esos deseos en términos de sus condiciones institucionales, promover la continuidad del plan con base en los resultados del trabajo realizado, reorientar su acción cuando sea necesario, y apropiarse del camino de mejoramiento de la calidad de la institución educativa¹².

Dentro de este plan, se espera que las instituciones planteen y concreten objetivos, metas y procesos de mejoramiento siguiendo los pasos referidos a continuación:

- Realizar una caracterización, fruto de un diagnóstico participativo, de las debilidades, objetivos, fortalezas y amenazas que posee la institución.

- Establecer acuerdos sobre las posibles soluciones a los problemas diagnosticados: dichas soluciones deben contribuir al desarrollo del PEI y contemplar los componentes establecidos en el programa de "Nivelación". Así mismo deben ser viables y de posible realización en el tiempo estipulado en el plan.

- Analizar esas posibles soluciones en términos de niveles de generalidad y jerarquía de tal manera que se identifiquen las relaciones de causalidad, complementariedad y convergencia entre éstas.

- Seleccionar las soluciones y definir colectivamente los productos más adecuados, teniendo en cuenta los componentes del programa.

- Realizar acuerdos mínimos sobre el enfoque y la metodología para poner en marcha las soluciones seleccionadas.

- Explicitar los objetivos, actividades, resultados esperados, responsables y tiempo de ejecución.

- Generar un plan operativo que defina los alcances del acompañamiento con base en el plan de mejoramiento.

- Definir metas e indicadores de gestión formulados para tal propósito, con los cuales se evaluarán el éxito del mejoramiento y del acompañamiento. Dichos indicadores deben ser definidos por las instituciones y sobre ellos se hará una retroalimentación permanente y un análisis de los resultados del proceso que lleven a la toma colectiva de decisiones sobre el plan.

- Definir un plan en el que se incluyan los tiempos de trabajo de los participantes y el cronograma general.

- Crear estrategias de sistematización del proceso, y definir momentos de seguimiento y evaluación.

En esta etapa del acompañamiento, aunque se espera trabajar con una participación significativa de la comunidad educativa, se trabaja especialmente con equipos de gestión, quienes son responsables de poner en marcha el mejoramiento. El resultado de esta etapa es un documento guía de las acciones de mejoramiento de la institución en el marco del programa "Instituciones Niveladas para la Excelencia", y un plan operativo de acción que defina las metas y los alcances del acompañamiento realizado.

3.4. Ejecución de los planes de mejoramiento

Una vez formulado el Plan de Mejoramiento, con el aval de la SED, se procede a su implementación. Para ello se requiere disponer de las condiciones y mecanismos para el logro de los propósitos contenidos en el Plan por parte de los distintos actores del Programa: SED, CADEL, directivos docentes, instituciones educativas y entidad acompañante.

El desarrollo del Plan de Mejoramiento implica hacer seguimiento a los indicadores del programa que hacen referencia a la gestión de procesos y resultados en el énfasis de gestión académica. Este desarrollo debe centrarse en las prioridades descritas para el diseño del mismo y cubrir los componentes; debe contemplar las estrategias institucionales para redefinir la cultura institucional.

3.5. Evaluación del los planes de mejoramiento

La evaluación comprende el diseño e implementación de metodologías e instrumentos de monitoreo y seguimiento al plan de mejoramiento en cada institución educativa según los requerimientos solicitados por el interventor. Además implica documentar, revisar y presentar los resultados del proceso de acompañamiento por cada institución atendida.

3.6. Construcción de una propuesta de sostenibilidad del proceso

La formulación de la estrategia de sostenibilidad debe permitir la identificación de niveles de apropiación del proceso de acompañamiento que puedan mantenerse en el tiempo con el fin de hacer sostenible el ciclo de mejoramiento. Es decir, se debe evidenciar la instalación y apropiación de prácticas, enfoques, metodologías y procedimientos. La sostenibilidad es un proceso que debe planearse desde el inicio del acompañamiento, este considera estrategias para continuar con el ciclo de mejoramiento una vez la entidad culmina con las obligaciones y el tiempo de acompañamiento.

capítulo cuarto

resultado del programa

Este capítulo tiene como propósito hacer una descripción de los resultados arrojados desde las experiencias de acompañamiento. En consecuencia se plantean desde dos miradas: La primera, con los resultados obtenidos por las instituciones educativas en las diferentes pruebas de evaluación luego del proceso de acompañamiento. La segunda, relacionada con los énfasis del acompañamiento y con las dinámicas que lograron instaurarse en las instituciones educativas.

1. Los resultados de las pruebas

1.1. Los resultados en primaria

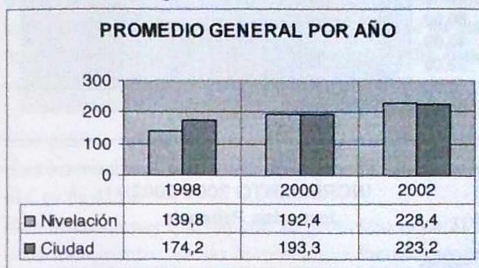
A continuación se hace un análisis de los resultados obtenidos por las instituciones que han pasado por el programa Nivelación para la Excelencia y su comparación con pruebas anteriores a esta participación:

La información que se presenta a continuación proviene del análisis realizado a las 90 instituciones educativas de primaria que fueron acompañadas, las cuales estuvieron acompañadas por 8 entidades, durante el periodo de un año y medio (1999-2001). El acompañamiento se realizó en los componentes de gestión directiva, administrativa y pedagógica, y se centró en las áreas de matemáticas y lenguaje. Cada institución ha aplicado tres veces la prueba de evaluación de competencias básicas, antes, durante y después del proceso de acompañamiento.

La primera gráfica representa los resultados de matemáticas y lenguaje, los cuales se promediaron para obtener un resultado general donde se evidencia que las instituciones del programa han incrementado año tras año sus puntajes. Para el programa el incremento del año 1998 al 2000 fue de 53,6, mientras la ciudad alcanzó 19.1. De otra parte, el programa incremento del año

2000 al 2002 treinta y seis (36) puntos mientras la ciudad incrementó 29.9 puntos.

Escala de 0 a 306 puntos.



El análisis de estos resultados permite plantear las siguientes conclusiones:

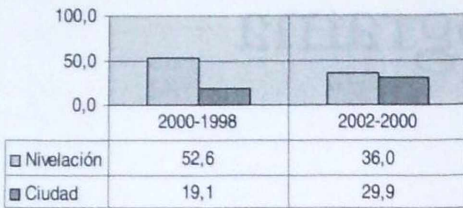
-Las instituciones del programa Nivelación para la Excelencia incrementan sus puntajes en un porcentaje mayor al de la ciudad. Lo que permite comprender en principio que el efecto del acompañamiento fue positivo en su desarrollo.

-Las distancias entre las instituciones participantes de Nivelación para la Excelencia reflejan que las instituciones alcanzaron los promedios de la ciudad. Mientras en 1998, las instituciones del programa estaban a 34.4 puntos por debajo de la ciudad, en el año 2000 estaban a 0.99 puntos también debajo de la ciudad y ahora están a 5.2 puntos por encima ésta. Este incremento conlleva a hacer un análisis de cómo incide el acompañamiento en estos resultados.

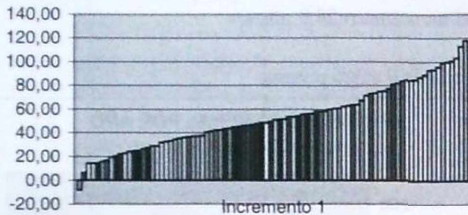
-Las instituciones del programa alcanzaron al de la ciudad, es decir que se cumplió con la meta de la nivelación.

-El mejoramiento de los resultados de la evaluación de competencias básicas se puede atribuir a diferentes factores, uno de ellos es el proceso de acompañamiento.

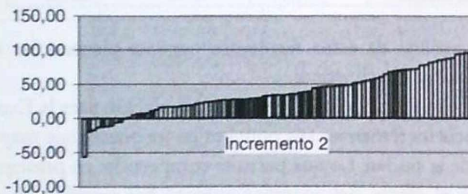
INCREMENTOS GENERALES



INCREMENTO 1998-2000 Jornadas Primaria



INCREMENTO 2000-2002 Jornadas Primaria



-Las instituciones siguen trabajando en su plan de mejoramiento, lo que implica que el programa es sostenible.

Por otro lado, los incrementos generales en estos resultados muestran lo siguiente:

El incremento demuestra que las instituciones del programa incrementaron en un 37% mientras la ciudad lo hizo en un 10.9%. En la aplicación siguiente se evidencia que el programa incrementó en un porcentaje menor; aunque con este alcanzó al de la ciudad y sobrepasó su puntaje. En la última aplicación el programa incrementó en un 18% mientras la ciudad lo hizo en un 15.4%.

Las gráficas presentan los incrementos de cada una de las instituciones del programa.

Analizando estos resultados la SED concluye:

-Las instituciones educativas no mantuvieron el incremento en los resultados respecto al promedio anterior.

-La institución que bajó su incremento lo hizo en 56 puntos.

-El 89% de las instituciones acompañadas mantuvieron y superaron sus incrementos.

-La institución que bajó sus resultados en -7 puntos en la aplicación del año 2000, en la aplicación del año 2002, los incrementó en 77 puntos. Este resultado se logró posterior al proceso de acompañamiento.

-El 61% de las instituciones educativas supera el promedio de la ciudad.

-El 39% todavía presenta resultados por debajo del promedio de la ciudad.

Resultados particulares en áreas de lenguaje y matemáticas

En general, en el Distrito Capital los resultados de los estudiantes, tanto en lenguaje como en matemáticas mejoraron en las últimas dos aplicaciones, con respecto a los resultados de 1998. El mismo comportamiento se observa para los resultados de los estudiantes de las instituciones educativas del Programa. Las gráficas muestran el mejoramiento del Distrito y del Programa, para lenguaje y matemáticas.

Estos resultados permiten concluir que:

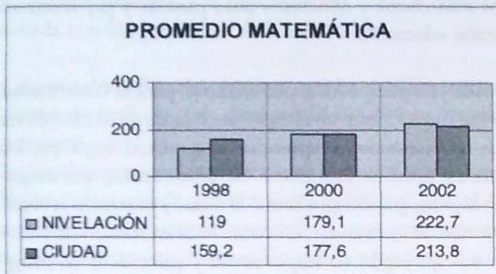
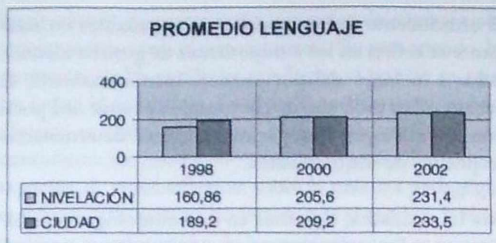
-En lenguaje, la brecha entre el puntaje promedio de la ciudad y el de las instituciones del Programa que se encontraba en 1998 en 28.34 puntos, se redujo a 3.6 en el 2000 y a 2.1 en el 2002.

-En matemáticas, la brecha entre el puntaje promedio de la ciudad y el de las instituciones del Programa se encontraba en 1998 en 40.02, se redujo a 1.5 puntos en el 2000 y superó en el 2002 en 8.9 puntos a la ciudad.

Los resultados de las áreas respecto a su incremento pueden evidenciarse en la siguiente gráfica:

Estas gráficas muestran que:

-La comparación de los incrementos promedio en matemáticas y lenguaje para las instituciones de la ciudad y para las del Programa señala un resultado superior en matemáticas que en lenguaje.



-La ciudad incrementó un promedio en matemáticas de 36.2 puntos en la tercera aplicación, éste supera al de lenguaje que es de 24.3 puntos. Igualmente, en las instituciones del programa el incremento de matemáticas (43.6) supera al de lenguaje (25.8).

-El análisis sobre los puntos en los incrementos en los años 1998-2000 y 2000-2002, supone que las instituciones mejoran en un porcentaje mayor sus puntajes si se encuentran en el proceso de acompañamiento con la entidad. Una vez, las instituciones se encuentran solas, incrementan sus puntajes, aunque no en la misma proporción.

Algunas conclusiones que surgen de este análisis son:

1. El programa Nivelación para la Excelencia ha configurado una serie de indicadores que miden el impacto y los resultados del proceso de acompañamiento. Uno de los indicadores importantes es el resultado de evaluación de competencias básicas que explica tanto el impacto como la sostenibilidad del programa. Los resultados indican que el 65% de las instituciones educativas lograron nivelarse con los promedios de la ciudad.

2. Los resultados de 2000 y 2002 evidencian que aunque el mejoramiento de los resultados de las instituciones acompañadas es diferente, su tendencia es hacia el mejoramiento. Esta tendencia se explica por diferentes factores, uno de ellos es el proceso de acompañamiento.

3. Los resultados de la evaluación de competencias básicas de cada una de las instituciones están directamente

relacionados con las estrategias de acompañamiento de cada una de las entidades.

4. El mejoramiento de los resultados de la evaluación de competencias básicas es atribuido al proceso de las instituciones educativas. Son ellas las que establecieron estrategias y metas y son las entidades quienes acompañaron el proceso.

1.2. Los resultados en secundaria

El análisis de las anteriores gráficas permite señalar:

-Las instituciones del programa Nivelación para la Excelencia incrementan sus puntajes en un porcentaje mayor al de la ciudad. Mientras la ciudad lo hizo en 14 puntos, el programa alcanzó 20 puntos.

-Las distancias entre las instituciones de Nivelación para la Excelencia reflejan que solamente un 26% de las instituciones se ubicó en la media de la ciudad y las demás están a poca distancia del promedio de la ciudad.

Este gráfico señala:

-Las instituciones con incremento por debajo de la ciudad es de 41%.

-Las instituciones que bajaron su promedio es de 31%.

-Los incrementos de las instituciones fueron menores en secundaria que en primaria.

El análisis de las anteriores gráficas permite indicar

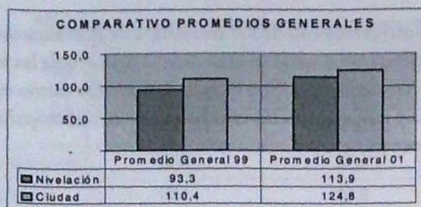
1. El programa Nivelación para la Excelencia ha configurado una serie de indicadores que miden el impacto y los resultados del proceso de acompañamiento. Uno de los indicadores importantes son los resultados de evaluación de competencias básicas que explican el impacto como la sostenibilidad del programa. Los resultados indican que el 65% de las instituciones educativas lograron nivelarse con los promedios de la ciudad.

2. Los resultados de 2000 y 2002 evidencian que aunque el mejoramiento de los resultados de las instituciones acompañadas es diferente, su tendencia es hacia el mejoramiento. Esta tendencia se explica por diferentes factores, uno de ellos es el proceso de acompañamiento.

3. Los resultados de la evaluación de competencias básicas de cada una de las instituciones está directamente relacionado con las estrategias de acompañamiento de cada una de las entidades.

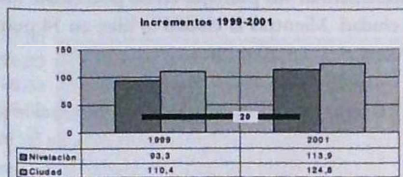
4. El mejoramiento de los resultados de la evaluación de competencias básicas es atribuido al proceso de las insti-

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS BÁSICAS
COMPARACIÓN 1999 - 2001

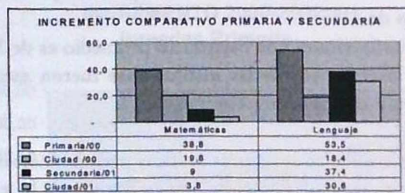


* Escala de 0 - 300

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS BÁSICAS
COMPARACIÓN 1999 - 2001



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS BÁSICAS
COMPARACIÓN 1999 - 2001



* Escala de 0 - 300

tuciones educativas. Son ellas las que establecieron estrategias y metas. Las entidades acompañaron a las instituciones en el logro de sus objetivos.

2. Resultados desde los énfasis de los acompañamientos

Los resultados con respecto a lo qué significó el acompañamiento presentan variaciones entre unas instituciones y otras. No obstante, lo que se pretende mostrar a continuación corresponde con los niveles de apropiación y cambio generados a partir de este proceso.

2.1. Relacionados con el impacto en las instituciones educativas

Las instituciones se apropian de las propuestas metodológicas que les ofrecen las entidades.

El ofrecimiento de las entidades acompañantes no solamente se refleja en los componentes de gestión identificados a lo largo del documento. Intrínsecamente, el trabajo sobre cada uno de ellos implica asumir una posición metodológica que permita alcanzar determinados propósitos de mejoramiento.

Para las entidades, el énfasis en lo metodológico contribuye a que las instituciones se apropien de unos procesos más claros y concretos para planear y proyectar su acción educativa.

Desde esta perspectiva, por ejemplo, para la Universidad de los Andes¹, este nivel de alcance se da en la medida en que las instituciones aprenden una metodología que les permite tener herramientas "de planeación, que aseguran la participación igualitaria de todos y permiten la construcción de consensos, así como la delimitación de focos de trabajo según su importancia y prioridad; de diagnóstico y análisis de problemas, que permite tener un acercamiento más real a los problemas institucionales visualizando las relaciones causa-efecto entre las diferentes situaciones asociadas; para la planeación de proyectos, que permiten hacer más eficaz el trabajo en los proyectos, así como más viables, coherentes y organizados; de registro y análisis de la práctica pedagógica institucional y de experimentación que permiten llevar a la práctica experiencias controladas para generar cierto impacto que puede ser fortalecido en los proyectos

Los procesos pedagógicos se institucionalizan a partir de la reflexión, el consenso y la construcción colectiva. Las dinámicas de acompañamiento ofrecieron a las instituciones espacios reales de participación y trabajo colectivo con un doble impacto en las instituciones: definir propuestas pedagógicas a partir del consenso y la reflexión colectiva; institucionalizar dichas propuestas desde el nivel de apropiación e identificación que el trabajo en equipo logró generar. Al respecto, se plantea: "... se ha logrado una apropiación institucional del trabajo desarrollado en cuanto al horizonte pedagógico institucional y el fortalecimiento de los espacios de discusión y construcción pedagógica. Se espera que al finalizar el proyecto de acompañamiento las instituciones puedan dar continuidad a las reflexiones desarrolladas, fortalecer los acuerdos y consensos construidos, viabilizar los proyectos en curso, y seguir utilizando las herramientas metodológicas de planeación"²

La dimensión personal se fortalece desde el reconocimiento a la participación.

Nivelación para la Excelencia propende porque sus procesos y las acciones que se derivan de ellos obliguen a las

instituciones a generar reales ejercicios de participación y compromiso con el mejoramiento. En este sentido, las dinámicas de las entidades privilegian el trabajo en equipo sobre el individual. Cuando la participación se hace efectiva se abona el terreno para incidir en los actores educativos. Se producen entonces transformaciones y espacios de autorreflexión sobre la práctica pedagógica cotidiana. Ello supone un interés por el cambio, la innovación y la apropiación de herramientas que enriquecen la práctica personal y la participación activa y comprometida con los proyectos de la institución.

La consolidación de equipos, con herramientas concretas de trabajo y de dinamización de sus propios procesos.

Las instituciones educativas tienen una cultura y una tradición caracterizada por el trabajo individual, por el desarrollo de experiencias innovativas, que generalmente no se conocen a su interior. En esta perspectiva, el programa Nivelación para la Excelencia ha permitido³, aunque con algunas limitaciones que se logren constituir espacios institucionales para grupos de trabajo interdisciplinarios (participan representantes de todas las áreas en cada uno de los grupos); diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos con pertinencia escolar (de vida, convivencia y democracia, valores y lúdica, comunicación, comunidad justa, danzas, teatro, video, identidad pedagógica, sistematización y evaluación del quehacer escolar, entre otros); introducción de elementos que tensionan la dinámica de la 'escuela tradicional' caracterizada por el privilegio de la heteronomía, la sobrevaloración del trabajo disciplinario, la separación de actores entre los que enseñan y los que aprenden y el privilegio de lenguajes orales y escritos en la construcción de conocimiento, entre otros aspectos.

Conocimiento y aceptación del documento de caracterización.

Las instituciones han aprendido a verse desde los procesos de caracterización, si bien aparecen resistencias en cuanto a los resultados que se puedan dar, en general existe un ambiente de aceptación y disponibilidad para mejorar aquello que sea necesario. Por otro lado, las instituciones educativas se apropian de estrategias, técnicas e instrumentos para realizar posteriores caracterizaciones, ya han tenido la experiencia y lo que continúa es hacer uso de esas experiencias para seguir mirándose y cualificándose.

Formulación, desarrollo y evaluación de los planes de mejoramiento institucional.

Los planes se convierten en una estrategia de mejoramiento educativo. Se entra en la cultura de la planeación

a partir del análisis de sus fortalezas, limitaciones, necesidades e intereses. "En la mayoría de las instituciones ya se piensa en la necesidad de una articulación, planeación y sistematización de la gestión desde los diferentes entes institucionales como Consejo Directivo, Académico, con lo pedagógico, convivencial y financiero..."⁴.

El proceso de revisión y ajustes al Plan de Mejoramiento que se desarrolló en las instituciones, significó construir un plan dentro de plazos definidos. El cumplimiento de las metas establecidas para cada una de las prioridades en los componentes administrativo y académico, de comunidad y del entorno, fue verificado en momento próximo a la finalización del acompañamiento y se estableció que una buena cantidad de ellas habían sido cumplidas o estaban en proceso de lograrse, lo cual evidencia que las instituciones sí asumieron el Plan de Mejoramiento como una guía de acción⁵.

Conocimiento del plan de Sostenibilidad.

Las instituciones han aprendido a proyectarse a partir de los procesos generados desde el acompañamiento. Esa proyección ya no solamente se realiza desde los equipos de gestión o desde la dirección de la institución, sino que obliga a generar reales procesos de participación, a través de los Consejos Académico y Directivo. Cuando existe un nivel de conocimiento amplio, entonces es más viable garantizar su efectividad, permitiendo que los procesos iniciados unos, y consolidados otros, sigan en su propia dinámica ascendente.

Apropiación de metodologías para planear y evaluar.

Algunas de ellas el PHVA, espina de pescado, zoop, matrices, marco lógico, entre otros.

2.2. Relacionados con los componentes de gestión

2.2.1. Gestión Académica

Definición y apropiación de modelos pedagógicos.

Recogen las experiencias de las instituciones y logran incorporarse en las prácticas de aula de los docentes. La construcción de modelos pedagógicos fortalece a la institución y se articula con los demás campos de la gestión académica.

Transferencia al aula de las nuevas estrategias pedagógicas⁶.

Estas acciones permitieron verificar los niveles de la apropiación teórica y práctica de los docentes en torno a la enseñanza de las competencias básicas y la puesta en el aula como transferencia hacia los estudiantes.

Planes de las áreas de matemáticas, lenguaje y ciencias?

Con una estructura definida, en proceso de consolidación. Se han elaborado instrumentos que permiten la decantación y fundamentación de los procesos, las relaciones y competencias. Esto ha aportado elementos claros de análisis para la didáctica, para conformar planes de área y establecer mecanismos de enseñanza y aprendizaje. Los maestros están conscientes de la necesidad de cambiar concepciones y estructurar nuevos paradigmas que orienten su acción pedagógica. Han descubierto la necesidad de saber cada día más, tanto del área específica como de pedagogía. Reconocen que deben trabajar buscando el desarrollo del pensamiento matemático, lingüístico y científico. Se han reconocido los bloques conceptuales que se tienen como docentes, para poder concretar, en el aula de clase, procesos de enseñanza – aprendizaje que sean innovadores y efectivos. Los maestros manifiestan una actitud positiva hacia el cambio, tanto en concepciones como en prácticas pedagógicas.

Las **áreas** se han posicionado como grupos académicos reconocidos tanto en lo personal como profesional e institucional. Los docentes se han asumido, a su vez, como profesionales de la educación, y de un área específica. Se han reconocido focos temáticos que convocan, tanto en todo lo relacionado con el conocimiento como con la metodología específica de cada área y la pedagogía en general, para generar proyectos comunes y transversales en el aula.

Construcción de sistemas de evaluación.

Asociados a los planes de estudio de la institución. Responden al análisis y comprensión que hacen las instituciones en torno a las competencias y a la política que en el campo de la evaluación existe.

Formulación, desarrollo y evaluación de proyectos de área/aula.

A partir de las experiencias institucionales por un lado, y de la comprensión de lo qué es trabajar desde estas propuestas pedagógicas por el otro.

Discusión y aportes de solución a la problemática pedagógica y didáctica en el aula.

Se logró en el grupo docente la reflexión sobre su práctica pedagógica lo que permitió su problematización y la búsqueda de respuestas mancomunadamente.

Implementación de experiencias significativas e innovación en la gestión académica y pedagógica.

Algunas instituciones han iniciado con propuestas de innovación pedagógica, alimentadas desde los resultados arroja-

dos por el acompañamiento, lo que desde allí se logró construir y dejar como valor agregado a las instituciones.

Apropiación de la producción de guías didácticas⁸.

Las instituciones produjeron documentos que reflejan los lineamientos pedagógicos para abordar la enseñanza de las competencias básicas, como herramientas que permiten la sostenibilidad de los propósitos académicos con independencia de la movilidad de los docentes o directivos.

2.2.2. Gestión Directiva y Administrativa

Consolidación y articulación de los equipos constitutivos del gobierno escolar, que operan y son efectivos en la dinámica institucional. Hay claridad respecto a sus funciones y a la manera como pueden incidir en las acciones de la institución. De igual manera, se establecen enfoques claros en torno al gobierno escolar, como el de construcción de cultura democrática⁹, que busca impregnar al interior de las instituciones la mirada sobre la participación y la democracia como elementos impulsores de la convivencia.

Implementación de mecanismos de planeación y autoevaluación institucional.

Las instituciones asumen una actitud abierta ante la planeación y la evaluación. En cuanto a la segunda ya no se aprecia rechazo ante ella, sino que se evidencia como una estrategia que les provee de información para saber cómo están, qué ha pasado con sus procesos, hacia dónde los pueden conducir y qué deben mejorar. Las instituciones en este sentido han ganado con propuestas claras para autoevaluarse y para proyectarse a partir de sus planes de mejoramiento y sus planes operativos. Podría decirse que el Programa está contribuyendo a que en las instituciones se empiece a construir la cultura de la evaluación, con estrategias claras y con propósitos definidos en torno a cuál es su sentido y aporte al desarrollo institucional.

Perfiles de estudiantes, definidos de acuerdo con el horizonte institucional, con criterios de evaluación compartidos y contruidos colectivamente.

Procesos administrativos mejorados en las instituciones que presentaban debilidad en este aspecto y que requirieron la asesoría específica. Se han actualizado los inventarios de bienes institucionales, en las instituciones que no lo tenían. Se ha elaborado el Manual de procedimientos para el funcionamiento de las bibliotecas, secretarías académicas y manejo de material didáctico. Se ha elaborado el Catálogo de ayudas educativas, en las instituciones que no lo tenían.

Componente de gestión académica:

INDICADORES
En lo institucional
Fortalecimiento del consejo académico en cuanto a su función pedagógica.
Implementación de una metodología unificada para la planeación de proyectos.
Fortalecimiento de los proyectos pedagógicos.
Implementación de herramientas para la sistematización y el seguimiento a los proyectos institucionales.
Consolidación e implementación de un modelo pedagógico institucional.
Unificación de criterios pedagógicos institucionales.
Fortalecimiento de los espacios de discusión académica y pedagógica.
Unificación de criterios pedagógicos por área.
Consolidación y cualificación de los espacios de reunión de área.
Fortalecimiento de los proyectos de área.
Implementación de ejercicios orientados a la renovación y al cambio pedagógico a nivel de área.
Diseño de proyectos de innovación a mediano y largo plazo.
En lo individual
Análisis y reflexión sobre la práctica pedagógica personal.
Implementación de ejercicios orientados a la renovación y al cambio pedagógico personal.

Componente de gestión directiva:

INDICADORES
Consolidación del Proyecto Educativo Institucional.
Consolidación del Manual de Convivencia.
Formulación de metas claras y compartidas en la institución.
Fortalecimiento del liderazgo del rector y los coordinadores.
Legitimación de los roles que deben cumplir los directivos docentes.
Fortalecimiento del consejo directivo.
Cualificación de la participación de los docentes en las decisiones institucionales.
Mejoramiento de los mecanismos de evaluación y planeación institucional.
Apropiación de herramientas de análisis de problemas y planeación de proyectos.

Componente de gestión administrativa y financiera:

INDICADORES
Mejor aprovechamiento de los recursos de la institución.
Cualificación de los canales de comunicación.
Funcionamiento adecuado y regular del organigrama institucional
Definición de reglamentos internos y de autorregulación de los entes que conforman el organigrama (consejos y miembros).
Los organismos que conforman el organigrama demuestran asimilación y ejecución del horizonte institucional, el proyecto educativo y el manual de convivencia.
El funcionamiento organizacional demuestra buenos niveles de comunicación y el debido proceso en la resolución de conflictos y solución de necesidades propias de los diferentes estamentos.

Componente de clima escolar y convivencia:

INDICADORES
Mejoramiento de las relaciones interpersonales que se establecen entre los docentes y entre los maestros y las directivas.
Cualificación del trabajo en equipo entre docentes.
Implementación de herramientas para un manejo más adecuado de los conflictos.
Fortalecimiento y cualificación de los mecanismos de comunicación en la institución.
Definición de políticas de estímulos a los miembros de la comunidad educativa.
Definición de políticas de bienestar institucional.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROCESO

Respecto a la Gestión Académica

- Puesta en funcionamiento de estrategias de trabajo en equipo.
- Coordinación de trabajo de manera colectiva.
- Elección de un enfoque pedagógico y determinación de acuerdos en torno a sobre qué enseñar y cómo, qué evaluar y cómo, si poner o no tareas, cuántas y con qué criterios, qué recursos usar y cómo.
- Definición de estrategias para la solución de dificultades concretas de la práctica pedagógica de los docentes.
- Establecimiento de metas para el trabajo de aula y cumplimiento de las mismas.
- Definición de tiempos y espacios para que los docentes y el equipo de trabajo reflexionen en torno a los problemas de la enseñanza y a los de la disciplina.
- Estrategias para disminuir la pérdida de tiempo de aprendizaje (Se aprovecha el tiempo al máximo, se han generado estrategias que promueven el uso óptimo del tiempo).
- Mejoramiento de los niveles de comunicación entre docentes y las directivas sobre los temas de la enseñanza, el aprendizaje, la pedagogía y el trabajo de la institución.

Respecto a la Gestión Directiva

- El rector lidera el desarrollo del plan de mejoramiento (promueve las reuniones, realiza su seguimiento, promueve sus actividades y participa en ellas)
- Configuración de una dinámica de trabajo donde todos conocen mutuamente lo que hacen (se ha socializado la actividad de cada docente, se han establecido relaciones y articulaciones, se ha logrado integrar las actividades individuales en una acción institucional)
- Disminución de los problemas entre los miembros de la institución (entre los docentes, entre los docentes y el rector, entre las jornadas, entre los miembros de la institución y la comunidad de padres).
- Funcionalidad de uno o más organismos del gobierno escolar (Se ha conformado el organismo, se han esclarecido sus funciones y actividades, ha iniciado su operación, ha tomado decisiones de acuerdo con su función).
- Disminución de los indicadores de agresión dentro de la institución (Se ha acudido a la revisión del manual de convivencia y a su puesta en marcha).
- Generación de un ambiente caracterizado por el orden y limpieza en la institución.
- Elaboración de cronogramas y procesos de planeación que se cumplen en la institución (Menos improvisación, mayor compromiso con los tiempos y actividades programadas, ambiente de mayor seguridad).
- Los estudiantes se ven mas seguros y tranquilos (conocen previamente las actividades que va a realizar).
- Incorporación de mecanismos de seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento (El seguimiento ha motivado cambios en las actividades o llamados de atención sobre su retraso de acuerdo con el cronograma o estrategias para acelerar su desarrollo).
- Los docentes, directivos y rector se muestran satisfechos e identificados con el plan y sus realizaciones (Ha aumentado el sentimiento de identidad y pertenencia con la institución y su trabajo).

Respecto al desempeño docente

- Convergencia del trabajo docente con los objetivos planteados por la institución
- Cualificación del trabajo en aula por parte de los docentes (Preocupación por la institución, por el trabajo pedagógico, por el plan de mejoramiento, por su desarrollo, por mejorar su práctica, por resolver problemas de aula, por aprender más).
- Los docentes consideran útil y necesario el trabajo en equipo (se reporta mayor discusión de las prácticas de aula, la colaboración entre docentes y la solución de dudas entre ellos es mayor).

Respecto al uso de recursos de aprendizaje

- Incremento del uso de textos disponibles en la institución (Baúl Jaibaná, cartillas de la SED, etc.).
- Aumento en el uso de otros recursos de enseñanza (Videos, películas, material didáctico, etc.).
- Elaboración de nuevos recursos.
- Se han generado estrategias para lograr disponer efectiva y ágilmente de los recursos
- Los estudiantes han aumentado el uso de recursos disponibles en la institución.
- Se han estructurado estrategias de trabajo con diferentes tipos de estudiantes (Según el grado de avance en los objetivos escolares).
- Los docentes identifican más y mejor problemáticas de aprendizaje de los estudiantes y disponen estrategias para atenderlas.

2.2.3. Clima Institucional y Convivencia

Manuales de Convivencia revisados y compartidos por la comunidad educativa en todas las instituciones, los cuales se asumen como pactos de convivencia, entendiendo que ellos reflejan los acuerdos institucionales. Se traslada la visión del manual de convivencia como instrumento que normatiza a la institución, a ser una herramienta de participación, diálogo y acuerdos colectivos, hacia la construcción de un ambiente de convivencia basado en la resolución pacífica de conflictos.

Establecimiento de mecanismos adecuados de comunicación, no solamente al interior del aula en la relación docentes – estudiantes, sino en la institución. Ello contribuye al mejoramiento del clima institucional. Se establecen mecanismos claros, conocidos por toda la comunidad educativa, y al mismo tiempo, se crean los criterios de operacionalización de éstos.

Mejoramiento de la interacción entre docentes y estudiantes, se establece una relación entre el mejoramiento de los procesos pedagógicos con el cambio de actitud de los docentes hacia sus estudiantes. Necesariamente cambian las formas relacionales con los estudiantes, lo que llevará a una cualificación académica y convivencial en cada institución educativa¹⁰.

Implementación clara de mecanismos para la resolución de conflictos y participación en la toma de decisiones, los cuales son instaurados en el manual de convivencia, concebidos como pactos de convivencia.

2.2.4. Comunidad y Participación

- Construcción de propuestas metodológicas de incorporación de los padres a los procesos de formación de sus hijos.

- Proyección de la institución en el ámbito local y establecimiento de relaciones con el sector productivo de la localidad donde ella se encuentra.

3. Relacionados con el aporte al programa

El Programa Nivelación para la Excelencia ha realizado un aporte importante en relación con la construcción de indicadores que permitan analizar cada componente de gestión, sus campos y sus alcances.

En este sentido, podría hacerse una agrupación de los diferentes indicadores que proporciona cada experiencia

tanto de las instituciones como de las entidades, con el ánimo de aportarle al Programa en la construcción de sus propios indicadores a saber:

Componente de gestión académica:

Componente de gestión directiva:

Componente de gestión administrativa y financiera:

Componente de clima escolar y convivencia:

Cada uno de estos campos ha sido asumido por las entidades en sus procesos de acompañamiento, con la posibilidad de responder oportuna y efectivamente a los indicadores de calidad, señalados en los cuadros anteriores. Adicionalmente, el Programa ha venido acumulando conocimiento alrededor de los cambios, con la posibilidad de mostrar un nivel de indicadores para evaluar los alcances del Programa en el fortalecimiento y desarrollo institucional:

En términos generales, los resultados presentados en los niveles anteriores, demuestran el efecto del Programa Nivelación para la Excelencia en las instituciones educativas. Se evidencia por un lado, un nivel de organización institucional favorable para el proceso pedagógico; una apropiación de parte de los actores educativos de aquello que produjo el acompañamiento por el otro; y un aporte al Programa en torno a cualificar su propuesta y a generar conocimiento que permite comprender e intervenir con muchas más claridades a las diferentes culturas institucionales.

capítulo quinto

sostenibilidad del proceso

El documento ha venido presentando algunos indicadores que muestran la manera como un acompañamiento aporta al desarrollo institucional. Por lo tanto al mejoramiento de los aprendizajes en los estudiantes. Ello se refleja en principio en los resultados mostrados por las instituciones educativas en distintos procesos de evaluación.

Una vez las instituciones educativas han pasado por un proceso de acompañamiento deben empezar a construir su propia estrategia de sostenibilidad. Esto es, determinar la nueva ruta de mejoramiento desde el compromiso que cada una estableció en este proceso y lo que es capaz de desarrollar ahora sin el apoyo de un acompañamiento. La sostenibilidad se comprende como la capacidad de respuesta de la institución educativa a las nuevas demandas que le arrojan los resultados obtenidos en un proceso de acompañamiento.

“La sostenibilidad se expresa de manera directa en el conjunto de mecanismos mediante los cuales los planes de mejoramiento institucionales se mantienen, se consolidan y se configuran entre toda la comunidad educativa como parte de una cultura institucional alrededor de la calidad. Así, la sostenibilidad en cuanto concepto se expresa como la capacidad potencial de las comunidades educativas para autodeterminarse y establecer de la misma manera, rutas de trabajo explícitas para el mejoramiento y fortalecimiento de las instituciones”

De acuerdo con las distintas experiencias de las entidades, es posible evidenciar la sostenibilidad desde dos ámbitos. Uno, en lo interno, es decir, desde las acciones que cada institución realizará y la manera como se organizará para ello. Dos, en lo externo.

1. En las propias instituciones

Apropiación de las rutas metodológicas ofrecidas por las entidades¹. Esto es, la identificación con la propuesta metodológica como herramienta institucional para asumir diversos problemas de carácter pedagógico. Dicha herramienta se ubica en campos como la planeación, la caracterización institucional y el análisis de problemas, los registros sistemáticos y reflexivos de las prácticas pedagógicas cotidianas, el seguimiento y la evaluación a las mismas. Finalmente, herramientas de aplicación y/o experimentación que permiten poner a prueba todas aquellas apuestas pedagógicas que asume la institución.

En cuanto a los proyectos transversales que se implementan al interior de las instituciones educativas. Asumirlos como evidencias de apropiación por parte de las instituciones educativas y como alternativas pedagógicas y metodológicas para acceder e impactar el contexto.

Consolidación de una comunidad de trabajo académico. Que lidera y continúa con los procesos definidos desde el proceso de acompañamiento y proyecta la institución no sólo en el corto plazo sino a mediano y largo plazo. Esta comunidad es la que queda instaurada en cada una de las instituciones educativas. Son los grupos de trabajo los que se apropiaron, dinamizaron, construyeron y aportaron a los resultados del acompañamiento. A esto se suma la adhesión de nuevos grupos que existiendo en la institución, pueden seguir fortaleciendo su proceso de mejoramiento. Tales son: las áreas, los núcleos temáticos, los niveles, los consejos tanto académico como directivo, etc.

Construcción de ambientes de aprendizaje, basado en la formación para el desarrollo humano de todos y cada uno de los participantes del proceso educativo (estudiantes, padres, docentes y directivos docentes). Cinde², indica que algunas de las características que pueden aportar a la con-

solidación de dicho ambiente son: recursos de aprendizaje adecuados, ambiente afectivo saludable, procesos didácticos acordes con los contextos socio-económicos, culturales y de desarrollo de los estudiantes, se puede lograr que los proyectos, los sueños y expectativas que se programen y planeen en la institución educativa se mantengan y se lleven a cabo de manera sistemática, con una evaluación permanente, que permita la reelaboración y ajustes necesarios de acuerdo con los cambios que se vayan presentando en los contextos de las políticas educativas y de los avances científicos y tecnológicos.

Desde las instituciones educativas asumir como responsabilidad que¹ los directivos se involucren con una gestión estratégica: su capacidad para fortalecer a la comunidad educativa, dar continuidad al proceso, capacidad de negociación y flexibilidad; se continúen con los equipos institucionales constituidos: lo que implica la continuidad de los espacios ya consolidados en el proceso; se definan metas y sistematización del proceso; se potencie el trabajo de los coordinadores en las instituciones educativas. En ese sentido se requiere orientaciones hacia el desarrollo de procesos de formación y seguimiento.

En lo referido al sistema de conocimiento de la disciplina, la consolidación conceptual y metodológica de los docentes respecto a su disciplina específica. Esto significa seguir otorgándole importancia a la reflexión tanto teórica como epistemológica alrededor de los principios pedagógicos que orientan su propuesta. Los espacios constituidos han sido el referente sobre el cual se evidenciaron las dificultades de los docentes en este campo, por ello, una institución que quiera seguir fortaleciéndose, debe repensar, reflexionar y comprender sus propios referentes para lograr traducirlos en las prácticas de aula ya de manera específica.

En este sentido, un trabajo que debe promover la Secretaría de Educación, corresponde con la consolidación de *sus espacios de formación y reflexión alrededor de los campos que están constituyendo, con la posibilidad de abrir otros.* Sólo si esto se da, es viable pensar en la continuidad del proceso, de los avances y del mejoramiento⁴.

Fortalecimiento de la autonomía institucional⁵ como uno de los "prerrequisitos" del mejoramiento. Si las instituciones educativas no son realmente autónomas, no tendrán la suficiente capacidad para transformarse, esperarán siempre que el cambio venga desde fuera y asignarán toda la responsabilidad de la baja calidad a factores estructurales sin asumir la parte de responsabilidad que les compete. Por el contrario, las instituciones autónomas reconocerán su poder sobre la situación y por lo tanto su

responsabilidad sobre los resultados. Este fortalecimiento⁶ se entenderá como estrategia para que las instituciones se sientan con capacidad de promover propuestas de cambio e innovación, sin el temor a ser rechazadas.

El entendimiento de que la planeación es una herramienta importante que posibilita la organización de tiempos, recursos, espacios, objetivos, programas y proyectos y al aprovechar un elemento legal como lo es el plan operativo, es fundamental que éste se dirija en el sentido de un plan de mejoramiento institucional. Por esto se propone que la planeación sea un tema recurrente en los distintos espacios y momentos de la vida de la institución. En ese sentido, se hace necesario que cada actividad, cada proyecto, (aula, área, entre otros) debe planearse a partir de planes de actividades dependientes del plan operativo concertado, a su vez se debe generar un plan paralelo de autorregulación que permita en periodos específicos autoevaluarse.

En el proceso de sostenibilidad se visualizan dos etapas: La primera Pre; lo que significa dejar tareas concretas en torno a lo producido a lo largo del acompañamiento. En este aspecto es fundamental la participación de la entidad. La segunda: Post; que corresponde a la ejecución, análisis y evaluación al plan de mejoramiento con el fin de que no se pierda el trabajo desarrollado y que se fortalezca con el tiempo⁷.

Es fundamental el compromiso por parte del Coordinador Académico y del comité de convivencia generar espacios de encuentro, sostener lo que se ha construido, exponer a otras instituciones la experiencia y generar un proceso de regulación y apoyo directo de la SED y los CADEL⁸. Las características de estos actores son claras: capacidad para entender la función de la escuela, disponibilidad para construir de manera colectiva, claridad en los propósitos institucionales, compromiso con su función, en términos que de ella dependen muchas de las dinámicas institucionales.

Un elemento esencial que contribuye al mejor desarrollo de las competencias, a la configuración de un ambiente de aprendizaje, está ligado al desarrollo del Potencial Humano de todos y cada uno de los participantes del proceso educativo (estudiantes, padres, docentes y directivos docentes). Así se planteó la necesidad de que en cada Institución se realice un trabajo permanente, transversal e interdisciplinario, hacia la posibilidad de potenciar un desarrollo ético – valorativo, creativo y afectivo, como parámetros fundamentales que complementen, propicien y despejen el camino hacia un trabajo académico e intelectual. Al consolidarse un ambiente de aprendizaje, como

un ambiente motivador y generador de experiencias educativas agradables, donde se conjugan diversos elementos como: recursos, ambiente afectivo saludable, procesos didácticos acordes con los contextos socio-económicos, culturales y de desarrollo de los estudiantes, se puede lograr que los proyectos, los sueños y expectativas que se programen y planeen en la institución educativa se mantengan y se lleven a cabo de manera sistemática, con una evaluación permanente, que permita la reelaboración y ajustes necesarios de acuerdo con los cambios que se vayan presentando en los contextos de las políticas educativas y de los avances científicos y tecnológicos⁹.

*En lo epistemológico*¹⁰. Con este aspecto, se valora la apropiación conceptual adquiridos por los diferentes equipos de trabajo pedagógico definidos en la institución. La construcción epistemológica se definió así: caracterización de los referentes conceptuales de los educadores desde su práctica docente, socialización de estos referentes, construcción de nuevos conceptos, desde intereses y necesidades de los mismos. *Por ello, una institución que quiera seguir fortaleciéndose, debe repensar, reflexionar y comprender sus propios referentes para lograr traducirlos en las prácticas de aula ya concretamente.*

Apropiación de diversas maneras para diagnosticar y valorar su propia experiencia, de resignificar sus prácticas educativas, pedagógicas y algunas de sus dinámicas. Los diferentes instrumentos y estrategias empleadas, se constituyen en referentes concretos sobre los cuales las instituciones pueden seguir evaluándose o valorándose de manera permanente.

Definir estrategias para sistematizar su experiencia. Existe un valor muy alto a la sistematización del proceso por parte de las instituciones, ello les permite a los docentes escribir su propia experiencia, escribir la de otros, para lograr configurar diferentes textos que den cuenta de cómo está su institución en relación con un campo específico. Esto es, en la medida en que se pueda documentar la experiencia, será mucho más viable continuar con el proceso, puesto que las instituciones han generado sus propias dinámicas escriturales.

Establecer mecanismos de divulgación e intercambio de los proyectos adelantados por cada institución tanto en el ámbito interno como externo, a saber: En el ámbito interno, se hace necesario que toda la comunidad educativa de cada institución tenga claridad sobre el horizonte institucional, así como un reconocimiento de los avances y resultados del P.E.I., que se constituye en una construcción colectiva.

2. En lo externo

Trabajo en red. Conformar una red de maestros innovadores en la cual los maestros cuenten con un espacio de interlocución con compañeros que afrontan retos similares y cuyos caminos se pueden retroalimentar. *La inclusión de estas instituciones en redes de apoyo*, no solo para que aprendan de otras experiencias sino para que también tengan la oportunidad de compartir sus propios procesos. *Promover estrategias de capacitación acompañadas de procesos de asesoría en aula.* Las instituciones acompañadas deben convertirse en instituciones que reciben invitaciones para participar en eventos, convocatorias y actividades particulares.

La red motiva a los docentes a escribir, evaluar, sistematizar y comunicar lo que hace. Porque va a tener interlocutores válidos y reales para compartir sus aciertos, sus desaciertos, sus logros y dificultades. Así mismo, las redes se convierten en espacios de debate académico donde se propician situaciones de autoformación y formación con la intención de fortalecer al propio docente; igualmente, de consolidar las comunidades académicas y pedagógicas. Esta estrategia permite también recuperar la voz del maestro, como uno de los actores esenciales del proceso educativo¹¹.

Ello permitirá también conformar redes de comunicación entre las Instituciones para trabajar el PEI, así como la posibilidad de participar en programas de formación permanente de docentes - PFPD¹², de acuerdo con la evaluación y priorización que establezca la propia institución.

*Establecimiento de relaciones con otras instituciones, organizaciones y/o entidades cuya naturaleza y trayectoria puedan servir como elementos para avanzar, mejorar y consolidar las acciones específicas en cada centro educativo*¹³. Desde este punto de vista se considera importante el impulso de este tipo de relación e integración fundado en criterios y procedimientos coherentes, consistentes con el sentido de la escuela.

Adicionalmente, *la SED deberá promover un sistema de seguimiento a las experiencias ya consolidadas.* Indicadores de gestión, análisis de resultados, toma de decisiones de manera colectiva a partir de dichos resultados; seguimiento incluido en los planes de mejoramiento de las instituciones; vinculación de los colegios en otros escenarios. Galardon a la Excelencia, IDEP, participación en eventos para socializar sus experiencias, seminarios, congresos; formación y continuidad en la mirada integral que hoy se tiene de las instituciones.

Propiciar la asistencia técnica por parte de la SED, mediante encuentros trimestrales de las instituciones del programa para trabajar en temas comunes al desarrollo de planes de mejoramiento (foros de instituciones con entidades). A la vez, generar un sistema de monitoreo en la ejecución de planes de mejoramiento mediante encuestas, entrevistas, visitas de campo.

Ofrecimiento a las instituciones de propuestas de formación, innovación e investigación, que potencien los procesos desarrollados desde el acompañamiento. Es decir, una formación directamente relacionada con los planes de mejoramiento y sostenibilidad de la experiencia. Así mismo, la posibilidad de que ellas participen en convocatorias promovidas desde la SED para generar propuestas de investigación e innovación educativa. Las instituciones necesitan apoyo a los proyectos que están en curso, a los avances en el fortalecimiento del trabajo por área, a los procesos de gestión, a la consolidación del horizonte pedagógico. En resumen a todos los procesos iniciados o fortalecidos como consecuencia del acompañamiento.

La Universidad Distrital plantea una propuesta de sostenibilidad que tiene las siguientes etapas:

Actualización: Esta estrategia se propuso incorporar en todas las áreas el debate sobre los referentes teóricos que están inmersos en las prácticas usuales (tanto para la gestión directiva y administrativa como para el desarrollo pedagógico), a la vez que posibilitar el estudio y reflexión acerca de nuevas tendencias teórico prácticas posibles de ser aplicadas en la práctica cotidiana y que posibilitan la transformación de las actuales condiciones de cada una de las instituciones.

Indagación (Reflexión sobre la práctica). Esta estrategia pretende impulsar el cambio de concepciones apoyados en la reflexión teórica desarrollada en la actualización. En este aspecto se propone el uso de instrumentos de indagación que permitan comprender y documentar los problemas detectados así como la valoración de las alternativas de solución.

Innovación. Este aspecto, de particular importancia para el proceso, pretende impulsar la aplicación de las propuestas de mejoramiento discutidas y construidas. Para los cambios institucionales es muy importante la puesta en escena de acciones que promuevan transformaciones institucionales y sobre todo que ellas sean asumidas por los miembros de la institución, procurando estimularlas y acompañarlas tanto en sus éxitos como en sus fracasos.

Comunicación. Esta estrategia se propuso el conocimiento de los niveles de conflicto presentes en la institución y por tanto la implementación de formas de trabajo que permitan superar dichos conflictos.

Como se aprecia en estos dos niveles (interno como externo), las probabilidades de sostener los procesos al interior de las instituciones son muy altas. Los procesos desarrollados desde el Programa han logrado instaurarse en la dinámica de las instituciones educativas. Son los actores educativos quienes empiezan a darle un sentido y significado distinto a sus prácticas, formas de operar y a sus resultados, encontrándose con una actitud abierta al mejoramiento educativo. En este sentido, se requiere de la sinergia entre ellas y la SED con el propósito central de que ésta apoye todas las iniciativas que se generen en momentos posteriores al acompañamiento.

El Programa Nivelación para la Excelencia ha permitido generar una dinámica de reflexión, análisis y búsqueda de alternativas de mejoramiento en las instituciones que han participado del mismo. Se constituye así en una estrategia pedagógica y política que favorece la inclusión de nuevas dinámicas en las instituciones educativas, de nuevas estrategias para repensarse y resignificar sus propias prácticas, y por tanto, se constituye en sí mismo en un ejercicio sostenible en el tiempo.

capítulo sexto

aprendizajes

Un proceso como el que se ha venido describiendo arroja aprendizajes importantes. Ellos se configuran de manera distinta según la perspectiva desde la cual se les vea. Por ejemplo, Desde las instituciones educativas puede comprenderse que ellas se orientan a analizar los resultados o efectos producidos en su interior, enfocados directamente en sus dinámicas organizativas y pedagógicas. Desde las entidades acompañantes, se reflejan dos dimensiones: en el modelo de acompañamiento que cada una ofrece y su relación con los resultados; en el conocimiento del contexto educativo a partir de la interacción construida con los actores educativos, traducido en la reflexión sobre las maneras como se ha efectuado el acompañamiento. Finalmente, desde la Secretaría de Educación Distrital – SED estos aprendizajes se refieren a la manera cómo se asume la cultura escolar en el marco de un Programa emanado de la política educativa.

Los aprendizajes aquí expuestos procuran expresar la manera como cada institución partícipe del proceso vivenció la experiencia, y al mismo tiempo, se comportan como puntos de reflexión sobre los cuales se pueden conjugar otras iniciativas de acompañamiento.

1. Los aprendizajes relacionados con la propuesta conceptual y metodológica del programa.

La SED¹ ha venido acumulando un conocimiento importante y significativo en torno a qué ha pasado con su Propuesta de acompañamiento, hasta dónde ella logra impactar la institución educativa y modificar sus estructuras tradicionales que le impiden llegar a niveles altos de desempeño. Los aprendizajes en este aspecto se refieren a:

1.1. Calidad de la educación

Se encuentra consenso entre las instituciones, las entidades y quienes agencian la política Distrital acerca de la necesidad de mejorar la calidad de la educación tomando como unidad básica de análisis e intervención a la institución educativa. El desarrollo del Programa ha mostrado que para contar con una educación de calidad, en contextos donde la procedencia de los estudiantes no favorece las condiciones y ambientes de aprendizaje, exige un tratamiento de las instituciones una a una, para lograr un mejor conocimiento sobre su dinámica y a partir de ese conocimiento, incidir mejor en sus prácticas cotidianas, generando mejores oportunidades de aprendizaje a quienes se encuentran en condiciones de desfavorecimiento.

La calidad de la educación se convierte en una abstracción si no se consideran estas particularidades y especificidades de las instituciones educativas en contextos determinados. Ello no impide afirmar que toda sociedad, en cada momento histórico, establece ideales y requerimientos a la institución educativa acerca de su participación en la inserción de los individuos en la sociedad desde el punto de vista económico y ciudadano. Por ello, no en vano se plantea que, una educación es de calidad cuando los estudiantes aprenden lo que se supone deben aprender a su paso por los niveles y grados del sistema escolar. El implícito que allí se encuentra es la necesidad de “alguien” que defina que es lo que los estudiantes deben aprender durante su vida escolar. Nuevamente aparece la discusión sobre la calidad y los estándares educativos, a los que se integran las pruebas de competencias básicas.

Así, se acepta la evaluación en competencias básicas como una medida de la calidad educativa, aunque sea claro que las instituciones en su complejidad deben promover formas de desarrollo variadas en los estudiantes, que lejos de ser homogenizadores apunten a reconocer la diversi-

dad de estilos de conocimiento y de desarrollo cognitivo y socio-afectivo. El reto para la calidad está en esta construcción o avance, antes que en la negociación o crítica a lo que se hace y es posible en el momento y condiciones actuales.

De alguna manera esto es lo que se siente en el ambiente cuando las instituciones educativas empiezan a mirar el Programa Nivelación para la Excelencia como una oportunidad, para mejorar, para avanzar en la búsqueda de la calidad educativa.

1.2. Mejoramiento institucional

A partir del planteamiento anterior se concibe la calidad centrada en la institución educativa y se acepta la medida de calidad que proporcionan los resultados obtenidos por los estudiantes en las pruebas de competencias básicas como un indicador del satisfactorio o insatisfactorio servicio que ofrece la institución en que ellos estudian. Desde aquí es claro que mejorar significa avanzar de unos resultados en un momento del tiempo, a unos mejores en un segundo momento y así sucesivamente en las siguientes mediciones.

Para mejorar también es necesario moverse desde unos estados o condiciones en que se realiza el trabajo escolar a otros mejores, favorecedores del aprendizaje de los estudiantes. Es sólo en el conocimiento de cada institución y de las condiciones en que realiza su tarea que puede determinarse qué tanto mejora en relación con una institución inicial que sirve de parámetro. El Programa Nivelación ha aprendido desde este punto de vista que el mejoramiento escolar, visto así, implica procesos de conocimientos profundos y sistemáticos que contribuyan a generar orientaciones y estrategias de acción, para remover los obstáculos de las prácticas escolares cotidianas que dificultan mejores aprendizajes y oportunidades educativas para los alumnos.

En esta perspectiva no puede entenderse el mejoramiento como un fenómeno unilineal, promovido en forma determinista. Por el contrario, tiene que ver con múltiples factores, al igual que la calidad: factores del contexto (de las condiciones socio-económicas de los estudiantes, de la política educativa, de la historia y características institucionales), de la naturaleza de la educación (función que la sociedad le asigna a la institución educativa), del proceso educativo mismo (la enseñanza y el aprendizaje y las condiciones que contribuyen a favorecerlos) y de los resultados (medida de lo que se enseña y se aprende, y de la manera como los egresados se insertan en la sociedad). En la interacción de estos factores,

propios y únicos para cada institución educativa, se construye la dinámica del mejoramiento institucional. La abstracción a partir de estas particularidades es la que permite aprendizajes susceptibles de seguir promoviendo en nuevas y distintas condiciones. Así la experiencia permite afirmar:

1. Si bien el mejoramiento es un proceso continuado y permanente en el tiempo, demanda una enorme capacidad creativa de las instituciones educativas, para superar sus esquemas de trabajo naturalizados y que no contribuyen a la medida de calidad exigida. Esta creatividad bien puede ser un indicio de compromiso y mejoramiento pues permite, no sólo buscar espacios y tiempos para la reflexión y aprendizaje de manera que no afecten el aprendizaje escolar de los estudiantes, sino un trabajo permanente sobre la enseñanza y el aprendizaje articulado entre los miembros de la institución.

2. La ruptura con esos esquemas indicados en el punto anterior, requiere de interlocutores válidos para las instituciones educativas, que las ayude, apoye, asesore, guíe, y acompañe. Convencerse del cambio y de su necesidad, apostarle a su posibilidad, atreverse a ensayar lo que todavía no está aprobado, se logra más efectivamente con este acompañamiento. La soledad en que tradicionalmente habían vivido las instituciones educativas se ha dejado atrás en este Programa y los maestros y directivos han podido contar con quien discutir, planear, pensar y desarrollar lo que consideren adecuado y pertinente.

3. Una vez iniciado el camino y adquirido el compromiso con el mejoramiento, es importante sostener el trabajo durante el tiempo requerido por cada institución, hasta que existan indicios de haber encontrado una ruta de mejoramiento. Un año ha demostrado ser una oportunidad, pero del mismo modo, es un tiempo corto.

4. El mejoramiento exige un compromiso de toda la institución en el hallazgo de un camino que le permita cualificarse para cumplir con los objetivos que autónomamente se ha propuesto en el marco de las demandas de la sociedad y del sistema educativo. La falta de motivación e interés por el mejoramiento que inhibe las posibilidades de participación es un obstáculo muy grande frente al cambio. En otras palabras, al mejoramiento se ingresa en forma voluntaria y con la disposición de formular intencionalidades de cambio.

5. No existe una única fórmula para mejorar. Pero si hay dinamizadores que cada institución puede aprovechar de acuerdo con sus características y cultura particular, tal y como intenta hacerlo el Programa Nivelación para la Ex-

celencia al definir los componentes básicos: gestión pedagógica, gestión directiva y gestión administrativa, clima escolar, convivencia, comunidad y participación.

6. La construcción del mejoramiento, dentro del Programa Nivelación para la Excelencia, combina dos estrategias: la que proviene de las formulaciones de la política educativa Distrital y de las orientaciones para la acción de los programas de la SED (de “arriba abajo”) y la que consulta y permite las decisiones autónomas de las instituciones educativas, a partir de la formulación y desarrollo de su proyecto educativo (de “abajo - arriba”).

1.3. Acompañamiento

A través del acompañamiento se aprende cómo la educación es un compromiso de todos: el Estado, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, las instituciones de investigación y las que forman maestros. Este sentido público de la educación, es un aprendizaje permanente posibilitado por la estrategia de acompañamiento del modelo que agencia el Programa Nivelación para la Excelencia. Además de esta lección, el acompañamiento ha demostrado ser una mediación efectiva para el mejoramiento y fortalecimiento institucional por permitir aprendizajes como los siguientes:

1. Su realización *in situ* es motor de posibilidades de cambio al confrontar permanentemente el conocimiento sobre la institución con la manera como ésta se desenvuelve en lo cotidiano. El mejor acompañamiento es el que se realiza *in situ*, atendiendo a las condiciones y necesidades reales de las instituciones, afectando los componentes y aspectos que dinamizan la institución, como un todo, hacia procesos de cualificación de su quehacer. Para las entidades ha sido enriquecedora la búsqueda de estrategias, acordes con su enfoque y metodología, para producir condiciones de mejoramiento del quehacer institucional. Su saber investigativo y académico da paso a un saber práctico, que se recrea en la interacción con la realidad institucional. Las instituciones valoran la oportunidad de encontrar enfoques adecuados para orientar sus prácticas y la posibilidad de interlocución permanente que motivan la creatividad, permiten mayores espacios profesionales y académicos y airean la rutina de la institución educativa.

2. Las entidades están aprendiendo a acompañar y en esta medida ya saben que no significa capacitar ni investigar. Aunque incluya estas acciones lo más importante del acompañamiento está en las posibilidades planteadas por la interacción institución-entidad para reconocer una

problemática relacionada con la baja calidad educativa y provocar acciones para superarla.

3. Las instituciones también han aprendido a: estar acompañadas, aprovechar esta oportunidad, demandar atención de acuerdo con sus necesidades y encontrar alternativas desde la escuela para el desarrollo de niños y jóvenes, en una práctica no exenta de tropiezos. En este aprendizaje han abierto las puertas de las aulas de clase para permitir mejores soluciones a la organización del aprendizaje de los estudiantes, han encontrado alternativas distintas a la capacitación para solucionar los problemas que plantea la tarea educativa y han entendido que la entidad no tiene las soluciones para todos sus problemas.

4. El acompañamiento pone en juego conocimientos y prácticas distintas para movilizar soluciones adecuadas a los contextos educativos concretos. Es una interacción institución-entidad que adquiere un estilo propio según las características de cada uno de los actores. En consecuencia, no hay una sola manera de acompañar ni existe un único enfoque para hacerlo ni puede afirmarse que existen mejores acompañamientos. La construcción es conjunta.

5. La selección de entidad por parte de la institución, y no su asignación por la SED, ha sido un aprendizaje importante. Aunque con ello no se solucionen muchos problemas propios de la interacción y la negociación, sí se reduce el tiempo dedicado a conocer la propuesta de la entidad y a convencer a la institución de su utilidad para acompañar el proceso de mejoramiento. Así, este proceso más democrático, permite partir de una relación ya construida entre la institución y la entidad, que motiva la escogencia de esta última por parte de la primera, y crea condiciones favorables para articular el PEI a la propuesta de la entidad.

6. Instituciones y entidades han aprendido a negociar enfoques, prioridades de trabajo, tiempos, espacios, actividades y tareas. El propósito común del trabajo y el hecho de hacerse *in situ* convocan a una permanente construcción de acuerdos, trabajo en equipo, diálogo crítico e interpelación académica que, sin desconocer el respeto profesional y la diferencia, permite aunar esfuerzos desde conocimientos distintos.

7. Así como se afirmó que un año o catorce meses (como tiempo mayor) es un tiempo corto para institucionalizar el Programa y dejar a la institución en la ruta del mejoramiento, con mayores niveles de autonomía, también es importante decir que se necesitan estrategias y mecanismos que permitan el retiro gradual del acompaña-

miento. Las instituciones han demostrado no encontrarse listas para seguir solas.

1.4. Fortalecimiento institucional

En general, las instituciones han asumido el PEI como el núcleo del acompañamiento para buscar fortalecerse y trabajar con mayores niveles de autonomía. Este trabajo les ha demostrado que existe una distancia entre su formulación y la práctica cotidiana de la institución. La construcción es lenta y minuciosa pero les permite afirmar que por fin han encontrado un enfoque claro para orientar las acciones pedagógicas o que el trabajo de articulación de la enseñanza ha dado cuerpo a lo planteado en el PEI.

1.5. Gestión académica

La gestión académica se ha convertido en el componente medular del acompañamiento. El modelo la coloca en el centro de la vida escolar. Esta gestión se ha reconocido como la capacidad para lograr a partir de unos planteamientos, que niños y jóvenes aprendan realmente. En otras palabras, los contenidos del PEI se operacionalizan hasta que sea posible ingresar con ellas al aula. El mayor porcentaje de trabajo de acompañamiento se realiza sobre este componente.

Aunque se haya aprendido bastante sobre lo pedagógico, por parte de las entidades, las instituciones y la SED, todavía quedan vacíos y preguntas en el acompañamiento, relacionados con: las diferencias entre la primaria y la secundaria, el desarrollo de estrategias de enseñanza diferenciadas por niveles, grados y tipo de estudiantes, tipos de agrupamiento en el aula de clase para potenciar el aprendizaje y formas de atención especial a los estudiantes para prevenir el fracaso escolar, la incidencia de los enfoques en los resultados, los factores de mayor éxito para el mejoramiento, entre otros.

1.6. Gestión directiva

En el nuevo marco de la integración institucional, el papel de las directivas, así como el de los equipos de gestión es fundamental para el desarrollo y construcción de una sola propuesta institucional, en la que confluyen diversas experiencias de aquellas instituciones que se han integrado.

En materia directiva todavía es débil el trabajo directo con el rector y los órganos del gobierno escolar. Aunque en este sentido las entidades han aprendido, es un aspecto sobre el que tienen menos conocimiento y experiencia. Como se ha dicho la gestión directiva se ha fortalecido a partir del PEI, más que en los demás aspectos que la componen.

En el nuevo marco de integración el directivo tiene la responsabilidad de garantizar la construcción de una propuesta que unifique las diferentes experiencias educativas. En este sentido, el acompañamiento requiere de un nuevo escenario de intervención que contribuya con la consolidación y formación de equipos de gestión que sean reconocidos como promotores, orientadores y dinamizadores de la construcción de institución educativa.

1.7. Gestión administrativa y financiera

Si bien es cierto, el Programa se ha acercado de manera tímida a este campo, existe conciencia de la necesidad de organizar sus procesos administrativos. Asumir este compromiso contribuye con: el fortalecimiento de la gestión académica, desde una administración que piensa, planea y prioriza lo pedagógico; y la eficiencia de la institución desde procesos y procedimientos claros de las diferentes acciones que ella realiza.

2. Aprendizajes sobre el ciclo del mejoramiento

En forma amplia se ha aprendido que el Programa va más allá de la superación de los resultados en las pruebas de competencias y que su eje de trabajo no son las pruebas o solucionar los problemas de las competencias básicas de los estudiantes, aunque se reconozca el mejoramiento en este sentido como una consecuencia necesaria y un indicador de progreso.

En este sentido, el aprendizaje se basa en entender el mejoramiento como un proceso en el que convergen componentes, acciones y actores en una búsqueda permanente por la calidad educativa. En este sentido, las instituciones educativas, las entidades y la SED asumen que los resultados son un factor que permite evidenciar qué tanto ha avanzado una institución respecto a sí misma y respecto a las otras (comparando instituciones a partir de las pruebas). Así, el mejoramiento implica una disposición institucional para cualificar todos sus ámbitos de acción en la perspectiva de favorecer el aprendizaje en los estudiantes.

2.1. Compromiso con el mejoramiento

Las instituciones educativas y las entidades han comprendido que el compromiso con el mejoramiento se basa en la posibilidad de construir propuestas que involucren directamente a la comunidad educativa. Es decir, un proyecto, una propuesta o una iniciativa tiene sentido

institucional en la medida en que sus actores son parte de ella, la definan, la orienten y la desarrollen.

En este sentido, construir esos sentidos de pertenencia e identidad constituye una de las metas del proceso de acompañamiento, en tanto se posibilita con ello alcanzar el principio de empoderamiento que sustenta al Programa.

2.2. Caracterización

Para que la caracterización tenga un nivel mayor de aceptación por parte de los actores educativos es necesario tener en cuenta aspectos como:

1. Integrarla al proceso de elaboración de planes de mejoramiento, así, las instituciones asumen con mayor responsabilidad los resultados de su caracterización: Unir las dos partes (caracterización y planes) que aparecen fragmentadas favorece el trabajo y permite ubicar las problemáticas, establecer prioridades para la definición de los planes.

2. Liderada por la institución: Aunque no es fácil generar altos niveles de participación, sí es importante que sean los actores educativos quienes se apropien y coordinen este proceso.

3. Orientada al plan de mejoramiento y focalizada sobre los componentes del Programa. Se entiende entonces que es necesario un momento de reflexión y análisis sobre la situación institucional, para avanzar en la elaboración del plan de mejoramiento. Pero también es importante reconocer que en materia de caracterización la institución educativa no parte de cero: cuenta con documentos, reportes de reuniones, auto-evaluaciones, informes y datos que se constituyen en un acumulado de conocimientos sobre su quehacer.

4. Es indudable que la autonomía para caracterizarse y decidir qué hacer, sobre una base documentada de lo que pasa, es un logro del proceso de mejoramiento. Entre más autonomía se va adquiriendo, se decide qué hacer y cómo hacerlo con mayores argumentos. La importancia del acompañamiento está en ayudarlo a la institución a encontrar estos caminos por sí misma.

Las entidades acompañantes al respecto señalan como aprendizajes en torno a la caracterización que:

1. Se realice al tiempo en que se están definiendo los campos para el plan de mejoramiento, de tal manera que ella responda de manera más contextualizada a proble-

máticas que se vuelven espacios de desarrollo institucional.

2. Debe entenderse como un ejercicio permanente en el proceso. Es decir, todo el tiempo la institución educativa deberá estar haciendo caracterización, para ir valorando sus niveles de avance y mejora.

2.3. Planes de mejoramiento

Si bien la elaboración de planes es uno de los aspectos cruciales, también es cierto que ha sido una de los más complejos. La exigencia de concretar en planes los sueños, deseos, proyectos, enfoques y formas de concebir la institución educativa y su trabajo ha puesto en evidencia la necesidad de concertar y negociar intereses y posiciones.

De igual manera, el alcance de los planes y las posibilidades de seguimiento en su desarrollo, responderá a la capacidad de lectura y flexibilidad de cada institución. A propósito es necesario acudir a la experiencia para flexibilizar el concepto de “plan”, permitiendo la indeterminación de los procesos a los que la acción pedagógica da curso, sin que por ello se crea que no es posible prever los cambios y esperar resultados concretos de una acción que se propone intencionalmente. El plan de mejoramiento es una guía del cambio escolar.

Otros aprendizajes se exponen a continuación:

1. Los planes se formulan a partir de los proyectos educativos de las instituciones y de las propuestas de acompañamiento de las entidades. Por tanto no pueden concebirse como un ejercicio meramente formal, de diligenciamiento de un formato, que vacía de contenido el sentido del mejoramiento. Debe entenderse entonces como un instrumento que define la ruta de mejoramiento que una institución requiere seguir para cualificar sus procesos y llegar a las metas de calidad educativa.

2. Si bien los planes de mejoramiento pueden desbordar el trabajo de acompañamiento, se requiere de planteamientos claros donde las rutas de mejoramiento sean planteadas en términos del corto, mediano y largo plazo, de tal manera que las instituciones educativas tengan la capacidad de proyectarse y asumir lo que sea necesario una vez la entidad termine el acompañamiento.

3. La caracterización, planteada como parte integral de la formulación del plan debe permitir su apoyo en información útil y confiable, para que realmente sirva como instrumento de mejoramiento.

4. Es importante que exista permanentemente la pregunta acerca de qué es un plan bueno y cuál no lo es, es un trabajo pendiente dentro del Programa, así como también la búsqueda de estrategias de contrastación de los planes y sus contenidos con las acciones de mejoramiento, con lo propuesto (por la institución y la entidad) y con los proyectos que cada una genera.

5. Los planes podrán cualificarse en la medida en que exista una articulación entre los indicadores que el Programa viene construyendo y las realidades institucionales. Los resultados de este proceso, no deben dejarse de lado, sino que tienen que ser el insumo para consolidar los planes de mejoramiento.

2.4. Desarrollo de los planes

Los aprendizajes obtenidos en el desarrollo del Programa provienen en buena parte de la puesta en marcha de los planes. La labor de seguimiento de la SED ha sido fundamental en este aspecto. Sin embargo también quedan lecciones importantes:

1. El desarrollo de los planes no puede olvidar el tratamiento de la institución de manera integral: el acompañamiento tienen que afectar a la institución educativa e intentar mover sus componentes en la dirección marcada por la mejora.

2. El desarrollo de los planes se corresponde con la incorporación de estrategias y mecanismos para que el mejoramiento sea sostenible. Esta sostenibilidad tiene que ver con los procesos de institucionalización del Programa en los distintos componentes de gestión. La institucionalización del Programa y la sostenibilidad son aspectos que tienen que proponerse intencionalmente por medio de estrategias y mecanismos claros que contribuyan a ello.

3. Aunque existe mucha información sistematizada sobre el desarrollo de los planes, el análisis de esta documentación es pobre. El Programa requiere un proceso paralelo de análisis que alimente la toma de decisiones en forma más reposada que la que exige el día a día de su operación.

Al respecto las entidades señalan:

1. Los equipos de trabajo deben estar constituidos para ejercer la función de asesorías a partir de propuestas documentadas con anterioridad, ello implica dedicar un periodo de tiempo para estructurar tanto conceptual como metodológicamente a las instituciones.

2. Articular lo epistemológico (teoría de conocimiento de las prácticas educativas), con las estrategias metodológicas propuestas para proceso de acompañamiento, haciendo especial énfasis en su aplicación. Lo que significa un ejercicio de acompañamiento que garantice en los actores educativos la apropiación de un discurso pedagógico que se articula a sus acciones cotidianas. Las prácticas de los docentes deben estar impregnadas de posturas epistemológicas claras, de tal forma que éstos puedan hacer sus propias valoraciones, sistematizar su experiencia y convertirla en nuevo conocimiento.

3. Estructurar las propuestas de acompañamiento teniendo en cuenta las relaciones epistemológicas de los objetos de reflexión pedagógica, por ejemplo; modelos pedagógicos, currículo y evaluación, cultura democrática escolar, investigación educativa. Es decir, entender que en la cultura escolar es necesario encontrar puentes de comunicación entre los distintos componentes de gestión, de tal manera que se pueda evidenciar ejes articuladores entre ellos, así como enfoques claros y compartidos.

2.5. Seguimiento y monitoreo

Es necesario construir estrategias e instrumentos de seguimiento acordes con los indicadores del Programa, que contribuyan a que las instituciones puedan valorarse y autoevaluarse en momentos determinados. Es así, como aparece la necesidad apremiante de consolidar una propuesta de seguimiento.

3. Los aprendizajes para las entidades acompañantes

Estos se establecen desde los siguientes ámbitos: El primero corresponde con el ambiente de relación entre la entidad y la institución educativa. El segundo, con la comprensión del impacto del modelo de acompañamiento en la institución. El tercero, con el saber acumulado de lo que es la institución educativa.

Con respecto a los aprendizajes ubicados en el primero, se encuentra la importancia otorgada **al fortalecimiento del equipo de acompañantes desde una perspectiva humana y social**. Esto es, la necesidad de ingresar a los escenarios educativos con una actitud abierta y comunicativa, capaz de identificar los diversos enfoques con los que se analiza la institución educativa, entender su cultura, la manera como la apropian los sujetos, sus dinámicas y los modos particulares de participación de

esos actores. Desde la perspectiva del CIFE² ello significa “reconocer y actuar consecuentemente con las miradas particulares de las instituciones acerca de su acción pedagógica y del proceso de fortalecimiento y sus esfuerzos por alcanzar la Calidad de la Educación. Esto permite que el fortalecimiento institucional tenga un origen y un desarrollo “endógeno” y tenga “eco”, es decir, que las acciones se construyan desde las dinámicas de la institución escolar y tengan impacto significativo sobre estas mismas en la renovación” En este ámbito, el acompañamiento invita al diálogo permanente, a la apertura, a la lectura de las realidades institucionales y a la concertación.

La construcción de ambientes de confianza y respeto, imprime al acompañamiento mayor posibilidad de aceptación por parte de la institución. Privilegiar la experiencia institucional, el saber acumulado, las propuestas y proyectos de los actores y las dinámicas propias de cada una de ellas, significa que las entidades han abonado el terreno para que se den respuestas como: credibilidad en las acciones que se emprenden, niveles mayores de participación de los actores educativos, capacidad de respuesta de éstos frente a las ofertas de la entidad y compromiso real con tareas y responsabilidades que surgen en el proceso.

La necesaria articulación entre el fortalecimiento de la organización institucional y los procesos pedagógicos, en tanto se comprenda que toda acción administrativa u organizativa requiere también de una reflexión pedagógica. No es posible pretender mejorar lo académico si no se tiene una propuesta pedagógica para el desarrollo de los procesos administrativos y organizativos.

La actitud negociadora y conciliadora potencia las relaciones entre las instituciones y la entidad. La capacidad de mediación y negociación genera mayores niveles de apropiación y acercamiento de los actores educativos al proceso. Al mismo tiempo, posiciona de manera distinta a la entidad, en cuanto la reconoce como interlocutor válido.

El acercamiento a las instituciones requiere de miradas particulares y no homogenizantes, en este sentido, los modelos de acompañamiento, las propuestas de intervención para abordar los componentes de gestión deberán responder a lo que cada institución demande, a la manera cómo ellas resignifican sus experiencias y a las posibilidades de relación que hace la entidad de las problemáticas de la institución con su modelo.

El fortalecimiento de la propuesta metodológica y epistemológica de la entidad, alimentando la perspec-

tiva de trabajo y las líneas de investigación desde donde se producen las propuestas de acompañamiento³, así como de la construcción teórica y operativa del campo de la gestión educativa⁴. Este fortalecimiento permite una mayor comprensión y utilización de las herramientas para la planeación y el seguimiento a la gestión.

La necesidad de establecer mecanismos e instrumentos para hacer de las prácticas educativas una reflexión sobre lo público, desde las distintas instancias de la sociedad⁵.

El fortalecimiento interno de la entidad acompañante en aquellos equipos que obtuvieron mayores niveles de trabajo en colectivo dentro de las instituciones educativas lograron también mejores niveles de apropiación en las instituciones.

El **discurso en el ámbito de la educación superior aún debe seguirse fundamentando** en relación con el conocimiento escolar, experiencias como éstas permiten tener visiones más claras, reconstruir y contextualizar el discurso pedagógico y fundamentalmente, “sensibilizar” la teoría a la realidad institucional. Así mismo develar y resignificar el currículo oculto como elemento de trabajo que potencia el desarrollo de estas instituciones.

El replanteamiento en la oferta de planes de formación a los docentes y directivos. Poner en acción, ante todo, programas que generen y sostengan un clima institucional que permita el encuentro con sentido humano, con la palabra y con las acciones en pro de la institución.

Desde la manera como opera el modelo de acompañamiento, la presencia permanente de una coordinación local, que mantenga la comunicación constante, facilite el conocimiento de la cultura escolar y así, proponer acompañamientos específicos cercanos a la realidad contextual del colegio.

Un aprendizaje **como equipo humano y profesional**, el cual se centra en el reconocimiento de las diferencias y respeto por las diferentes miradas que la Institución escolar, en voz de sus docentes o directivos, presentaba. Por otra parte, el aprendizaje profesional se centró en el ejercicio de implementación, reflexión y renovación que se llevaba a cabo en la comunidad educativa. A este podríamos llamarlo **aprendizaje de equipo**. Este aprendizaje resulta esencial en la creación de un escenario de confianza que permita la consolidación de ambientes de interlocución y reflexión organizativa y pedagógica. A éstos podrían llamársele **respeto, reconocimiento y creación de un ambiente de confianza**. Esta idea sin

embargo, formaba parte de los principios de acción de la Universidad de los Andes en su propuesta original⁶.

El apoyo de las entidades como agentes externos, pero participantes, en el proceso institucional contribuye a que las instituciones cuenten con herramientas organizativas y pedagógicas para definir claramente sus objetivos y se orientara efectivamente hacia ellos. Ello conduce a que en cada institución se fortalezcan los lazos y se mejoren sustancial, aunque no totalmente, las relaciones en la comunidad educativa para que así se posibilite un ambiente de trabajo basado en la mutua confianza.

Del anterior se desprende el siguiente aprendizaje: las instituciones educativas demandan estrategias sencillas y claras de planeación y ejecución. Las complejas relaciones con instituciones externas y las muchas actividades que la institución debe desarrollar resultan confusas y generan acciones inmediatistas y desordenadas que alejan a la comunidad educativa de sus objetivos. A este aprendizaje podemos llamarlo *planeación y ejecución clara y sencilla*.

Este aprendizaje supone la formulación de objetivos tanto generales como particulares. Los objetivos generales son los objetivos de la propuesta pedagógica centrada en el proyecto educativo institucional (PEI) y los objetivos particulares en la formulación de las acciones en los planes de mejoramiento. Este proceso lo denominábamos en la propuesta “construcción de sentido”, el cual después del acompañamiento se centra en la *formulación de objetivos de mejoramiento*⁷.

Otro aprendizaje fundamental fue la *necesidad de avanzar paralelamente en el fortalecimiento pedagógico y organizativo*. La propuesta inicial de la universidad implicaba tomar como punto de partida la organización escolar para viabilizar el proyecto pedagógico. Sin embargo, la experiencia nos demandaba organizar la acción pedagógica y pedagogizar la organización escolar. A este aprendizaje se le puede denominar *fortalecimiento paralelo organización – pedagogía*.

Los *aprendizajes conceptuales* confirman la orientación original del proyecto: reconocimiento, trabajo sobre el potencial institucional, comprensión de la dinámica y desarrollo de proyectos. Los aprendizajes metodológicos dan cuenta de la negociación, la reflexión e interlocución pedagógica antes que la obligación de adoptar diferentes miradas o modelos.

Los aprendizajes organizativos afianzan la necesidad de diseñar estrategias efectivas de desarrollo institucional y el privilegio de la sencillez y la claridad así como la articulación de la organización- administración y la pedagogía. Los aprendizajes pedagógicos reivindican la interlocución y la renovación pedagógica desde el interior del desarrollo institucional.

Comprensión y aceptación de que el cambio en las instituciones educativas no es un proceso logrado a un tiempo fijo, que el cambio no se puede conducir sin tener siempre presente las expectativas y necesidades de la comunidad educativa ni con una metodología única y que las particularidades de los colegios hacen que su desarrollo sea gradual y diferenciado de institución a institución. Estos aspectos, aunque previsibles, son importantes en cuanto que el proyecto de fortalecimiento institucional tiene como objetivo cambios y renovaciones en la cultura escolar con supuestos en el mejoramiento general de la institución: no basta con abordar factores puntuales de transformación sino buscar incidir en la escuela como una unidad social integral. Todo ello tiene hondas repercusiones para las acciones de sostenibilidad y continuidad del fortalecimiento.

4. Los aprendizajes emanados de las relaciones interinstitucionales

La universidad de los Andes⁸ otorga importancia a la relación que ha establecido la entidad con la institución educativa. Por ello señala los siguientes aspectos de manera concreta, el primero, es el proceso de *construcción colaborativo y participativo* de las acciones de las entidades en las instituciones educativas. Ello contribuye a la negociación de sentido y a adecuar a la cultura escolar las diferentes propuestas. El segundo, es el proceso de *planeación y ejecución participativa*. El diseño de los planes de mejoramiento con una metodología participativa permite recoger las principales necesidades y expectativas que la institución tiene en un momento dado y que pueden variar de acuerdo con las exigencias internas y externas. El tercero, es la *renovación organizativa y pedagógica participada*.

Otro aprendizaje relacionado con esta dimensión se refiere a la necesidad de *construir ambientes de confianza y trabajo en equipo*, basado en el trato entre iguales, tanto entidades como instituciones educativas requieren

de la construcción de lazos comunicantes mediados por la confianza, el respeto y el afecto.

Para la Universidad Minuto de Dios⁹ un buen acompañamiento es el que privilegia los siguientes aspectos: la construcción de conocimiento; la promoción del pensamiento; la experiencia con significado en la relación teoría-práctica; el trabajo interdisciplinario en la formación de competencias y la visión de la escuela como un ambiente de aprendizaje.

Los enfoques de acompañamiento requieren de una formación que privilegie el desarrollo humano. La actual coyuntura en la que se encuentran los actores educativos, emanada de la manera como apropiaron y asumen la política educativa, obligan a introducir este elemento en el proceso de acompañamiento. Reconocer al sujeto en su individualidad, sus percepciones y sus propias valoraciones sobre el sentido de la institución educativa, deben ser punto de reflexión en los procesos de acompañamiento.

En la interacción entidad – instituciones educativas se comprende que es un proceso de **construcción colaborativo y participativo** de las acciones de las entidades en las instituciones educativas. Ello contribuye a la negociación de sentido y a adecuar a la cultura escolar las diferentes propuestas.

Ello implica un proceso de **planeación y ejecución participativa**. El diseño de los planes de mejoramiento con una metodología participativa permite recoger las principales necesidades y expectativas de la institución en un momento dado y que pueden variar de acuerdo con exigencias tanto internas como externas. Así mismo el desarrollo de las estrategias de acuerdo con las recomendaciones conjuntas de la institución y la entidad promueven un desarrollo eficaz y una apropiación efectiva de las herramientas. Este “éxito” depende en gran medida de la claridad y concreción de las estrategias y herramientas.

Otro aprendizaje de la interacción es la **renovación organizativa y pedagógica participada**. Al recoger y evaluar intereses de cambio en los directores y en los docentes garantizamos que se transformen elementos importantes para los grupos de personas y no se les circunscriba a direccionamientos externos.

Una mirada distinta a la institución educativa¹⁰ que contribuya a:

-La resignificación de la cultura institucional construida por los educadores (durante años), que afecta la convi-

encia institucional, los espacios de reflexión pedagógica, y la democracia escolar; en este sentido es importante articular proyectos de investigación con estos campos de estudio.

-Otorgar un papel central a los docentes en los procesos de construcción pedagógica, reconocimiento que promueve la participación, proposición y trabajo, en pro de resultados institucionales.

-Hacer lecturas realmente comprensivas de por qué los actores educativos se muestran o se comportan de la manera como lo hacen.

Un aprendizaje contextual¹¹. Los elementos que hacen parte de una práctica pedagógica, son más evidentes y enriquecedores cuando se abordan desde su contexto, es el caso de este proceso de acompañamiento, que vivenció las dinámicas cotidianas en cada una de las instituciones; por lo que se puede afirmar que se logró un aprendizaje contextual no solo para la entidad, sino también para la institución.

Otro de los aprendizajes consiste en **la necesidad de establecer mecanismos e instrumentos para hacer de las prácticas educativas una reflexión sobre lo público**, desde las distintas instancias de la sociedad¹².

Es importante que **la institución educativa tenga un interlocutor** válido en cada una de las áreas de trabajo y en el tratamiento de funciones operativas. De lo contrario, se presenta un gran desgaste administrativo y pedagógico para el avance del acompañamiento. La experiencia demostró que los rectores que se preocuparon por estar atentos al desenvolvimiento del proceso crearon las condiciones necesarias para garantizar un mayor impacto del Programa de Nivelación para la Excelencia. En cambio, los rectores permanentemente ausentes del proceso, obstaculizaron el desarrollo del Programa.

La construcción de confianza o desarrollo de capital social entre la entidad y las instituciones educativas es fundamental para el avance del proceso. No resulta fácil para las instituciones ‘abrirse’ a otros y dar cuenta de sus limitaciones para el alcance de sus objetivos. Históricamente encerradas en sí mismas y sin necesidad de dar cuenta de su ejercicio educativo, las escuelas experimentan gran aprensión en sus relaciones con las entidades acompañantes. De ahí la necesidad de fortalecer una cultura que favorezca la creación de comunidades académicas y pedagógicas en donde la interacción con los otros y el reconocimiento de la diferencia, contribuya a la creación de la identidad institucional a través de la autonomía.

La presencia permanente de la Coordinación local en cada institución, facilitó conocer las dinámicas propias de la institución y así poder mantener las asesorías sobre la realidad contextual del colegio. Además, dicho acompañamiento dio confianza y sirvió como mediador en muchos de los conflictos que surgen dentro de los estamentos y entre ellos.

5. Los aprendizajes para las instituciones educativas

La comprensión que tiene la institución de que ella es dueña de su mejoramiento. En tanto el acompañante proporciona unas experiencias y saberes concretos pero es la institución educativa quien toma las riendas del mejoramiento.

La revelación de los paradigmas implícitos en todos los procesos escolares, tanto en directivos como en docentes y la identificación de los obstáculos epistemológicos para poder transformar las prácticas tradicionales.

Valoración y reconocimiento institucional dado a metodologías que aportan a su desarrollo institucional.

Reconocimiento de la importancia del trabajo coordinado del nivel directivo, con mayor énfasis en la actual coyuntura de integración institucional. En este mismo sentido la valoración que hacen ahora del trabajo en equipo como estrategia de participación real y efectiva dentro de la institución es mucho mayor a experiencias anteriores. Se busca el encuentro de intereses, posiciones y energías hacia el bien común.

La reflexión profunda sobre el sentido de las áreas, como herramientas de construcción de pensamiento, competencias y habilidades en los estudiantes.

La explicitación de la necesidad de conformación de equipos de trabajo académico y de relaciones humanas para garantizar la permanencia de los procesos de transformación y mejoramiento.

La exigencia de construir criterios comunes, tanto administrativos como pedagógicos, desde una propuesta pedagógica construida colectivamente.

Las instituciones educativas mejoran cuando¹³:

- Sus directivos son proactivos, tienen la formación adecuada para incidir no solo en el campo administrativo, sino también, en el campo pedagógico.
- Directivos con la capacidad para realizar ejercicios de articulación pedagógica, analizar, transformar y adoptar nuevas estrategias pedagógicas.
- Directivos que desarrollan preferentemente trabajos en equipo y que por lo tanto han desarrollado una capacidad para ello.
- Dentro de su planeación contemplan estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- Con actitud positiva frente a la evaluación de competencias básicas, generando un clima de mejoramiento institucional.
- Aquellas que desarrollan un trabajo intencional alrededor de las tres áreas: Matemáticas, Lenguaje y Ciencias.
- Desarrollan académicamente un trabajo interdisciplinario, manteniendo una correspondencia entre las áreas del conocimiento.
- Las que tienen los niveles completos (preescolar, primaria, secundaria, y media) realizando proyectos integradores entre los mismos.

En cuanto a las instituciones educativas ha habido aprendizajes reconocidos en relación con¹⁴:

- La identificación de los paradigmas implícitos en todos los procesos escolares, tanto en directivos como en docentes y la identificación de los obstáculos epistemológicos para poder transformar las prácticas tradicionales.
- La valoración y reconocimiento institucional que se le ha dado a la metodología del acompañamiento.
- Reconocimiento de la importancia del trabajo coordinado del nivel directivo.
- Reconocimiento del papel neurálgico de los coordinadores, tanto académico como de convivencia para el buen funcionamiento institucional.
- El papel fundamental que desempeñan los directores de grupo en la formación de los estudiantes individualmente y en grupo.
- La reflexión profunda sobre el sentido de las áreas, como herramientas de construcción de pensamiento, competencias y habilidades en los estudiantes.
- La explicitación de la necesidad de conformación de equipos de trabajo académico y de relaciones humanas para garantizar la permanencia de los procesos de transformación y mejoramiento.

La exigencia de construir criterios comunes, tanto administrativos como pedagógicos, dentro de un PEI desarrollado colectivamente.

-La disciplina del desarrollo de un trabajo planeado y concertado, que conduce a resultados concretos.

Fortalecer el Programa, desde la convicción de que éste aporta al mejoramiento de la calidad educativa en el Distrito Capital.

6. Aprendizajes para la secretaría de educación del Distrito Capital - SED

La valoración de la evaluación como una estrategia de mejoramiento, en tanto se evidencia que las instituciones educativas que han hecho parte del Programa han mejorado sus propios resultados en relación consigo mismas y con la ciudad.

La comprensión de que el Programa sí es una alternativa de mejoramiento educativo, en tanto se manifiestan resultados concretos en torno a la manera como las instituciones educativas han aumentado sus propios niveles de resultado por un lado; y en la capacidad de organización institucional que el acompañamiento ha generado por el otro.

La comprensión de que una comunicación abierta y sincera, entre la SED, las entidades y las instituciones educativas es requisito indispensable para el mejoramiento educativo.

La necesidad de articular esfuerzos en torno a las diferentes demandas que las instituciones educativas deben responder (SED, Cadel), en la perspectiva de favorecer un proceso de mejoramiento sinérgico y sistémico.

Entrar en un diálogo conceptual, metodológico y valorativo del programa con las entidades acompañantes, permitiendo retroalimentar el Programa generando nuevos campos de intervención producto de los resultados de las experiencias de acompañamiento; construir escenarios reales de acompañamiento y buscar conjuntamente alternativas para su desarrollo en campo.

Asumir las posiciones de las instituciones educativas como aportes al Programa, particularmente en términos de las percepciones que éstas tienen con respecto a la política educativa y a la manera como ellas la asumen. En este sentido, se asume una actitud de respeto, escucha y respuesta oportuna a inquietudes, solicitudes y necesidades favoreciendo el desarrollo del Programa.

capítulo séptimo

conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

1. El acompañamiento ha puesto en juego conocimientos y prácticas diversas para movilizar soluciones adecuadas en los contextos educativos concretos. La interacción institución-entidad ha adquirido un estilo propio según las características de cada uno de los actores. Instituciones y entidades han aprendido a negociar enfoques, prioridades de trabajo, tiempos, espacios, actividades y tareas. El propósito común del trabajo y el hecho de hacerse *in-situ* convocan a una permanente construcción de acuerdos, trabajo en equipo, diálogo crítico e interpelación académica que, sin desconocer el respeto profesional y la diferencia, permite aunar esfuerzos a partir de conocimientos distintos. Las entidades están aprendiendo a acompañar y en esta medida ya saben que no significa capacitar ni investigar. Simultáneamente, el proceso ha brindado posibilidades para reconocer problemáticas relacionadas con la baja calidad educativa y provocar acciones para superarla.

2. Las instituciones también han aprendido a estar acompañadas, a aprovechar esta oportunidad, a demandar atención de acuerdo con sus necesidades y a encontrar alternativas desde la escuela para el desarrollo de niños y jóvenes, en una práctica no exenta de tropiezos. Si bien el mejoramiento es un proceso continuado y permanente en el tiempo, demanda una enorme capacidad creativa de las instituciones educativas para superar sus esquemas de trabajo naturalizados y que no contribuyen a la medida de calidad exigida. La ruptura con estos esquemas de trabajo requiere de interlocutores válidos para las instituciones educativas, que les ayuden, las apoyen, las asesoren, las guíen y las acompañen. Con este acompañamiento se logra que las instituciones se convenzan del cambio y su necesidad, le apuesten a que es posible y se atrevan a ensayar lo que todavía no han probado. La sociedad en que tradicionalmente habían vivido las institu-

ciones educativas se ha quedado atrás gracias a este programa; maestros y directivos han contado con quién discutir, planear, pensar y desarrollar lo que consideran adecuado y pertinente. Simultáneamente, el mejoramiento ha exigido un compromiso de toda la institución en el hallazgo de un camino que le permita cualificarse para cumplir con los objetivos que autónomamente se ha propuesto en el marco de las demandas de la sociedad y del sistema educativo.

3. El Programa Nivelación para la Excelencia, ubica a las instituciones educativas del Distrito en una perspectiva del mejoramiento. Les ha impreso el deseo e interés por analizar y transformar sus procesos a partir de la construcción de alternativas de mejoramiento reales y posibles.

4. Las instituciones educativas que han participado en el Programa vienen asumiendo una actitud más abierta a la evaluación. Actualmente, no es tan evidente el rechazo hacia la misma. Se evidencia es más un ejercicio de reflexión sobre los resultados que arrojan las diferentes evaluaciones realizadas (institucional, del aprendizaje, ahora de desempeño de docentes), con el ánimo de identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejoramiento. En este sentido, lo aportado por el acompañamiento es fundamental, en tanto pone la discusión en niveles mayores.

5. Los resultados manifestados por las instituciones que han participado del programa en las pruebas censales y de saber, son un indicio en torno a la manera como el acompañamiento ha incidido a la institución. Si bien es cierto éste es un análisis muy cercano al momento del acompañamiento mismo, en lo que refiere al impacto (en dos o tres años) se verán reflejados, con mayor claridad, los resultados de este acompañamiento tanto en el fortalecimiento y desarrollo de la institución como en los aprendizajes de los estudiantes.

6. Las instituciones que han participado del Programa Nivelación para la Excelencia, hoy tienen muchas más posibilidades de mirarse hacia adentro y de tener una actitud autocrítica y constructiva de sus propios procesos.

2. Recomendaciones

Al programa de nivelación

1. Continuar con la mirada abierta sobre la gestión escolar. Ello implica ir conceptualizando de manera permanente el acompañamiento, sus componentes y sus resultados. En este sentido, el marco de referencia conceptual del programa desde la subdirección de mejoramiento deberá contemplar la cultura escolar con su tendencia interna a mantenerse, así como la dificultad para el cambio. Ello permitiría que la concepción de la escuela que se quiere desde el marco teórico tenga una relación más clara con la institución real.

2. Desarrollar herramientas, estrategias y metodologías para continuar con el fortalecimiento y ofrecer nuevas opciones a las instituciones frente a sus dificultades, es decir, propiciar nuevas estrategias de gestión y de acción pedagógica. La institución educativa necesita contar con opciones y con instrumentos sencillos, claros y pertinentes para afrontar sus problemas. En ese sentido, construir manuales u otros materiales que presenten estrategias claras para el mejoramiento del clima escolar, de la comunicación o del seguimiento en aula a partir de los distintos enfoques de las entidades sería un valor agregado al proceso.

3. Incorporar otros elementos distintos a la evaluación, como referentes para analizar, comprender y definir estrategias de apoyo a las instituciones educativas. Esto requiere del acercamiento a los contextos culturales y a los distintos factores que cotidianamente inciden en sus dinámicas, sus propuestas y sus desarrollos.

A la Secretaría de Educación del Distrito

1. Reflexionar sobre el maestro como sujeto de cambio, la consolidación de grupos de trabajo al interior de la escuela mediante acciones que doten de sentido a estas estrategias, el fortalecimiento de los consejos directivos, académicos y de los proyectos institucionales (de área o transversales), el cambio desde el diseño y la implementación como respuesta a los problemas organizativos y pedagógicos cotidianos, el fortalecimiento de la autonomía institucional y el reconocimiento de todo el potencial institucional de las escuelas.

2. Establecer una red de instituciones que puedan ser convocadas periódicamente por la Secretaría de Educación, en una comunicación permanente, ya sea por correo electrónico, el periódico de la Secretaría de Educación y reuniones periódicas para presentar sus avances.

3. Acompañar a las instituciones que han participado en el Programa en la consolidación de nuevos procesos que surgen a partir de esta experiencia.

A las instituciones educativas

1. Continuar con las acciones de reconocimiento y el fortalecimiento del trabajo en equipo como mecanismo de desarrollo, diseño y aplicación de estrategias de transformación institucional. 2. Continuar dinamizando la institución mediante la identificación de objetivos institucionales claros y el diseño y aplicación de herramientas, estrategias y acciones concertadas que permitan a todos los miembros de la comunidad educativa el alcance de sus propósitos organizacionales y pedagógicos.

3. Ejercer un control y monitoreo a los planes operativos que se hacen anualmente, proyectándose permanentemente hacia la excelencia; socializar permanentemente los avances en todos los aspectos del PEI.

4. Consolidar los equipos directivos para que ejerzan un liderazgo permanente en la dinámica de mejoramiento. Al mismo tiempo apoyar a los equipos constituidos de las áreas y propiciar la ampliación de la estrategia a todo el cuerpo docente.

5. Comprender el mejoramiento desde sus propias prácticas educativas. Es importante que la institución educativa reconozca en su interior el valor de la resignificación de las prácticas educativas permanentemente; que desde la dirección del Colegio se coordinen todos los recursos y esfuerzos para facilitar las condiciones mínimas para que los educadores continúen el proceso de reflexión pedagógica.

6. Convertir el aula en espacio de reflexión permanente, alrededor de cada uno de los productos establecidos desde los campos de trabajo, de tal manera que pueda tener referentes concretos para valorar sus resultados, efectos e impactos.

7. Emplear de manera oportuna y adecuada su potencial humano. Continuar con las sesiones de socialización de experiencias, pues en este proceso se evidenció que cada profesor tiene mucho para aportar al mejoramiento de su labor docente y por ende de su institución. Aprovechar el bagaje de aprendizajes logrados para aportar en la cons-

trucción permanente de diálogos entre los diferentes campos establecidos como opciones de mejoramiento.

8. La importancia de propiciar la formación de líderes al interior de la institución que dinamicen procesos y se configuren como la cara visible del trabajo de acompañamiento.

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
CONSEJO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Bibliografía

CINDE. Proyecto instituciones niveladas para la excelencia SED-CINDE. Segundo informe de avance, Bogotá, diciembre de 2001.

CORPOEDUCACION. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES, UNIVERSIDAD CENTRAL – DIUC. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

FUNDACIÓN ALBERTO MERANI. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Propuesta de acompañamiento a instituciones educativas del distrito. Bogotá, diciembre de 2002.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL. Equipo Técnico. Programa Instituciones Niveladas para la Excelencia, diciembre de 2001.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN, ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Evaluar para mejorar la educación. Bogotá D.C. Alfaomega, 2001.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL. Subdirección de Mejoramiento Educativo. Acompañamiento, como una estrategia que fortalece las instituciones educativas. Bogotá, D.C., febrero 9 de 2003.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO. Subdirección de Mejoramiento Educativo. Programa Nivelación para la Excelencia: presentación. Bogotá. D.C., septiembre de 2002.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO. Subdirección de Mejoramiento Educativo. El modelo de Nivelación para la Excelencia y los aprendizajes de su operación. Bogotá, D.C., Diciembre de 2001.

SECRETARIA DE EDUCACION DEL DISTRITO. Subdirección de mejoramiento educativo. Programa Nivelación para la Excelencia. Acompañamiento a instituciones educativas. Caracterización institucional. Bogotá, 2003.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. CIFE. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Bogotá, 2003.

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

Notas de los capítulos.

Notas del primer capítulo

- ¹ Proyecto 7074 Acciones Focalizadas de Mejoramiento de Instituciones Educativas.
- ² SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL. Equipo Técnico. Programa Instituciones Niveladas para la Excelencia, diciembre de 2001.
- ³ Los otros programas mencionados del Proyecto se llamarán a su vez: Acción para la Excelencia (el Programa de Red de Cultura Escolar de Calidad) y Galardón para la Excelencia (el de incentivos).
- ⁴ El Plan de Gobierno se propone convertir la capital en ciudad-escuela, con énfasis en la convivencia, seguridad y respeto por las normas, económicamente competitiva en producción de conocimientos y servicios, donde lo público es sagrado (Ver Plan Sectorial de Educación 2001-2004).
- ⁵ Ibid.
- ⁶ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Evaluar para mejorar la educación. Bogotá D.C. Alfaomega, 2001.
- ⁷ Plan Sectorial de Educación 2001-2004 Pág. 33
- ⁸ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL. Subdirección de Mejoramiento Educativo. Acompañamiento, como una estrategia que fortalece las instituciones educativas. Bogotá, D.C., febrero 9 de 2003.
- ⁹ Ibid.
- ¹⁰ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITO CAPITAL. SUBDIRECCIÓN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO. Acompañamiento, como una estrategia que fortalece las instituciones educativas. Documento Borrador. Bogotá, D.C., febrero de 2003
- ¹¹ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO. Subdirección de Mejoramiento Educativo. Programa Nivelación para la Excelencia: presentación. Bogotá. D.C., septiembre de 2002.
- ¹² SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO. Subdirección de Mejoramiento Educativo. El modelo de Nivelación para la Excelencia y los aprendizajes de su operación. Bogotá, D.C., Diciembre de 2001.
- ¹³ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO. Subdirección de Mejoramiento Educativo. El modelo de Nivelación para la Excelencia y los aprendizajes de su operación. Bogotá, D.C., diciembre de 2001.

Notas del segundo capítulo

- ¹ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO. Subdirección de Mejoramiento Educativo. El modelo de Nivelación para la Excelencia y los aprendizajes de su operación. Bogotá, D.C., Diciembre de 2001.
- ² La calidad se define en términos de los resultados de la acción educativa en cuanto a las competencias y valores que se espera desarrollen los estudiantes en su paso por las instituciones educativas.
- ³ Ibid.
- ⁴ Ibid.
- ⁵ Otras acciones son: Más tiempo para una mejor educación, Mejores ambientes para el aprendizaje, Formación de agentes educadores y Nuevos espacios en la educación: la red Distrital de bibliotecas.
- ⁶ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO. Subdirección de Mejoramiento Educativo. El modelo de Nivelación para la Excelencia y los aprendizajes de su operación. Bogotá, D.C., diciembre de 2001.
- ⁷ Declaración mundial sobre Educación para todos. Tailandia, Jomtien, 1990.
- ⁸ Ver publicaciones de resultados del Ministerio de Educación Nacional, Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación-SABER.
- ⁹ Una muestra de ellos son: Proyectos de la Fundación FES como Proyecto Interinstitucional y Regional sobre la calidad de la Educación Básica-PIRCEB-(1992) y Adolescencia y Escuela -Atántida- (1995), Duarte, Jesús, la reestructuración y mejoramiento de las escuelas públicas: eje del Plan Decenal de Educación (1995), Misión de Educación, Ciencia y Desarrollo, Colombia al Filo de la Oportunidad (1994); Londoño, Juan Luis, Pobreza, desigualdad y formación de capital humano en América Latina, 1950-2025 (1996); Gutiérrez, Francisco, Dinámicas de conflicto como sistema de aprendizaje (1997); CDH, análisis económico de la Educación en Bogotá, Distrito Capital (1997); Gómez Buendía, Hernando, Educación: La Agenda del siglo XXI (1998).

¹⁰ Departamento Nacional de Planeación, Misión Social, La calidad de la educación y el logro de los planteles educativos. EN: Planeación y Desarrollo, Calidad y Eficiencia: El reto de la política social, Santa fe de Bogotá, DNP, Volumen XXVIII, No. 1, enero-marzo de 1997, pp. 25-62.

¹¹ Es la corriente de investigación conocida como School Effectiveness Research que nace en el mundo anglosajón, pero se desarrolla después en el Reino Unido, Holanda y Estados Unidos y se extiende a Australia, Nueva Zelanda y países nórdicos (Reynolds, David y otros, Las Escuelas Eficaces. Claves para mejorar la enseñanza, Madrid, Santillana S.A., Aula XXI, 1997, 174 p.

¹² Denominado School improvement es un movimiento desde la práctica de la escuela que busca identificar las variables claves para el mejoramiento de los resultados académicos de los estudiantes.

¹³ Es el movimiento Effectiveness Improvement que busca integrar los otros dos movimientos que habían permanecido separados en perspectivas conceptuales, metodológicas y prácticas, a pesar de algunas coincidencias en resultados.

¹⁴ Corpoeducación inicia el trabajo en esas dos líneas con el Estudio de Casos sobre la Gestión Escolar (cofinanciado por la Fundación Corona y el Departamento Nacional de Planeación) y el Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar (cofinanciando por la Fundación corona), los cuales contaban en 1998, con amplia información, documentos y herramientas sobre el tema.

Notas del tercer capítulo

¹ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL. SUBDIRECCIÓN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO. El modelo del programa Nivelación para la Excelencia y los aprendizajes de su operación. Bogotá, D.C., diciembre de 2001.

² Ibid.

³ La caracterización institucional ya se había realizado.

⁴ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL. Subdirección de Mejoramiento Educativo. El modelo del programa Nivelación para la Excelencia y los aprendizajes de su operación. Bogotá, D.C., diciembre de 2001.

⁵ Para la caracterización se seleccionaron 108 instituciones educativas. Para la elaboración y desarrollo del plan de mejoramiento se seleccionaron 106, y de éstas quedaron en el Programa finalmente 90.

⁶ Los criterios con los que se seleccionaron las 6 propuestas de entidades para realizar el proceso de mejoramiento fueron: 1) Experiencia previa en el campo específico de la asesoría planteada en los términos de referencia; 2) Perfiles de los equipos de trabajo propuestos; 3) Número de horas semanales dedicadas, por persona, al trabajo en la escuela; 4) Número de horas semanales dedicadas, por persona, al trabajo fuera de la escuela; 5) Propuesta económica por tipo de escuela; 6) Número de escuelas que proponen atender; 7) Estrategias, acciones y resultados esperados en el desarrollo de la asesoría y el acompañamiento propuestos (ver documento *Experiencias del Equipo Técnico del Programa, Nivelación para la Excelencia durante el primer Trimestre del año 2000, junio 15 de 2000, 13 p.*

⁷ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL. Subdirección de Mejoramiento Educativo. El modelo del programa Nivelación para la Excelencia y los aprendizajes de su operación. Bogotá, D.C., diciembre de 2001.

⁸ Se hace referencia al proceso de acompañamiento en los tres momentos. Es decir, se plantean elementos que configuren las experiencias de las entidades en general y no se particulariza en alguna de ellas.

⁹ SUBDIRECCIÓN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO. PROGRAMA NIVELACIÓN PARA LA EXCELENCIA. Acompañamiento a instituciones educativas. Caracterización institucional. Bogotá, 2003.

Notas del cuarto capítulo

¹ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. CIFE. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Bogotá, 2003.

² Ibid.

³ DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES, UNIVERSIDAD CENTRAL – DIUC. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

⁴ UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

⁵ FUNDACIÓN ALBERTO MERANI. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

⁶ Ibid.

⁷ CORPOEDUCACION. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

⁸ FUNDACIÓN ALBERTO MERANI. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

⁹ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

¹⁰ UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.

Notas del quinto capítulo

- ¹ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES- CIFE: Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ² CINDE. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ³ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ⁴ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ⁵ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES- CIFE: Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ⁶ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES- CIFE: Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ⁷ CORPOEDUCACIÓN. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.
- ⁸ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ⁹ CINDE. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.
- ¹⁰ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ¹¹ Ibid.
- ¹² UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.
- ¹³ CINDE. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.

Notas del sexto capítulo

- ¹ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO CAPITAL. Subdirección de Mejoramiento Educativo. El modelo del programa Nivelación para la Excelencia y los aprendizajes de su operación. Bogotá, D.C., diciembre de 2001.
- ² CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL – DIUC. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ³ FUNDACIÓN ALBERTO MERANI. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ⁴ CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL – DIUC. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ⁵ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES – CIFE. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ⁶ Ibid.
- ⁷ Ibid.
- ⁸ FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Junio de 2002.
- ⁹ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Programa Nivelación para la Excelencia. Bogotá, D.C., informe final. Junio de 2003.
- ¹⁰ UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.
- ¹¹ CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.
- ¹² PONTIFICIA UNIVERSIDAD Javeriana. Programa Nivelación para la Excelencia. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.
- ¹³ CORPOEDUCACIÓN. Informe final. Bogotá, D.C., junio de 2002.