

GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS

1. INTRODUCCIÓN:

La gestión de recursos y servicios en las instituciones educativas Guillermo Cote Bautista combina la gestión administrativa, financiera y logística con el propósito de garantizar condiciones físicas, humanas y materiales que permitan la calidad educativa.

En Colombia, la gestión escolar se organiza en áreas (directiva, académica, administrativa y comunitaria) y está sujeta a lineamientos y normas del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y a circulares/guías territoriales sobre ejecución presupuestal y administración de Fondos de Servicios Educativos.

La gestión eficiente requiere: planificación institucional (PEI), sistemas integrados de gestión (SIG), herramientas de seguimiento e indicadores y cumplimiento normativo sobre contratación, inventarios y mantenimiento. [1-2]

Puntos clave:

- Enfoque sistémico: la gestión integra procesos administrativos, financieros y pedagógicos para asegurar el uso eficiente de recursos. [3]
- Rendición de cuentas y transparencia: guías MEN para administración financiera y circulares sobre ejecución presupuestal y contratación obligan a llevar controles y reportes periódicos. [4]
- Sistemas de información y seguimiento: el uso de SIG y plataformas territoriales permite verificar cumplimiento de indicadores y soporta la toma de decisiones. [5]

2. ACTIVIDADES:

A. Planeación y presupuestación:

➤ Elaborar y aprobar el Plan Operativo Anual (POA) de recursos:

Con el propósito de consolidar las necesidades de insumos, mantenimiento, contratación de servicios y recursos TIC, se elaborará el Plan Operativo Anual (POA), el cual deberá ser aprobado por el Consejo Directivo e incluir un presupuesto desagregado por rubros. El objetivo es identificar el 100% de los rubros correspondientes antes del 30 de enero de cada año lectivo. Este proceso deberá quedar registrado en el acta de aprobación y en el archivo digital del POA. [1]

➤ Actualizar inventario de bienes y equipos:

Se debe efectuar la verificación física de las aulas, laboratorios, equipos TIC y mobiliario, garantizando que el 100% de los bienes cuenten con su respectiva ficha técnica y registro del estado (bueno, regular o malo) en el sistema de inventarios. Esta actividad deberá realizarse al finalizar cada año lectivo, elaborando un informe consolidado para su entrega y socialización ante la comunidad educativa y las instancias correspondientes.

B. Gestión financiera y de fondos:

Ejecutar y reportar los gastos correspondientes a los Fondos de Servicios Educativos, elaborando un comparativo entre los gastos programados y los efectivamente ejecutados, respaldado con los soportes respectivos (facturas, actas, comprobantes). Este informe deberá evidenciar un cumplimiento superior al 95 % en la ejecución de los rubros priorizados dentro del Plan Operativo Anual (POA) trimestral. [6]

C. Contratación y provisión de servicios:

Se deben realizar los procesos de contratación menor (mantenimiento y suministro) de acuerdo con la reglamentación vigente del ente territorial y del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Cada proceso deberá contar con el acta de adjudicación, el contrato debidamente suscrito y, cuando aplique, al menos dos cotizaciones válidas. El tiempo máximo establecido para ejecutar este procedimiento será de treinta (30) días hábiles, contados desde la identificación de la necesidad hasta la firma del contrato.

D. Mantenimiento y operaciones:

Se debe establecer un plan de mantenimiento preventivo de la infraestructura que contemple un cronograma anual para la atención de áreas como techos, sistemas eléctricos, plomería, redes y equipos TIC. El porcentaje de órdenes de trabajo ejecutadas conforme al cronograma deberá alcanzar una meta mínima del 90% anual, realizando revisiones mensuales del nivel de cumplimiento. Al finalizar cada ejecución, las órdenes de trabajo deberán cerrarse con las evidencias correspondientes, incluyendo registros fotográficos y la firma del responsable del proceso.

E. Servicios escolares y atención a la comunidad

La institución realiza el proceso de verificación mediante una junta de veeduría, conformada por un padre de familia representante de cada grado, con el propósito de presentar un informe a la delegación designada por el departamento.

F. Tecnología y datos:

Se realizan las intervenciones y reparaciones pertinentes según las necesidades presentadas en la institución.

3. INDICADORES

- Ejecución presupuestal (trimestral). Con una meta de más del 95% para rubros priorizados.
- Bienes inventariados con estado actualizado (anual). Con una meta del 100%.
- Ordenes de mantenimiento cumplidas (infraestructura) según plazo (trimestral). Con una meta de más del 90%.
- Proveedores con certificación/seguimiento (semestral). Con una meta del 100% para alimentación y transporte.

1. FORMATOS

La institución utiliza los formatos oficiales establecidos por la Secretaría de Educación del Departamento de Norte de Santander para atender cada uno de los requerimientos que se presenten.

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

1. INTRODUCCIÓN:

La evaluación institucional escolar (incluyendo la autoevaluación) es un proceso sistemático y participativo mediante el cual la institución recoge información cualitativa y cuantitativa sobre sus procesos, resultados y contexto para identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y articular un Plan de Mejoramiento que oriente la gestión educativa. Este proceso debe vincular a toda la comunidad educativa y articular resultados internos con información externa (pruebas Saber, datos ICFES, indicadores de cobertura e inclusión) para la toma de decisiones. [7]

El objetivo en este proceso se enfoca en diseñar y ejecutar anualmente un Proceso Sistemático de Evaluación Institucional que involucre a la comunidad educativa y entregue información confiable para la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo de la gestión escolar y los aprendizajes durante el año en vigencia.

Principios pedagógicos y organizacionales

- **Participación y transparencia:** la evaluación debe ser participativa, con roles claros y comunicación de resultados. [7]
- **Orientación al mejoramiento:** La evaluación debe generar información que oriente acciones concretas y permita un seguimiento continuo, desarrollándose dentro de un ciclo permanente que comprende las etapas de evaluación, planificación, ejecución y reevaluación. [8]
- **Multiplicidad de evidencias:** combinar evidencias: observación en aula, encuestas a la comunidad, resultados externos (Saber), registros administrativos y portafolios. [8]
- **Enfoque sistémico:** comprender la escuela como un sistema (cultura, liderazgo, gestión curricular, convivencia, recursos). [9]

Modelos y marcos de referencia

- **Guía para el mejoramiento institucional:** propone etapas desde la autoevaluación hasta el plan de mejoramiento, criterios y escalas para valorar componentes institucionales. Esta guía es el referente oficial para colegios en Colombia. [7]
- **Evidencia internacional (UNESCO / OECD):** la autoevaluación, cuando es bien diseñada, impulsa mejoras reales; requiere capacidad evaluativa, formación de equipos y articulación con inspección externa y políticas nacionales. [10]

2. COMPONENTES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Dirección y liderazgo institucional (PEI, gestión de rectoría). [7]
- Gestión curricular y pedagogía (propuesta académica, planificaciones, evaluación del aprendizaje). [7]
- Bienestar, convivencia e inclusión (políticas de convivencia, atención a población diversa). [7]
- Gestión administrativa y recursos (infraestructura, presupuestos, talento humano). [7]
- Resultados académicos y externos (Resultados Saber / pruebas internas, trayectorias). [11]

3. ACTIVIDADES

- Conformar Equipo de Evaluación Institucional (EEI)

Durante la semana de desarrollo institucional de fin de año lectivo, se llevará a cabo la evaluación institucional por campos de gestión (directiva, académica, administrativa y comunitaria). La rectoría y los coordinadores serán los responsables de la orientación y verificación de este proceso.

➤ **Análisis institucional y priorización**

En la semana de desarrollo institucional de fin del año lectivo se realizará el cruce y análisis de información, con el propósito de identificar y priorizar hasta cuatro líneas de mejora institucional. El proceso deberá consolidarse en un informe de análisis acompañado de una matriz de priorización que contemple criterios de impacto, tiempo y costo. Como evidencia del cumplimiento de esta actividad se presentarán el informe consolidado y el acta de priorización correspondiente.

➤ **Formulación del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)**

Durante la semana de desarrollo institucional de inicio de año los campos de gestión se reúnen para formular, a cada línea priorizada, los objetivos, actividades, responsables, indicadores, recursos y cronograma correspondientes, con el fin de consolidar el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI). Este documento deberá ser aprobado por el Consejo Directivo antes del mes. La evidencia de cumplimiento estará representada en el documento final del PMI y en el acta de aprobación respectiva.

➤ **Implementación y monitoreo semestral**

Durante el desarrollo del año lectivo se ejecutarán las actividades establecidas en el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), recopilando de manera oportuna las evidencias necesarias para evaluar el avance y realizar los ajustes pertinentes. Este seguimiento se materializará mediante la elaboración de informes semestral que reflejen el porcentaje de cumplimiento de cada actividad y la realización de al menos cuatro reuniones de seguimiento anual. Los coordinadores de cada gestión serán los responsables directos de este proceso, presentando los reportes correspondientes a la rectoría. Como soporte de la gestión se conservarán los informes, registros fotográficos y actas de reunión que documenten el desarrollo y resultados del proceso.

➤ **Evaluación final y retroalimentación pública**

Al final del año escolar, los campos de gestión realizarán la evaluación anual del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), mediante la medición de los indicadores finales, el análisis de las lecciones aprendidas y la comunicación de los resultados a toda la comunidad educativa. Este proceso culminará con la elaboración de un informe anual público y una versión resumida dirigida a la comunidad escolar, cuya evidencia se reflejará en la publicación del informe final en la página web institucional.

4. INDICADORES SUGERIDOS

Los indicadores definidos para el proceso de evaluación institucional se agrupan en tres categorías: de proceso, de resultado y de percepción. Los indicadores de proceso comprenden el porcentaje de observaciones realizadas por docente y el grado de cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI). Los indicadores de resultado incluyen el porcentaje de estudiantes que alcanzan los estándares establecidos en las pruebas internas, la variación del puntaje promedio en las pruebas Saber por áreas y la reducción porcentual de los incidentes de convivencia. Finalmente, los indicadores de percepción se enfocan en medir el índice de satisfacción docente particularmente en relación con el apoyo institucional y el nivel de confianza de los padres frente a la gestión educativa de la institución.

5. FORMATOS DE SEGUIMIENTO

La institución utiliza los formatos oficiales que creo para tal fin, como la planilla de notas, observador, informes.

6. RECOMENDACIONES

- Articular datos externos (Saber) con hallazgos internos. ICES y los resultados externos son insumos claves para priorizar líneas de mejora.
- Capacitación sostenida: dedicar tiempo real a formar al EEI y docentes en interpretación de datos y diseño de intervenciones.
- Comunicación periódica: publicar resúmenes ejecutivos y reuniones con familias para garantizar legitimidad y corresponsabilidad.
- Medición realista de metas: fijar metas alcanzables en 6–12 meses; usar metas intermedias trimestrales.
- Documentar todo: evidencias digitales, actas y fotos facilitan rendición de cuentas y replicabilidad.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

1. INTRODUCCIÓN

La participación ciudadana en educación se entiende como el conjunto de mecanismos, espacios e instancias (formales e informales) que permiten a los grupos de valor (estudiantes, familias, docentes, actores comunitarios y autoridades locales) incidir en la planeación, gestión y evaluación de la política y práctica educativa. La participación busca tanto la legitimidad democrática como la mejora del aprendizaje y la pertinencia educativa. [12]

Las buenas prácticas y evidencia internacional como la UNESCO y OECD, recomiendan enfoques de participación que:

- a) sean inclusivos y sensibles a la diversidad
- b) articulen mecanismos formales (gobiernos escolares, comités) con acciones locales
- c) midan resultados en términos de influencia efectiva sobre decisiones, no solo asistencia. Estos enfoques fomentan la rendición de cuentas y la pertinencia curricular. [13]

En Colombia existen instrumentos normativos y de política que respaldan y regulan la participación ciudadana (p. ej. Ley 1757 de 2015 sobre participación democrática) y guías del Ministerio de Educación que promueven espacios y planes de participación en las instituciones educativas (sección “Participa”, cartillas para gobiernos escolares, planes de participación y rendición de cuentas). Estos documentos sirven como base legal y técnica para diseñar estrategias institucionales en 2025. [14]

El objetivo de la participación ciudadana es promover y sistematizar procesos a través de mecanismos formales e informales que garanticen la incidencia efectiva de los grupos de valor en los procesos de transformación educativa de instituciones educativas en Colombia (2025), medible por decisiones modificadas, planes ajustados y evidencia de cumplimiento de acuerdos.

2. ACTIVIDADES

- Creación y fortalecimiento de instancias formales

Se realizará la inscripción y capacitación de los miembros de los Gobiernos Escolares y Comités de Escuela, incluyendo padres, estudiantes y docentes, mediante la convocatoria e inscripción de los representantes correspondientes. Esta actividad se desarrollará con una convocatoria anual y la ejecución de talleres semestrales de formación, con el objetivo de fortalecer las competencias en liderazgo y participación institucional. El indicador de cumplimiento se medirá a través del porcentaje de vacantes cubiertas en el Gobierno Escolar y el número de participantes capacitados, estableciendo como meta alcanzar al menos el 80% de cobertura. El seguimiento y verificación de la actividad se realizará mediante las listas de asistencia y las actas de formación respectivas.

- Formalizar Comité de Participación Comunitaria (CCC) con acta constitutiva.

Se elaborará un acta de creación del comité con la participación y firma de representantes de al menos cuatro estamentos, la cual quedará debidamente registrada y firmada. Como indicador de gestión, se verificará la existencia del acta y el número de reuniones realizadas durante los primeros seis meses, estableciendo como meta un mínimo de tres encuentros. Esta instancia se constituirá una sola vez y realizará reuniones periódicas durante cada periodo académico.

3. RECOMENDACIONES OPERATIVAS Y DE IMPLEMENTACIÓN RÁPIDA

Protocolizar: Adopta formatos estándar (las plantillas entregadas) y publícalos en un lugar visible.
Transparencia: Publica trimestralmente los reportes y actas en el tablón institucional y en la web. [15]

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

1. INTRODUCCIÓN

La gestión educativa comprende procesos organizados de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación orientados al logro de los objetivos institucionales [16]. En este sentido, se considera que las organizaciones educativas deben disponer de organigramas claros, roles definidos, funciones establecidas, órganos colegiados y sistemas de coordinación que distribuyan responsabilidades y autoridad, conforme a lo dispuesto por el Ministerio de Educación [17]. Asimismo, la gestión institucional debe apoyarse en normas, modelos y marcos como la ISO 21001 (sistema de gestión para organizaciones educativas), certificaciones nacionales, procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo; en Colombia, el Ministerio de Educación ha promovido modelos de certificación y acreditación, sistemas de aseguramiento de la calidad y políticas de evaluación institucional [18]. De igual manera, se destaca la necesidad de contar con estructuras organizacionales modernas y flexibles, con liderazgo distribuido, una cultura institucional orientada a la mejora continua, capacidad de adaptación y sistemas de información eficientes [19]. Todo ello se sustenta en la Ley General de Educación 115 de 1994, las normas técnicas de calidad NTC-ISO-9001 aplicadas al sector educativo y los modelos de gestión reconocidos por el Ministerio de Educación Nacional.

2. ACTIVIDADES

Para fortalecer la operación de la institución mediante la actualización de la estructura organizacional y del sistema de gestión, se plantean una serie de actividades distribuidas en cuatro fases: diagnóstico, diseño y planificación, implementación, y seguimiento y evaluación.

En la fase de diagnóstico, la primera actividad consiste en realizar un estudio detallado de la estructura organizacional vigente. Este diagnóstico debe incluir el análisis del organigrama, las funciones asignadas a cada cargo, las responsabilidades institucionales y los órganos colegiados existentes. El producto esperado será un documento de diagnóstico aprobado por la dirección de la institución, que contenga la representación del organigrama actual, la descripción de funciones y competencias, así como la identificación de posibles duplicidades o conflictos de roles. De manera paralela, se debe realizar una revisión integral del sistema de gestión existente, verificando su modelo, procesos documentados, grado de cumplimiento normativo y nivel de efectividad. Este informe deberá evidenciar las fortalezas y debilidades del sistema, presentando datos verificables y recomendaciones para su mejora. Ambas tareas pueden desarrollarse en un plazo aproximado de un mes y estarán a cargo del equipo directivo y del comité de gestión institucional o calidad.

En la fase de diseño y planificación, se propone rediseñar el organigrama institucional, asegurando que la estructura responda a la misión, visión y necesidades actuales. Este rediseño debe incluir la definición de nuevos roles, funciones, relaciones de autoridad y perfiles de cargo con sus respectivas competencias. El resultado esperado será un nuevo organigrama formal aprobado por la dirección y documentado en un manual institucional. A continuación, se deberá definir o actualizar el sistema de gestión institucional, estableciendo políticas, manuales de procesos, procedimientos misionales, administrativos y de apoyo, junto con sus respectivos indicadores de calidad. Esta fase estará liderada por la dirección institucional y el comité de estructura organizacional o de gestión institucional.

Durante la fase de implementación, se pondrán en marcha los cambios propuestos. La primera acción será comunicar oficialmente las modificaciones en la estructura organizacional y capacitar al personal en los nuevos roles y responsabilidades, garantizando que al menos el 80 % de los

colaboradores conozca las funciones que le corresponden. Igualmente, se deben ajustar los manuales de funciones, los procedimientos y las rutas de comunicación interna. Posteriormente, se implementará el nuevo sistema de gestión en los procesos prioritarios, como admisiones, matrícula o evaluación académica, aplicando los indicadores definidos para medir su desempeño. Esta etapa debe ejecutarse en un periodo de tres a cuatro meses, bajo la supervisión de la dirección y el comité de calidad o mejora continua.

Finalmente, en la fase de seguimiento y evaluación, se realizarán evaluaciones periódicas, tanto internas como externas, para analizar el funcionamiento de la nueva estructura organizacional y del sistema de gestión institucional. Se espera generar informes semestrales con análisis de cumplimiento de roles, ejecución de funciones, desempeño de los procesos e interpretación de los indicadores definidos. Con base en los resultados, se deberán formular y ejecutar acciones correctivas que garanticen la mejora continua, evidenciando avances en al menos uno de los indicadores clave respecto a la línea base. Esta etapa de retroalimentación permanente permitirá consolidar una gestión institucional sólida, participativa y orientada a la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Planes estratégicos 2025.
2. Manual del sistema integrado de gestión 2020.
3. <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/gestion-educativa/>
4. Guía para la administración de los recursos financieros del sector educativo.
5. <https://www.gestionsecretariasdeeducacion.gov.co/>
6. Papel de las secretarías de educación de las entidades territoriales certificadas frente a los fondos de servicios educativos.
7. Guía para el mejoramiento institucional.
8. <https://www.icfes.gov.co/analisis-de-datos/>
9. La autoevaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos
10. <https://www.iiep.unesco.org/en/curated>
11. <https://www.icfes.gov.co/>
12. <https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000373721>
13. <https://gem-report-2020.unesco.org/thematic/>
14. Ley estatutaria 1757 de 2015, gestor normativo
15. Plan de participación ciudadana y rendición de cuentas
16. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>
17. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75121>
18. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-superior/Educacion-para-el-Trabajo-y-el-Desarrollo-Humano/Sistema-de-Calidad>
19. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rhec/article/download/4124/5691>