



Galardón Santa Fe de Bogotá a la gestión escolar

# Una mirada a la educ

Henry González Vargas y  
Martha Consuelo Toro Quiñones  
Integrantes del equipo Mejoramiento Continuo  
Secretaría de Educación

**L**a calidad de la educación está asociada a diversos factores. Uno de ellos, sin duda muy importante, es el de la gestión, el manejo y organización de los planteles educativos. Con la progresiva descentralización de la educación, ésta, la gestión, cobra cada vez mayor relevancia y actualidad.

Nuestras escuelas y colegios no pueden seguir siendo vistos como la suma de maestros, currículo, materiales y alumnos; hay que concebirlos como "organizaciones sociales", cuerpos orgánicos que son afectados como un todo por los desarrollos del entorno, (pues son parte del entorno). Entonces, no basta reunir un buen grupo de maestros en una institución para que ella "funcione bien" si los maestros no comparten un proyecto común y apuntan en una misma dirección. Los esfuerzos se dispersan y el fracaso es la sensación reinante. Igual podríamos afirmar con respecto a los recursos. En fin, de lo que se trata es de ponerle mayor cuidado al "ethos" particular de las escuelas y colegios, a los objetivos, valores y comportamientos que orientan la vida escolar: el trabajo en equipo, el clima institucional positivo, rectores liderando los proyectos, maestros motivados y altamente capacitados, relación fuerte y dinámica con la comunidad, estudiantes satisfechos con su colegio, sentido de pertenencia, participación en las decisiones...

Instituciones de esas propiedades existen. Con esta convicción se implementó el Galardón Santa Fe de Bogotá a la gestión escolar, premio creado por la Secretaría de Educación del Distrito, dirigido a identificar y reconocer instituciones educativas, estatales y privadas, destacadas en la gestión de sus proyectos educativos, es decir, premia la capacidad de la institución escolar como organización colectiva, de concebir, implementar, mantener y mejorar procesos y logros.

Para su ejecución en su primera etapa se diseñó y validó una Guía de evaluación que comprende un conjunto de criterios agrupados en nueve capítulos.

Horizonte institucional, gobierno escolar y liderazgo, estrategia académica, estrategia administrativa y financiera, estrategia de recursos y planta física, desarrollo de los estudiantes, desarrollo del personal, desarrollo de la comunidad, evaluación y mejoramiento institucional.

La Guía, en términos generales, examina qué tanto los miembros de la comunidad educativa tienen claros los grandes propósitos institucionales y las metas

a largo plazo (horizonte institucional), si las comparten y todos trabajan comprometidamente en su materialización; qué tipo de dirección o gobierno han adoptado (gobierno escolar), de tal modo que haya adecuados mecanismos de participación democrática en la toma de decisiones; qué grado de coherencia poseen sus estrategias (académica, administrativa y de recursos) con el horizonte establecido; cómo estas estrategias están enfocadas al desarrollo de las personas (estudiante, personal docente y administrativo y comunidad) y cómo la institución evalúa su gestión, de manera que al visualizarse logros y vacíos tenga una base cierta y válida para implementar acciones de mantenimiento o mejora.

Las instituciones debían elaborar y entregar un informe de postulación. A todas se les devolverá un Informe de retroalimentación, (el premio real y más importante), donde los evaluadores, a partir del informe que las instituciones entregaron, señalan las fortalezas detectadas y las oportunidades de mejoramiento.

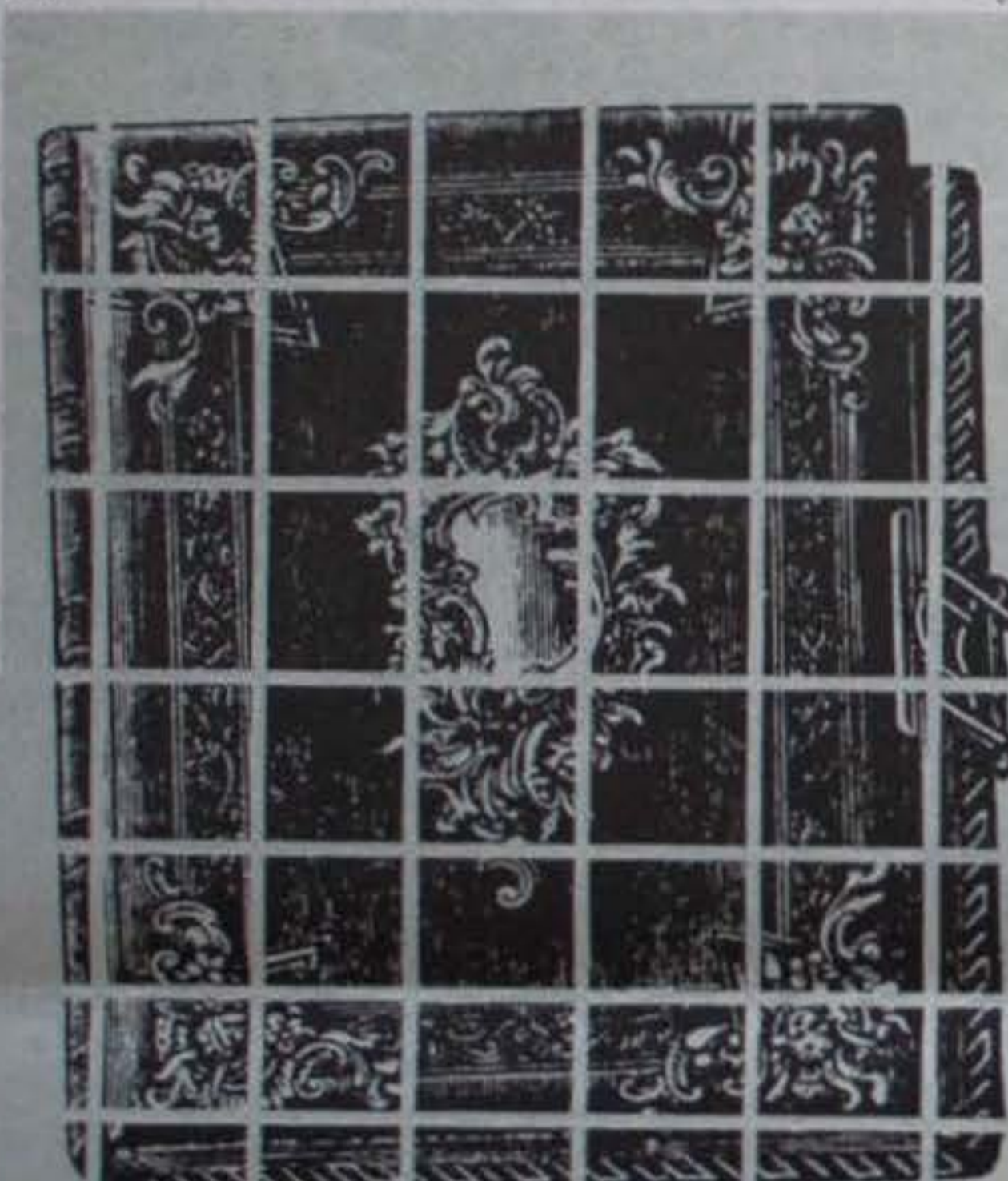
Vale la pena mencionar en este instante que cada institución es examinada por un "grupo de evaluadores" conformado por un profesional de la empresa privada y otro del sector educativo. El modelo de evaluación que propone el galardón intenta poner en diálogo un proceso de autoevaluación (informe de postulación) y un proceso de evaluación externa (Informe de retroalimentación) bajo unos criterios unificados (la guía).

Las decisiones de selección de visita de campo, finalistas y ganadoras es responsabilidad exclusiva del jurado, el cual, basado en los informes que entregan los evaluadores, analiza (sin conocer los nombres de las instituciones) y define las instituciones que pasan a visita de campo. Las instituciones no seleccionadas en

esta fase reciben informes de retroalimentación por escrito. El jurado está conformado, para esta versión, por nueve representantes destacados de la ciudad en distintos campos, cuyos nombres serán revelados después de terminado el proceso totalmente.

Acaba de finalizar, en octubre, la fase de visitas de campo a las dieciocho instituciones seleccionadas por el jurado. Nos encontramos en la etapa de selección de finalistas (noviembre). Los galardones serán entregados el cinco de diciembre de 1997.

Es importante, aunque parezca obvio, hacer caer en la cuenta que esta evaluación, el galardón, se aplica en momentos de transición por los que están atrave-



# Educación bogotana

sando todas las instituciones por los efectos de la Ley General de Educación y los cambios que el país y la sociedad están viviendo.

Al agrupar las dieciocho instituciones seleccionadas a visita de campo, en privadas y estatales y observar su comportamiento por capítulos, las diferencias internas son similares.

Por ejemplo, lo que menos desarrollo presenta en ambas es el conocimiento y aplicación de herramientas de evaluación institucional que le permita precisar en dónde y cómo introducir cambios para mejorar. Igualmente, ambos sectores donde mayormente han avanzado es en los mecanismos de participación democrática para dirigir la institución. Sin embargo, al confrontar privadas y estatales, las primeras muestran mejores niveles en todos los capítulos. La pregunta que surge entonces, es:

## ¿Qué hace la diferencia?

Volvamos a recordar que el Galardón evalúa la gestión.

Indudablemente habría que esperar una amplia investigación que nos señale con mayor soporte dónde se instalan las diferencias.

Intentemos una hipótesis. Hay dos hechos que marcan fuertemente las diferencias:

• Las instituciones estatales no poseen autonomía en el manejo de personal.

A las estatales les toca cumplir su responsabilidad con el personal que le asignan, no con el que requiere.

Así pues, la institución formula no el PEI "que quiere y necesita" sino el PEI que "puede".



Los proyectos los hacen las personas. Los esfuerzos que la institución debe hacer para concitar el interés de las personas en un proyecto claro que responda a las necesidades de la comunidad, de lograr el compromiso personal y su materialización, de adelantar las acciones que pongan en sintonía la capacidad de las personas con los propósitos de la institución son mayores.

• Tampoco hay suficiente autonomía en las instituciones estatales para el manejo de los recursos.

Los estatales no tienen mayor competencia para adquirir oportunamente los recursos que necesitan. La distancia entre definir sus necesidades y satisfacerlas es grande.

Estos factores arriba mencionados tienen gran impacto en el tipo de gestión de la institución.

El anterior análisis sectorial genera resultados globales que de ninguna manera pretenden distorsionar la realidad particular de cada institución. El grupo de las privadas supera en la gestión a las estatales pero, analizadas individualmente, existen estatales con puntajes altos.

## ¿Puede solucionarse este par de obstáculos?

El segundo tiene caminos más expeditos para su solución. Contando con las realidades y herramientas actuales, la descentralización en el manejo de los recursos posee mayores posibilidades de lograrse en el corto plazo. Que los recursos se asignen directamente a la institución para que ellas los ejecuten de acuerdo con sus planes, proyectos y necesidades no parece tan difícil: Creación de fondos en cada plantel y voluntad política de la Secretaría, y una mayor confianza en las instituciones escolares, requisitos al alcance de la mano.

Al contrario, al abordar el primer factor el panorama no es tan claro, existen barreras de orden legal, político y gremial que alejan su posibilidad en el corto plazo. La cuestión es cómo lograr que las instituciones puedan tener mayor autonomía en la selección y administración de su personal (docentes, directivos, servicios generales) sin afectar el carácter de servicio público que debe garantizar el Estado.

## Cobertura escolar

Dentro de las políticas centrales del Ministerio de Educación Nacional figura la cobertura escolar, la cual se entiende como la capacidad de oferta del sector educativo frente a la demanda. Esta relación, según un documento de la Secretaría de Educación distrital, es importante entenderla teniendo como referencia las demás variables educativas.

En 1995, en Santa Fe de Bogotá, D.C., la cobertura escolar fue de un 86%, con déficit del 14%, que corresponde a 210.888 niños en edad escolar que no ingresaron al sistema educativo formal de la capital. En 1997 la cobertura alcanzó el 97%, con un déficit del 3% que corresponde a 37.822 niños en edad escolar. En términos reales, en los últimos tres años se evidencia un crecimiento continuo y real de la cobertura que alcanza el 11%.

## Sector oficial - sector privado

Según el informe, para 1995 las instituciones oficiales participaron con un 36% de la cobertura y las privadas con un 49%. En el 1997 las primeras participaron con un 41% en la cobertura, es decir, se presentó un crecimiento real del 5%, mientras que la participación de las segundas fue del 56%, con un crecimiento real del 7%.

## ¿Crecimientos?

Existen dos tipos de crecimiento en la cobertura. El primero, corresponde al mantenimiento de la proporción de la población atendida en el año anterior, es decir, al crecer la población, para mantener la proporción, se debe ampliar la oferta, lo que no implica un aumento en la cobertura. El segundo, tiene que ver con el mejoramiento porcentual de la cobertura con respecto a los años anteriores y teniendo como meta la escolarización del 100% de los niños en edad escolar, a éste se le llama crecimiento real de cobertura.

En el documento se destaca el esfuerzo del Estado, esto teniendo en cuenta que su crecimiento, en la actualidad, es proporcional al del sector privado. Esto se evidencia al observar en años anteriores que gran parte de la proporción correspondiente al déficit educativo era asumida por el sector oficial. Para 1991, este último, participaba con el 28% de la cobertura y el sector privado con el 42%, esto indica un crecimiento en la cobertura de 1991 a 1997 en un 28%.