

**LA EDUCACIÓN PÚBLICA EN RIOHACHA: UN ANÁLISIS DESDE LA NUEVA  
GESTIÓN PÚBLICA**

**ALDRIN QUINTANA USTATE**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA  
BUCARAMANGA**

**2013**

**LA EDUCACIÓN PÚBLICA EN RIOHACHA: UN ANÁLISIS DESDE LA NUEVA  
GESTIÓN PÚBLICA**

**ALDRIN QUINTANA USTATE**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gestión Pública**

**Director**

**FREDDY JESÚS RUIZ HERRERA**

**Magister en Economía**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA  
BUCARAMANGA**

**2013**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA .....	12
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN EN RIOHACHA DESDE LAS IDEAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA .....	23
2.1 MARCO GEOGRÁFICO Y SOCIODEMOGRÁFICO DEL MUNICIPIO DE RIOHACHA.....	23
2.2. PERSPECTIVAS ACTUALES DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN RIOHACHA .....	29
2.2.1. Gestión contractual .....	29
2.2.2. Transferencia de la responsabilidad sobre los recursos .....	31
2.2.3. Controlling .....	32
2.2.4. Orientación hacia los ciudadanos/clientes.....	35
2.2.5. Personal .....	37
2.1.6 Técnica de información .....	41
2.1.7 Gestión de la calidad.....	41
CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Propuesta de Nueva Gestión Pública, Christopher Hood (1991) .....	17
Cuadro 2. Propuesta de NGP, Olías de Lima .....	17
Cuadro 3. Propuestas de la NGP, según OCDE.....	18
Cuadro 4. Asignación de presupuesto a población rural y población étnica .....	32
Cuadro 5. Consolidado Planta Docente 2012 por grado en el escalafón.....	38
Cuadro 6. Consolidado Planta Docente 2012, por niveles de enseñanza .....	40
Cuadro 7. Centros Etnoeducativos y Docentes Oficiales 2012.....	40
Cuadro 8. Establecimientos educativos .....	42
Cuadro 9. Evolución de sedes por sector educativo .....	43
Cuadro 10. Cobertura educativa 2012 .....	43
Cuadro 11. Comparación resultados Pruebas Saber 11, 2009 - 2012.....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gestión pública tradicional vs. Nueva Gestión Pública.....	15
Gráfico 2. Comparativo Necesidades Básicas Insatisfechas 2012 .....	27
Gráfico 3. Estructura de la Secretaría de Educación en Riohacha .....	30
Gráfico 4. Matrícula por zona.....	33
Gráfico 5. Comportamiento de la matrícula 2007 - 2012 .....	34
Gráfico 6. Porcentaje de población por edades atendida y no atendida, 2011 .....	36
Gráfico 7. Consolidado de atención a población vulnerable, 2008 - 2011 .....	37
Gráfico 8. Consolidado Planta Docente por zona .....	39
Gráfico 9. Consolidado Planta Docente por género.....	39
Gráfico 10. Total de establecimientos educativos.....	42

## RESUMEN

TITULO: La Educación pública en Riohacha: Un análisis desde la Nueva Gestión Pública \*

AUTOR: Aldrin Quintana Ustate \*\*

PALABRAS CLAVES: Nueva Gestión Pública, Educación, Riohacha

La Nueva Gestión Pública, NGP, ha constituido un fenómeno incluido en gran parte de las administraciones públicas del mundo desde la última década de los años noventa. Esto significa pasar de la cultura administrativa del gasto a la conciencia del coste, de la cultura del monopolio a la cultura de la competencia, de la cultura del ciudadano-servidor a la cultura del ciudadano-cliente, de la cultura de la burocracia a la cultura de la adaptación, de la flexibilidad, de la preocupación por la productividad y de la calidad en la provisión de los servicios, lo que obliga a la administración a ser competitiva en el mercado. Basada en los principios de la administración privada, la NGP pretende incrementar el rendimiento de los recursos públicos y la eficiencia con que se atiende a los ciudadanos, concebidos como clientes, a quienes debe satisfacerse a plenitud. Con base en sus principios y conceptos, este trabajo pretende analizar la educación pública en Riohacha, Guajira, teniendo en cuenta que éste es uno de los servicios fundamentales que presta el Estado, con el fin de identificar los aciertos y las oportunidades de mejora y, así, poder brindar elementos para garantizar la prestación de un servicio eficiente y de alta calidad.

---

\*Proyecto de grado

\*\*Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Especialización en Gestión Pública. Director Freddy Jesús Ruiz Herrera.

## ABSTRACT

TITLE: Public Education in Riohacha: An analysis from the New Public Management \*

AUTHOR: Andrea Quintana Ustate \*\*

KEY WORDS: New Public Management, Education, Quality, Riohacha

The New Public Management, NPM has been a phenomenon included in many of the world's government since the last decade of the nineties. This means moving from the administrative culture of spending cost awareness, culture from monopoly to competition culture, the culture of citizen-server to the client-citizen culture, culture of bureaucracy to culture adaptation, flexibility, concern for productivity and quality in the provision of services, forcing the administration to be competitive in the market. Based on the principles of private management, NPM aims to increase the performance of public resources and the efficiency with which it serves the citizens, designed as customers, who must be satisfied to the fullest. Based on the principles and concepts, this paper analyzes public education in Riohacha, Guajira, considering that this is one of the key services provided by the State, in order to identify the strengths and opportunities for improvement and, so, to provide elements to ensure the provision of an efficient and high quality.

---

\*Degree project

\*\*Faculty of Human Sciences. School of Economics and Management. Specialization in Public Management. Director: Freddy Jesús Ruiz Herrera

## INTRODUCCIÓN

La percepción habitual y generalizada en cuanto a la prestación de servicios de la administración pública se caracteriza primordialmente por la insatisfacción. Tanto ciudadanos, como políticos y los mismos funcionarios públicos, consideran que la administración pública no es eficiente, no hay confianza en ella, pues se considera un gran desfaldo de recursos que, en lugar de ser invertidos para el bien de la sociedad, son utilizados para el beneficio propio de quienes tienen acceso a ellos.

La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia. Estas nuevas demandas, cada vez más importantes como consecuencia de la magnitud del déficit público en prácticamente la totalidad de países, tuvieron en un primer momento un importante impacto en los procesos de construcción de políticas públicas, pero en la actualidad no se circunscriben únicamente a la esfera política o ministerial, sino que se han ampliado a todas las actuaciones de la administración en sus diferentes órdenes territoriales<sup>1</sup>.

Para dar solución a estas circunstancias, se introduce el paradigma de la Nueva Gestión Pública, que se instaló en la discusión tanto académica como profesional, en un contexto de transformaciones un poco más amplias, entre las que sobresale la caída del Estado de Bienestar, el llamado ajuste estructural, la desregulación de las economías, y en general profundas transformaciones en el pensamiento económico mundial<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> García, I. (2007). La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público.

<sup>2</sup> Araya y Cerpa (2009). Después de la Nueva Gestión Pública, ¿qué? Agenda Pública, año VII, No. 12.

En general, significa pasar de la cultura administrativa del gasto a la conciencia del coste, de la cultura del monopolio a la cultura de la competencia, de la cultura del ciudadano-servidor a la cultura del ciudadano-cliente, de la cultura de la burocracia a la cultura de la adaptación, de la flexibilidad, de la preocupación por la productividad y de la calidad en la provisión de los servicios, lo que obliga a la administración a ser competitiva en el mercado.

Este trabajo pretende entonces analizar un sector específico de la administración pública: la educación, a través de los conceptos e instrumentos planteados por la Nueva Gestión Pública, con el fin de analizar de qué manera puede implementarse de manera práctica ésta corriente, a través de un estudio de caso. El documento se organiza en dos capítulos, el primero de ellos constituye el marco teórico, donde se presentan algunos preceptos básicos, conceptos e instrumentos de la NGP. En el segundo capítulo se realiza una caracterización general de Riohacha en la actualidad, así como una descripción de la prestación del servicio de educación, para luego analizar el mismo (aciertos y desaciertos) usando las herramientas y conceptos estudiados en el capítulo 1. Finalmente, el capítulo 3 lo constituyen las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Existe un considerable consenso en torno a la idea de que el funcionamiento del Sector Público ha desarrollado una serie de disfunciones que tienen como resultado más significativo la falta de adaptación de las organizaciones públicas al contexto socioeconómico actual, lo que unido al incremento de su tamaño, de la actividad y del gasto público, ha ocasionado un aumento de la demanda de responsabilidad pública por parte de los ciudadanos.

Los tres motivos que enumera para iniciar las reformas que resultan esenciales en la gestión pública son<sup>3</sup>:

- Falta de recursos en el sistema. Esto implica la imposibilidad de continuar haciendo las cosas tal y como se venían haciendo antes, lo que supone eliminar la realización de actuaciones innecesarias (despilfarros) que conllevan costes para la entidad.
- Dar respuesta a la situación internacional de globalización a través de la mejora en los servicios. Una Administración Pública debe aprovechar los recursos disponibles para prestar el mejor servicio posible con el objetivo de prosperar en el entorno competitivo en el que se asienta.
- Rápido ritmo de cambio provocado no sólo por la competitividad internacional sino por las innovaciones en comunicación e informática, que propician una mayor rapidez en la toma de decisiones.

Como consecuencia, la propia Administración Pública se ha planteado la necesidad de trazar una reforma profunda de sí misma, con el objeto de pasar de ser una Administración clasista o asistencialista, basada en la realización de una serie de prestaciones y de servicios gestionados directamente por aquella (supuesta-

---

<sup>3</sup> Fernández, Y. Fernández, J. y Rodríguez, A. (2008). Modernización de la gestión pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. No. 6, pág. 75 – 105.

mente gratuitos), a una administración mucho más acorde con el contexto mundial actual, esto es, una Administración orientada al ciudadano, el cual, a cambio de sus tributos, exige más información, un número más elevado de productos y servicios, mayor calidad de los mismos y un incremento de la eficiencia en la gestión de los recursos que utiliza, en definitiva, una mejora de su actuación<sup>4</sup>.

Los principios sobre los que yacían las antiguas formas de administrar las organizaciones públicas, cedieron lugar a formas notoriamente diferentes, para algunos más flexibles y dinámicas, similares a las técnicas empleadas por el mercado y la empresa privada en la búsqueda de eficiencia, eficacia y efectividad. Cobró fuerza una suerte de “paradigma” que propuso, frente a los sempiternos problemas de la burocracia, soluciones basadas en la introducción, en el sector público, de aquellos mecanismos propios de la empresa privada y el mercado. El modelo seguido ha sido presentado como universal, pero no ha atendido características propias del desarrollo político y administrativo de cada país<sup>5</sup>.

El concepto de Nueva Gestión Pública (NGP) proviene del estudio fundacional de Christopher Hood (1991), titulado “*a public management for all seasons?*”. En él señala que, en los 15 años anteriores a la aparición del trabajo en cuestión, se rompieron las tendencias internacionales referentes a los temas de administración pública, específicamente debido a la reforma y modernización de ésta, llevada a cabo en el Reino Unido. En general, estas reformas, impulsadas en la década de 1980, por el gobierno de Margaret Thatcher, incluyeron cuatro grandes temas en administración<sup>6</sup>:

- Esfuerzos por disminuir, o revertir, el crecimiento del gobierno en lo referente a provisión de personal y gasto público.

---

<sup>4</sup> Fernández, Y. Fernández, J. y Rodríguez, A. (2008). *Íbid.*

<sup>5</sup> Araya y Cerpa (2009). Después de la Nueva Gestión Pública, ¿qué? *Agenda Pública*, año VII, No. 12.

<sup>6</sup> Araya y Cerpa (2009). *Íbid.*

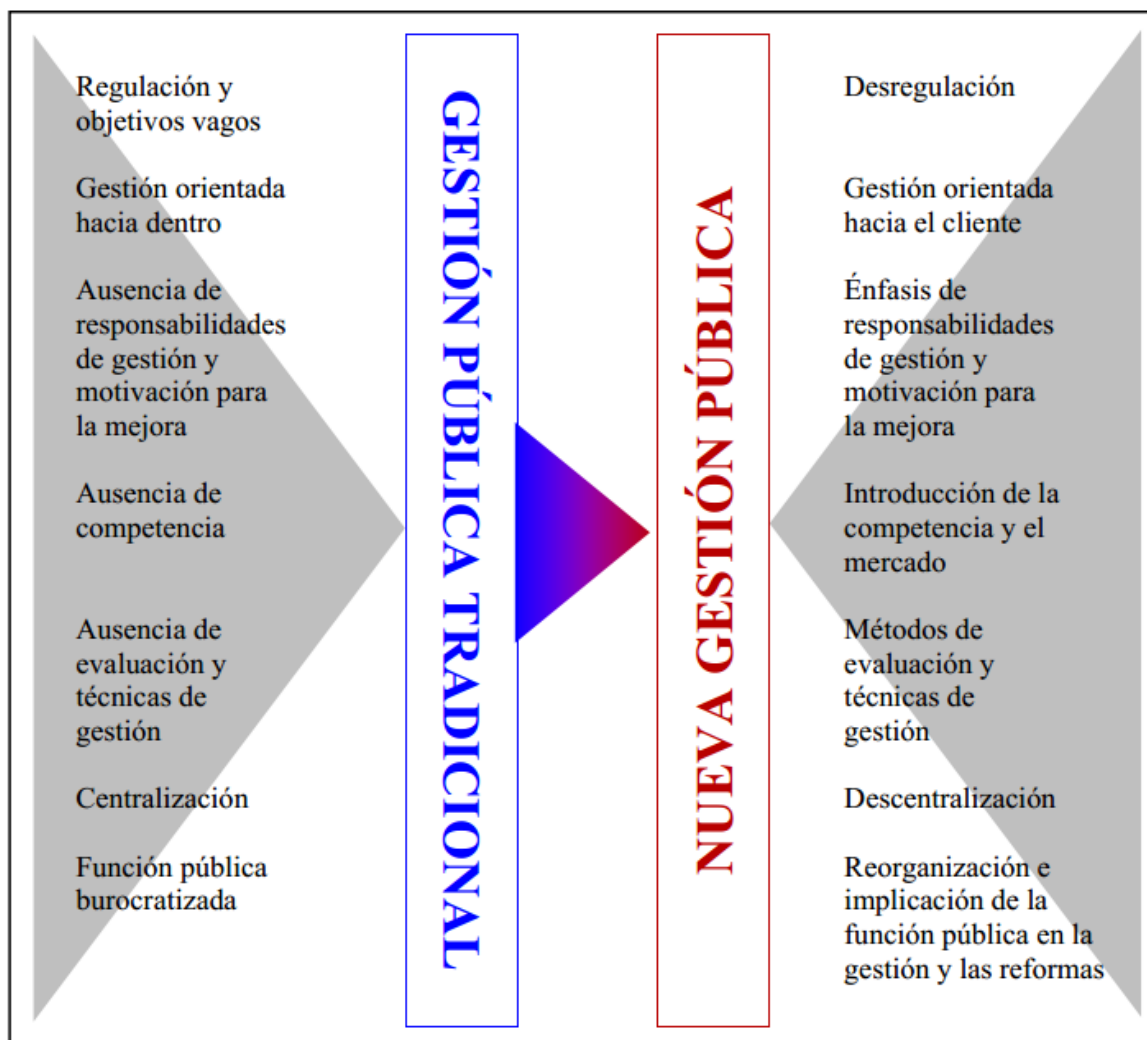
- El cambio hacia la privatización o cuasi privatización, con renovado énfasis en la subsidiariedad de la provisión de servicios.
- El desarrollo de la automatización, particularmente, en tecnologías de la información, producción y distribución de servicios públicos, y
- El desarrollo de una amplia agenda internacional, enfocada e incrementada en los grandes temas de administración pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación internacional.

Esto deriva en un incremento de la preocupación por el cliente en el conjunto del Sector Público y en los distintos niveles de la Administración Pública, con el objetivo de buscar una adecuación de los servicios públicos a las necesidades del ciudadano, con un grado satisfactorio de calidad en la prestación de los mismos, buscando con ello un equilibrio entre el coste y la calidad y asegurando que la Administración no se convierta en rehén del ciudadano al centrarse únicamente en su satisfacción<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Fernández, Y. Fernández, J. y Rodríguez, A. (2008). Modernización de la gestión pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. No. 6, pág. 75 – 105.

**Gráfico 1. Gestión pública tradicional vs. Nueva Gestión Pública**



Fuente: Fernández, Y. Fernández, J. y Rodríguez, A. (2008).

Lo que Hood (1991) denomina Nueva Gestión Pública es un término impreciso que fue incorporado a falta, quizás, de uno que diera cuenta de mejor forma de los cambios recién reseñados. Cruzó los diferentes sectores de la política, como las fronteras de los países. Sus propuestas e innovaciones provinieron de la práctica y del sector privado más que de los centros de investigación, y pasó algún tiempo para se comenzara la teorización y fijación de sus ideas y modelos conceptuales.

Los pilares de la NGP son: el Public Choice, que promueve la introducción del sector privado en la producción pública, la Teoría de los Costes de Transacción, que establece un criterio de costos entre la actuación pública versus la privada, el Neo-Taylorismo, que pretende disminuir los niveles jerárquicos de las organizaciones como también su aparato burocrático, y la Teoría de la Agencia, la cual genera compromisos entre organizaciones estableciendo para ello controles de información, responsabilidad y rendición de cuentas<sup>8</sup>.

La NGP tiene como objetivo, entonces, aumentar la eficiencia y eficacia de la administración, la reducción de los costos asociados a la prestación de servicios y aumentar la calidad de estos, introducir modalidades de competencia interna, y que permitan a los ciudadanos elegir entre servicios. Busca es formar sistemas de control dirigidos a otorgar plena transparencia en los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

La meta de la Nueva Gestión Pública es la de modificar la administración pública de tal manera que aún no sea una empresa, pero que se vuelva más empresarial. La administración pública, como prestador de servicios para los ciudadanos, no podrá librarse de la responsabilidad de prestar servicios eficientes y efectivos dentro de la economía, sin embargo, tampoco mostrará una orientación hacia la generación de utilidades, como es la obligación indispensable de una empresa que quiere mantenerse competitiva dentro del mercado<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Araya y Cerpa (2009). Después de la Nueva Gestión Pública, ¿qué? Agenda Pública, año VII, No. 12.

<sup>9</sup> Schröder, P. Nueva Gestión Pública: aportes para el buen gobierno. Fundación Friedrich Naumann. Oficina Regional América Latina.

**Cuadro 1. Propuesta de Nueva Gestión Pública, Christopher Hood (1991)**

Nº	DOCTRINA	SIGNIFICADO	JUSTIFICACIÓN
1	Profesionales prácticos en la administración del sector público.	Control discrecional activo y visible en las organizaciones.	La rendición de cuentas (accountability) requiere claridad en la asignación de responsabilidad.
2	Estándares explícitos de medición en el actuar.	Definición de Metas, objetivos e indicadores de éxito preferentemente expresados en términos cuantitativos.	La rendición de cuentas (accountability) requiere claridad en la declaración de Metas.
3	Gran énfasis en el control de los resultados.	La asignación de recursos e incentivos, unidos a la medición del desempeño disuelven el extenso centralismo burocrático.	Poner la atención más en los resultados que en los procedimientos.
4	Cambio en la desagregación de las unidades en el sector público.	Cambios en las anteriores unidades monolíticas no atándolas a los formularios y descentralizándolas en base a un presupuesto propio con un control básico.	Necesidad de crear unidades administrables separadas de la provisión de intereses, obteniendo ganancias y ventajas en la eficiencia.
5	Hacer competitivo el sector público.	Cambiar los términos contractuales del personal y procedimientos públicos.	La rivalidad es la llave para disminuir los costos y mejorar los estándares.
6	Poner atención en el sector privado y en sus estilos de administración.	Erradicar el estilo militar de administración por mayor flexibilidad en la contratación y premiación.	Necesidad de provisión de herramientas del sector privado al sector público.
7	Poner atención en el uso de los recursos.	Disminución de los costos directos, aumento de la disciplina laboral, resistencia a la unión de demandas limitando los costos complacientes de los negocios.	Necesidad de frenar la demanda por el uso de recursos públicos "hacer más con menos".

Fuente: Araya y Cerpa (2009).

Por otra parte, Olías de Lima propone sintetizar las estrategias de la NGP de la siguiente manera:

**Cuadro 2. Propuesta de NGP, Olías de Lima**

Reducción del Tamaño del Sector Público
Descentralizar las Organizaciones
Jerarquías Aplanadas
Ruptura del Monolitismo y la Especialización
Desburocratización y Competencia
Desmantelar la estructura estatutaria
Cientelización
Evaluación
Cambiar la Cultura

Fuente: Araya y Cerpa (2009).

Finamente, según la OCDE, las propuestas de la NGP se demuestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3. Propuestas de la NGP, según OCDE**

Propuestas OCDE 1995	Propuestas OCDE 2005
Devolver Autoridad y Otorgar flexibilidad	Administración abierta
Desarrollar la competencia y la elección	El uso de mecanismos de mercado
Asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad	Modernización del sistema de control y rendición de cuentas
Mejorar la Gerencia de Recursos Humanos	Redistribución y reestructuración
Proveer servicios adecuados y amigables a los ciudadanos	Mejora del rendimiento del sector público
Explotar la tecnología de la Información	Modernizar el empleo público

Fuente: Araya y Cerpa (2009).

Según Schröder, para implementar la Nueva Gestión Pública, existen una serie de instrumentos<sup>10</sup>:

1. Gestión contractual. Hasta ahora la conducción de la administración pública se ha caracterizado por decisiones basadas en el poder jerárquico y por instrucciones individuales. Con la gestión contractual esto se modifica de tal manera, que aquí ya no se dirigirá mediante instrucciones individuales o intervenciones directas, sino a través de objetivos acordados sobre la prestación de servicios y costos<sup>11</sup>.

Bajo gestión contractual se entiende la dirección de la administración con base en objetivos acordados, que abarca desde la definición de éstos hasta el control de su cumplimiento. La gestión contractual se basa en contratos, es decir, en acuerdos entre las partes contractuales.

<sup>10</sup> Schröder, P. Nueva Gestión Pública: aportes para el buen gobierno. Fundación Friedrich Naumann. Oficina Regional América Latina.

<sup>11</sup> Schröder, P. *Ibid.*

2. Transferencia de la responsabilidad sobre los recursos. A partir de ella, las áreas especializadas desarrollarán así un sentido de responsabilidad hacia el cliente y el mercado. Dentro de una oficina, en la cual regularmente se dan tiempos de espera intolerables, el jefe de la oficina tendrá la facultad de disponer libremente y sin intervenciones de sus recursos a través de la responsabilidad descentralizada de los mismos, y dispondrá de manera flexible del personal según las necesidades o la cantidad de clientes por atender. De esta manera reconocerá a las personas que esperan como “sus” clientes y adoptará ante ellos la postura del prestador de servicios<sup>12</sup>.
  
3. Orientación hacia el rendimiento. Una dirección efectiva de la administración sólo es posible desde el *output* del servicio. Actualmente, éste no es el caso. Por lo general, la dirección de la administración pública se realiza principalmente a través de los insumos (*input*), es decir, a través de la adjudicación central de recursos. Los presupuestos indican en miles de puntos cuánto dinero podrá ser erogado y de qué manera deberá gastarse este dinero, sin embargo, en ningún lugar dice de manera precisa qué prestaciones de servicios (productos) deberá generar la administración con este dinero y qué resultado podrá esperar realmente el político electo con este presupuesto<sup>13</sup>.

El elemento con el cual se puede crear la interrelación entre los insumos y el *output*, es el producto. Con ello, las diversas actividades individuales de la administración se resumen en productos individuales, que se registrarán en un catálogo de productos según cantidad, calidad y costo, así como por grupos objetivo y demanda de los clientes. El número de los productos formados no deberá ser muy reducido, ya que entonces se pierden las posibilidades de dirección. El número tampoco deberá ser demasiado elevado, ya

---

<sup>12</sup> Schröder, P. *Íbid.*

<sup>13</sup> Schröder, P. *Íbid.*

que entonces se produce un exceso de información, que dificulta la toma de decisiones estratégicas.

4. *Controlling*. Como un concepto integral puede definirse como una gestión rentable y efectiva de la administración en el sentido del cumplimiento con las metas preestablecidas. Para tal efecto, el *controlling* ha de poner a disposición la información necesaria en el momento indicado dentro de los planes de toma de decisiones y el grado de saturación correspondiente<sup>14</sup>.

Dependiendo de la perspectiva del tiempo, del grado de saturación de la información y de la importancia para la comunidad, se diferencia entre *controlling* estratégico y operativo. *Controlling estratégico* se refiere a metas y a planeaciones a largo plazo, como por ejemplo la guía, que por lo general es relativamente abstracta, pero que, sin embargo, es de importancia central para la administración general. *Controlling operativo*, en cambio, se refiere al negocio diario de las áreas especializadas. Es detallado, concreto e incluye también planes a corto plazo. El *controlling operativo* es de suma importancia para las áreas especializadas, sin embargo, generalmente no posee importancia central para la dirección de la administración general.

El *controlling* se realiza a través de:

- i) *Cálculo de costos y prestaciones de servicios.*
- ii) *Realización de informes.*
- iii) *Elaboración del presupuesto*

5. Orientación hacia los ciudadanos/clientes. Aquí el gobierno es visto como una moderna empresa prestadora de servicios, que a veces incluso puede

---

<sup>14</sup> Schröder, P. *Íbid.*

competir con ofertantes particulares. Por otra parte, en ciertas áreas podrá aparecer como ofertante monopolista, pero con el compromiso de optimizar continuamente el suministro y la calidad dentro de un marco de benchmarking junto con otras entidades públicas<sup>15</sup>.

La administración clásica más bien se ve como administración del orden, que tiene que disciplinar al ciudadano y cuya diversidad de servicios es muy reducida y que ante todo, no se responsabiliza de cumplir con las exigencias de calidad. Además, la administración actual considera al ciudadano que exige sus derechos como un factor perturbador. Aquí la Nueva Gestión Pública crea criterios completamente nuevos, ya que sus principios son: acercamiento al ciudadano o cliente, mentalidad de servicio y flexibilidad y capacidad de innovación en la disponibilidad de prestaciones de servicios.

6. Personal. El personal es el factor clave para un proceso de modernización exitoso. La modernización de la administración pública sólo será exitosa si el potencial de los recursos humanos es aprovechado totalmente, o, en caso de que existan deficiencias, tendrá que ser mejorado. En el proceso es necesario involucrar a los empleados, pues de lo contrario sólo se logrará sembrar inseguridad y con frecuencia provocar bloqueos en el comportamiento, lo cual obstaculizaría la reforma. Aquí deberán marcarse oportuna y claramente los objetivos, para que los empleados tengan una idea clara sobre la importancia de la modernización y también para mostrarles los beneficios que obtendrán de la misma<sup>16</sup>.
7. Técnica de información. Los principios de dirección antes mencionados y la reforma de conducción en su totalidad exigen un óptimo sistema de información. La compilación de informaciones y la rápida comunicación, la satu-

---

<sup>15</sup> Schröder, P. Íbid.

<sup>16</sup> Schröder, P. Íbid.

ración de la cantidad de datos para la conducción y posibilidades de acceso en las bases de datos para satisfacer las necesidades de los clientes requieren de una red de aparatos de procesamiento de datos, para poder garantizar un trabajo ágil y ante todo confiable<sup>17</sup>.

8. Gestión de calidad. Cada producto, incluyendo las prestaciones que lo acompañan, posee muchas características diferenciadoras. Inicialmente se definía calidad como un conjunto de características de un bien material o un servicio, que indicaba su utilidad. Para la valoración de los productos por el cliente, se requieren los siguientes criterios<sup>18</sup>:
  - a) El producto deberá cumplir con los requerimientos y con el fin previsto. Adicionalmente deberá contar con una elevada calidad dentro de las áreas que el cliente considera relevantes para su adquisición (visión selectiva de la calidad).
  - b) El producto deberá ser competitivo en precio y rendimiento con respecto a las comparaciones que el cliente pueda hacer con la competencia (visión relativa de la calidad).

Aunque todos estos instrumentos son definidos como parte de una estrategia de cumplimiento de la NGP, es indispensable ponerlos en práctica de manera transparente, pero sobre todo, teniendo en cuenta las características propias de cada administración, por cuanto deben adaptarse a las necesidades de las diferentes poblaciones.

---

<sup>17</sup> Schröder, P. Íbid.

<sup>18</sup> Schröder, P. Íbid.

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN EN RIOHACHA DESDE LAS IDEAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

### **2.1 MARCO GEOGRÁFICO Y SOCIODEMOGRÁFICO DEL MUNICIPIO DE RIOHACHA**

El municipio de Riohacha es la capital del departamento de la Guajira, la capital más septentrional del caribe colombiano, de la Colombia continental y de Suramérica. El municipio de Riohacha está ubicado sobre la costa Caribe del departamento. Ocupa cerca de la cuarta parte del territorio departamental con una extensión de 491.383 ha de las cuales el 133.980 (27%) pertenecen a zonas de resguardos indígenas, 134.444 (27%) al Parque Nacional Natural Sierra de Santa Marta y 4.784 (1,9%) al Santuario de Flora y Fauna de los Flamencos.

El municipio de Riohacha está ubicado en el centro del Departamento de la Guajira; sus límites son: por el norte, el mar Caribe; por el oriente, con el municipio de Albania y el río Ranchería que lo separa del Municipio de Maicao y del Municipio de Manaure; al sur, los Municipios de Hatonuevo, Barrancas, Distracción, San Juan del Cesar y por el occidente con el municipio de Dibulla y el mar Caribe.

La configuración de los límites del municipio de Riohacha, recuerda a la geometría de un trapecio recto en el que la base menor es su costa y el lado perpendicular es el tramo final del Río Ranchería. Su altitud sobre el nivel del mar varía desde el nivel del mar, hasta 3.800 m en el nacimiento del río Ranchería, en la Sierra Nevada de Santa Marta.

La extensión total del municipio es de 3.084.45 Km<sup>2</sup>, de los cuales 3.059,81 Km<sup>2</sup> corresponden al área rural y 24,64 Km<sup>2</sup> al área urbana. La temperatura media es de 25°C.

Según datos de proyección del DANE, el municipio de Riohacha para el año 2012, contaba con una población aproximada de 231.653 habitantes, de los cuales el 80% (185.322) residen en la cabecera municipal, en tanto que el 20% restante (46.331) habita la extensa zona rural de esta jurisdicción. La población de Riohacha en cuanto a género son 49% hombres y 51% mujeres. En esta misma proyección el DANE considera que los 68.172 habitantes, correspondientes a la población ubicada en el rango de edad de 5 a 19 años, deberían estar escolarizados en cualquiera de los niveles de educación preescolar, básica, media y superior.

Sin embargo, las estadísticas oficiales a la fecha muestran que el 18% de esos niños, niñas y jóvenes, se registra como población en edad escolar que no es atendida por el sistema educativo. Cabría anotar que una parte considerable de esa población ni es asumida por la poca oferta laboral de la ciudad, como tampoco tiene nexo alguno con la oferta de la educación no formal existente en el municipio como la que ofrece el SENA y otros cuatro centros de programas educativos de esta índole, le ofrecen a estos ciudadanos.

De otra parte, es importante señalar que en la ciudad capital, al igual que en el resto de la Guajira, convive una población multiétnica y diversa, en donde se destaca la comunidad indígena Wayúu, quien hoy alcanza casi el 30% del total de la población del municipio y producto de la apropiación y uso frecuente de su lengua materna, el Wayunaiki, sumado al fuerte arraigo de sus tradiciones y cultura ancestral, le ha permitido venir posicionando el reconocimiento y liderazgo de su etnia.

Riohacha es Caribe, pluriétnica y multicultural, es una ciudad enriquecida por una amplia diversidad de ritos, costumbres, tradiciones y manifestaciones culturales nutridas por sus nuevos pobladores: afrodescendientes y europeos, y sus pobladores indígenas ancestrales.

Igualmente, hacen presencia los pueblos indígenas Wiwas, Arahuacos, Koguis, habitantes primigenios de la Sierra Nevada de Santa Marta y en una indefinida proporción cohabita el grupo étnico de afrodescendientes, quienes hoy se empiezan a visibilizarse como poseedores de un baluarte cultural que la historia ha subsumido en otros aparentes grupos étnicos señalados como mulatos y mestizos, provenientes de los cruces interétnicos y de las masivas migraciones tanto internas como las venidas de otros Departamentos de la Costa Atlántica y del interior del país, las cuales se han dado a lo largo de la compleja historia de Riohacha.

Riohacha presenta serias deficiencias en la prestación de los servicios públicos fundamentales. La cobertura de agua potable es del 52%, con el agravante de no haber continuidad en el servicio, solo se presta 12,53 horas al día; lo cual puede estar sustentado en el nivel de pérdida de agua no contabilizada por fuga que es del 92% y en cuanto a la calidad del agua podemos señalar que el índice de riesgo de la calidad para consumo humano es de nivel medio. En alcantarillado la cobertura solo alcanza el 44,35% en la zona urbana, siendo aún más grave el hecho que las aguas servidas van a parar directamente al mar caribe y se constituye en el fenómeno más degradante por sus efectos en los ecosistemas marinos y costeros.

En la zona rural solo seis de las cabeceras corregimentales cuentan con el servicio de alcantarillado. La recolección de basuras no es óptima, pues persiste el uso de carros de tracción animal (burritos). La disposición final es a cielo abierto sin tratamiento de lixiviados.

En materia de energía eléctrica aunque la cobertura según datos de Electricaribe se registra con el 95%, Riohacha presenta un sistema no confiable, lo que se refleja en las permanentes suspensiones del servicio. Además, existen muchas zonas del municipio sin cobertura y otras con redes no normalizadas. En Riohacha 8.955 hogares de la zona urbana y rural con condición de subnormalidad.

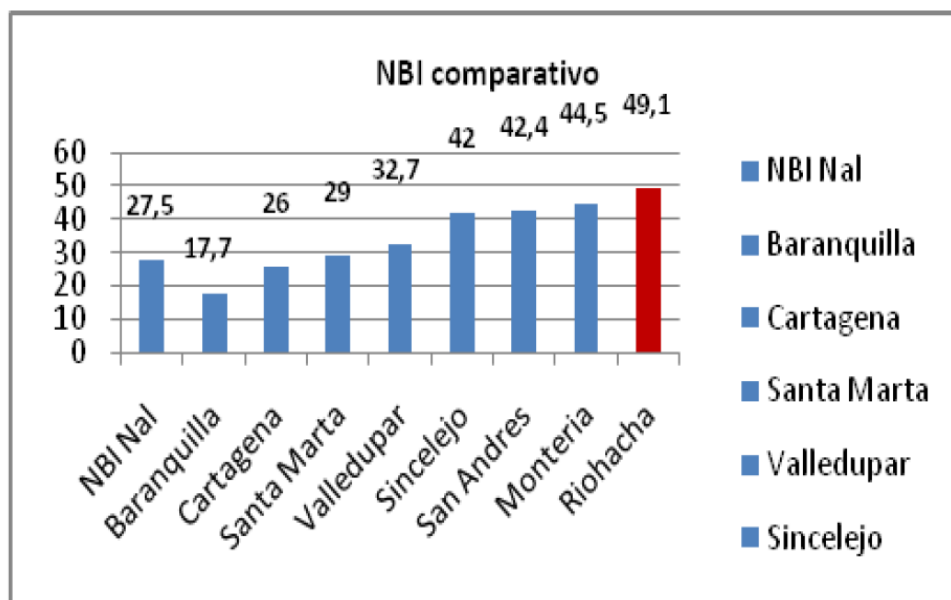
En cuanto al gas domiciliario, éste se considera como el servicio más eficiente, su cobertura es del 77% en la zona urbana y la zona rural solo cuatro cabeceras corregimentales cuentan con el servicio.

En materia de salud, según la Administración Municipal 136.989 personas están afiliadas al régimen subsidiado. El porcentaje de niños con bajo peso al nacer es de 17,3% y el 49% de las mujeres gestantes presentan problemas de anemia por falta de hierro. La tasa global de desnutrición es de 35% y la desnutrición crónica es de 18,5%. Sigue siendo recurrente la aparición de epidemias en algunos sectores del municipio.

Las bajas coberturas en los servicios públicos como agua potable, aseo y alcantarillado favorecen la transmisión de enfermedades y frena los avances de la salud. Se percibe mala calidad en la atención a los usuarios por parte de los prestadores de servicios.

La capital guajira tiene el NBI más alto del Caribe colombiano y supera en 21,9% el índice NBI a nivel nacional. La población de Riohacha proyectada al año 2012 es de 231.641 según el DANE, considerando que el nivel de necesidades básicas insatisfechas de Riohacha (49,1) representa que 113.735 personas tienen el nivel de necesidades básicas insatisfechas, son personas que no tienen acceso a servicios fundamentales que permitan la dignidad y estabilidad emocional de la población.

**Gráfico 2. Comparativo Necesidades Básicas Insatisfechas 2012**



Fuente: DANE

Entre las condiciones para disminuir los niveles de pobreza y la desigualdad se encuentran: las oportunidades de formación de todos los grupos poblacionales de acuerdo de manera pertinente y con enfoque incluyente, así como, la igualdad de oportunidades de la población para acceder a distintos programas sociales culturales, económicos y educativos.

Desde el año 2008 la estrategia UNIDOS (antes JUNTOS), se desarrolla en el municipio de Riohacha, con 7.269 familias potenciales entre la zona urbana y rural en condiciones de pobreza. El operador de la estrategia desde su inicio en La Guajira ha sido la Caja de Compensación Familiar de la Guajira.

Las familias vinculadas a la RED UNIDOS en el Departamento de La Guajira presentan rezagos particulares en materia de educación del jefe de hogar, de oportunidades de empleo y de acceso a activos financieros. A enero de 2011, solo el 62% de las familias tenían un miembro mayor de 15 años con una ocupación re-

munerada o vinculado a una fuente autónoma. A enero de 2012, se ubican 6.881 familias vinculadas, de las cuales 5.6702 tiene logro calculado con un total de 23.106 personas, de las cuales el 80% requieren mejorar las capacidades de empleabilidad, 51,6% de los niños requieren alguna atención especial, 52% requieren educación especial o para el trabajo, 42,2% de los niños presentan detección temprana de alteraciones del crecimiento y el 66% requiere conocimiento sobre mecanismos de resolución de conflictos.

El programa Familias en Acción ha sido una oportunidad para contribuir a superar la pobreza garantizando que 14.689 familias sean beneficiarias, 18.873 menores permanezcan en el sistema educativo, 2.074 familias indígenas y 4.657 desplazados en nivel 1 del SISBEN, beneficiados con subsidios para complementar el ingreso a fin de contribuir con el gasto de alimentación.

Un renglón importante de la economía es la ganadería: vacunos, porcinos, equinos, mulares, asnales, caprinos y ovinos; La pesca, especialmente de mariscos, tortugas y perlas se realiza en forma artesanal. Es importante la explotación forestal de añil, caoba, cedro, dividivi, guayacán, mangle, roble, totumo. Carece de industria manufacturera.

Uno de los factores que explica la baja competitividad del municipio de Riohacha es la escasa presencia de empresas industriales, que según cifras del DANE, para el 2005 existían a penas 2 establecimientos industriales muy por debajo del promedio de las principales ciudades del país. Este nivel se mantiene actualmente en el municipio de Riohacha.

## **2.2.PERSPECTIVAS ACTUALES DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN RIOHACHA**

La NGP se extendió por el mundo como una receta de propuestas dirigidas al mejoramiento y optimización de la Administración Pública. Siguiendo con la propuesta de Peter Schröder sobre los instrumentos de la NGP, podemos encontrar los elementos que se desarrollan a continuación, a partir de los cuales se realizará el análisis de la prestación del servicio educativo en el municipio de Riohacha.

### **2.2.1. Gestión contractual**

La estructura administrativa está conformada por seis secretarías misionales (Desarrollo Social y Educación, Local de Salud, Infraestructura, Hacienda y Gestión Financiera, General y Gestión Administrativa, y Gobierno) y la oficina de asuntos indígenas y seis de apoyo (Planeación, la oficina jurídica, oficina de contratación, oficina de control interno, oficina de gestión social, oficina asesora de planeación)<sup>19</sup>.

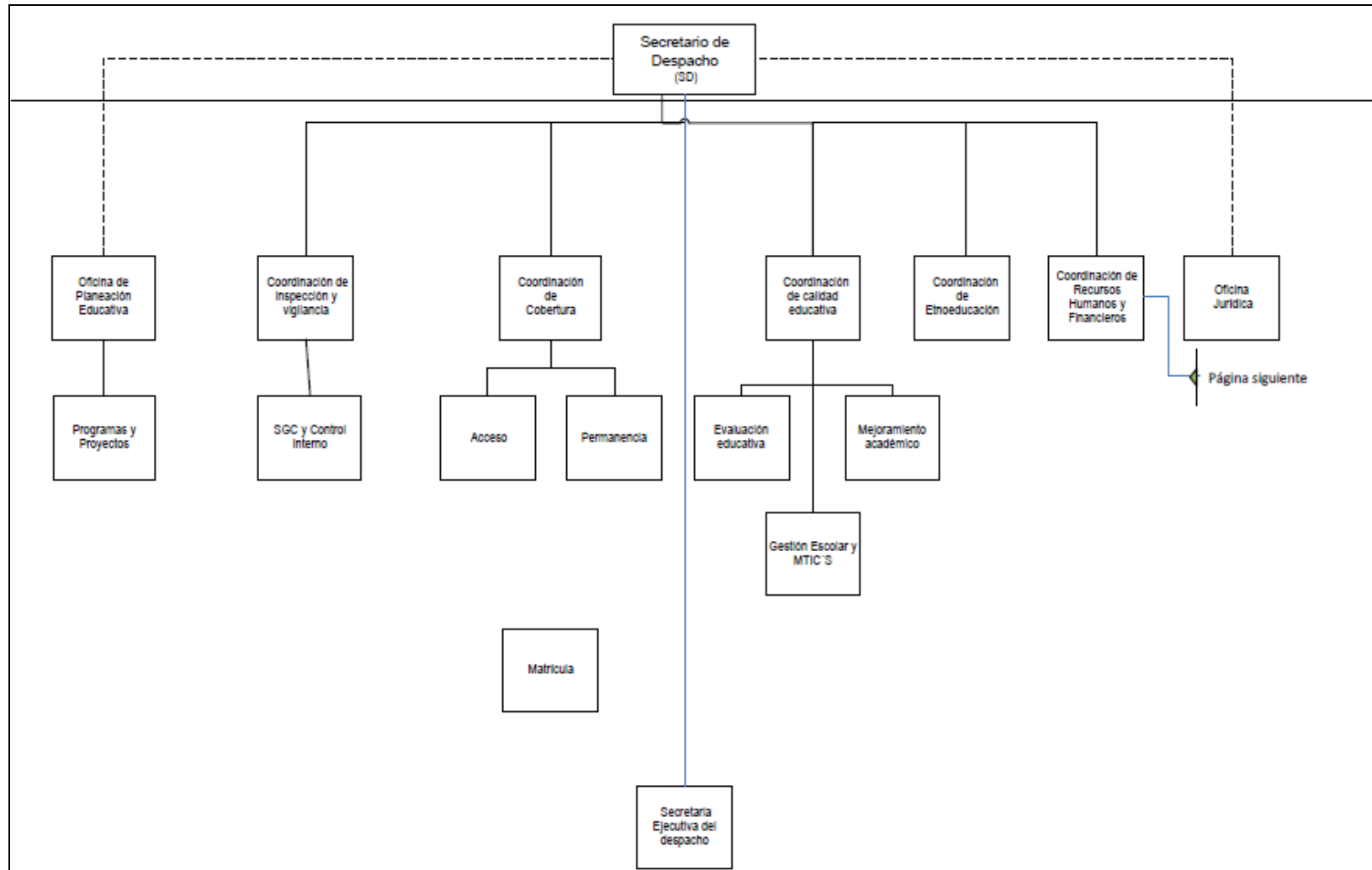
En general, se encuentra que la administración municipal no cuenta con una arquitectura organizacional flexible, adaptable, liviana, acorde con las exigencias de Buen Gobierno en un entorno cambiante que le permita asumir retos de la modernización.

Específicamente, la Secretaría de Educación del municipio se organiza con el apoyo de siete oficinas de coordinación: planeación educativa, inspección y vigilancia, cobertura, calidad educativa, etnoeducación, recursos humanos y jurídica.

---

<sup>19</sup> Tomado del sitio web del Municipio de Riohacha. Septiembre de 2013

**Gráfico 3. Estructura de la Secretaría de Educación en Riohacha**



Fuente: Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

De esta manera, el municipio debe modernizarse e implementar un modelo de gestión innovador, caracterizado por una profundización en la mejora del clima laboral, la apropiación y un sistema de control interno con altos estándares de calidad y efectividad de tal manera que optimice los recursos para, multiplicar los beneficios y las oportunidades sociales.

### **2.2.2. Transferencia de la responsabilidad sobre los recursos**

Para 2010, el Alcalde Mayor de Riohacha, Guajira aprueba el presupuesto del municipio en 2011, a través del Decreto 141. Allí se considera que los ingresos y los gastos estimados por el ejecutivo municipal en el proyecto de presupuesto para la vigencia fiscal 2011 presentado al concejo, ascendieron a la suma CIENTO TREINTA Y NUEVE MIL OCHOCIENTOS SETENTA Y NUEVE MILLONES DOCE MIL SETECIENTOS NOVENTA Y SEIS PESOS (\$139.879.012.796,00), correspondiente al Presupuesto de la Administración Central.

De este total, se asignaron un total de SESENTA Y SEIS MIL TRESCIENTOS SESENTA Y DOS MILLONES TRESCIENTOS SESENTA Y UN MIL CUATROCIENTOS SESENTA Y CUATRO PESOS (\$66.362.361.464) para el sector educativo, divididos en SESENTA Y DOS MIL NOVECIENTOS CUARENTA Y CUATRO MILLONES NOVECIENTOS SETENTA Y CINCO MIL OCHOCIENTOS SETENTA Y NUEVE (\$62.944.975.879) para la prestación del servicio y TRES MIL CUATROCIENTOS DIECISIETE MIL TRESCIENTOS OCHENTA Y CINCO MIL QUINIETOS OCHENTA Y CINCO PESOS (\$3.417.385.585) asignados como recursos de calidad.

Es importante señalar que, del presupuesto asignado, se invirtió una importante suma a la población rural dispersa y la población étnica, como lo demuestra el siguiente cuadro:

**Cuadro 4. Asignación de presupuesto a población rural y población étnica**

<b>AÑO</b>	<b>TIPO DE POBLACION</b>	<b>EE BENEFICIADOS</b>	<b>No. De cupos Asignados</b>	<b>TOTAL INVERSION</b>
<b>2011</b>	RURAL DISPERSA Y URBAMOMARGINA	13	4.474	4.599.653.820
<b>2011</b>	POBLACION ETNICA	3	842	842.000.000
<b>TOTAL</b>		16	5.316	5.441.653.820

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de Riohacha. 2012 - 2015

### **2.2.3. Controlling**

#### *Misión de la Secretaría de Educación Municipal de Riohacha<sup>20</sup>*

La Secretaría de Desarrollo Social y Educación Municipal de Riohacha, es una entidad pública de carácter oficial que lidera y garantiza la prestación integral del Servicio Educativo e Intercultural en el Municipio de Riohacha, con altos índices de calidad, cobertura, pertinencia, permanencia, competitividad y eficiencia a través del desarrollo de la ciencia y el uso adecuado de las nuevas tecnologías y apoyada en un personal idóneo, regido por principios de responsabilidad, efectividad, honestidad, equidad, transparencia, lealtad, tolerancia, compromiso, paciencia, amabilidad, amor y respeto por el individuo, basados en un sistema de gestión por procesos y mejoramiento continuo.

#### *Visión de la Secretaría de Educación Municipal de Riohacha<sup>21</sup>*

La Secretaría de Desarrollo Social y Educación Municipal de Riohacha será en el año 2016 líder a nivel departamental en la administración y desarrollo del sistema educativo e intercultural, certificada en los procesos pedagógicos, investigativos y

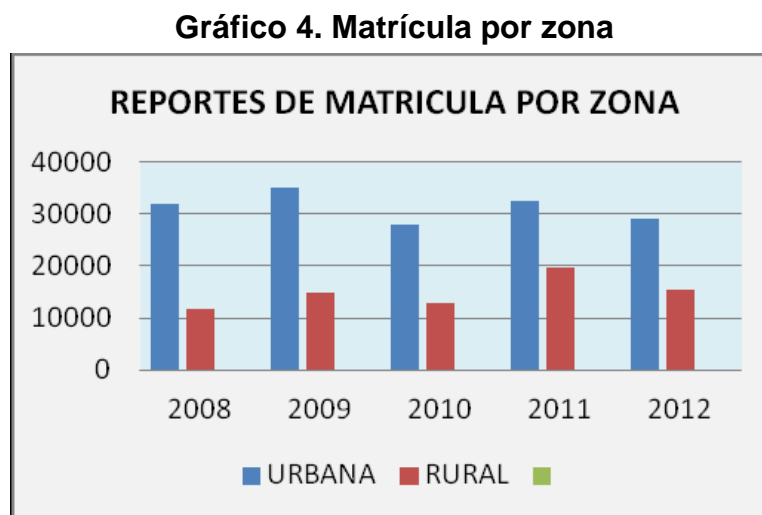
<sup>20</sup> Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

<sup>21</sup> Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

de modernización para coadyuvar al desarrollo humano y mejoramiento de la calidad de vida en el Municipio de Riohacha.

Por otra parte, el objetivo general de la Secretaría es construir, promocionar y desarrollar un proyecto general de participación ciudadana en un contexto constitucional y legal que permita hacer de la Educación del Municipio de Riohacha un factor de desarrollo social, cultural, deportivo y turístico, con el fin de mejorar la calidad educativa, de sus comunidades<sup>22</sup>.

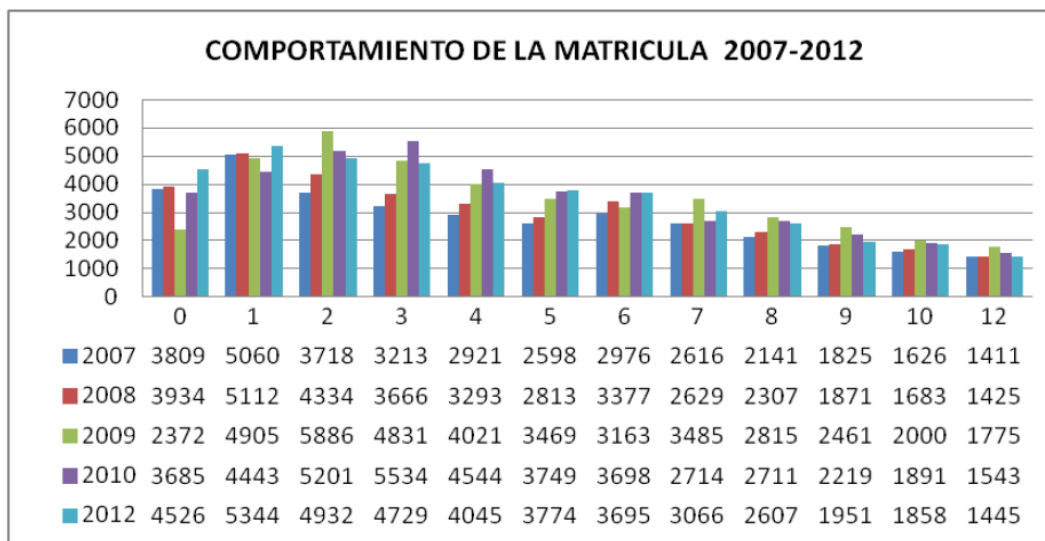
Teniendo en cuenta que tanto la misión, como la visión y el objetivo general se plantean proveer un servicio integral de alta calidad, se analizará el nivel de matrículas en el municipio, como lo muestran los siguientes gráficos:



Fuente: Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

<sup>22</sup> Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

**Gráfico 5. Comportamiento de la matrícula 2007 - 2012**



Fuente: Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

Al observar el comportamiento de la matrícula en los niveles de preescolar, básica y media durante los años 2007 al 2012, se podría obtener, entre otras, dos conclusiones fundamentales:

- La tendencia a disminuir paulatinamente la matrícula como producto de las acciones de una política educativa poco efectiva.
- Un aumento significativo de la matrícula en la zona rural, cuando luego de ser solo la tercera parte de la urbana en 2008, hoy llega a ser un poco menos de la mitad en el 2011 y 2012.
- Este análisis permite observar una alta disminución de la matrícula a medida que avanzan los años de escolaridad; si se tiene que la del grado primero, en promedio de los cuatro años comparados, ocupa el 13% del total de los matriculados, en tanto que los que llegan a cursar el grado once escasamente alcanza el 4% promediando los mismos años. Hecho que hace prever, en consecuencia, un fenómeno de deserción preocupante.

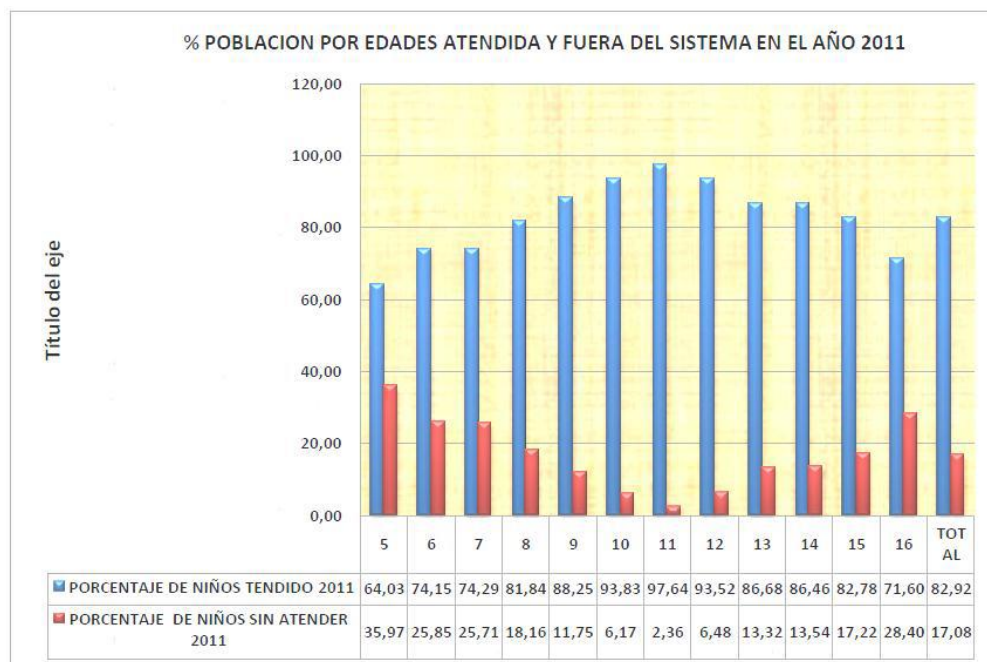
#### **2.2.4. Orientación hacia los ciudadanos/clientes**

En el municipio de Riohacha se ha venido impulsando desde hace varios años procesos educativos con buenos resultados que se han evidenciado en los procesos internos de los pueblos indígenas que han labrado rumbos de auto reconocimiento, reafirmación cultural, apropiación territorial y una valoración por el conocimiento tradicional. De allí que, los resultados de la gestión de un municipio dependen de la calidad de los procesos, instrumentos y recursos con que cuenta la administración local para realizar la planeación, la ejecución y la evaluación de las estrategias de desarrollo.

Como se ha planteado en este documento, el municipio debe concebirse como una empresa donde los socios son todos los habitantes de su jurisdicción quienes eligen a sus directivos (alcaldes – miembros del Concejo), aportan los recursos a través de impuestos y tarifas para recibir los beneficios o perjuicios de la eficiencia o ineficiencia con que se maneja su empresa.

El total de población atendida demuestra que Riohacha atiende primordialmente a los niños entre 9 y 13 años, mientras que deja de atender a los niños menores de 6 años y mayores de 15 años.

**Gráfico 6. Porcentaje de población por edades atendida y no atendida, 2011**

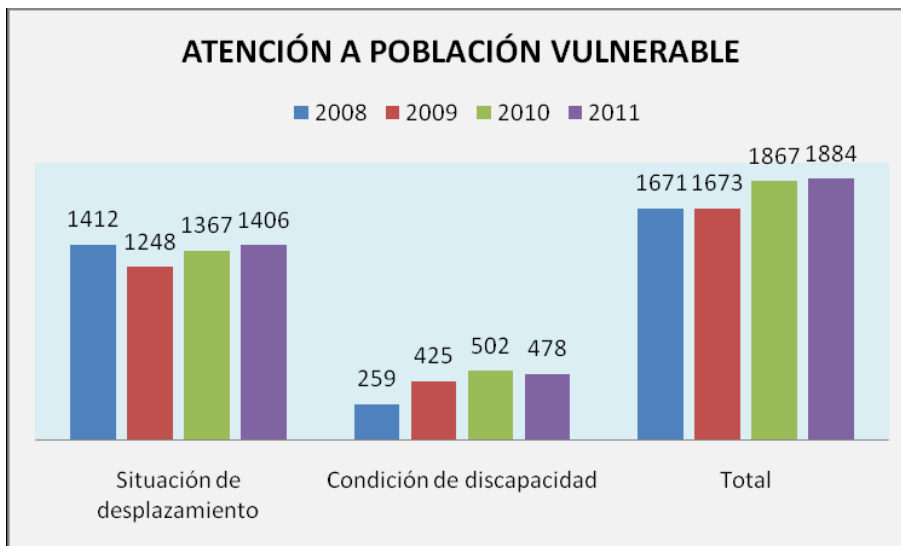


Gráfica porcentaje de niños fuera del sistema 2011

Con el fin de enfocarse en los clientes/ciudadanos, el municipio de Riohacha ha planeado metodologías, proyectos y/o modelos educativo especiales entre los que se encuentran los centros Etnoeducativos trabajan de manera concertada y unificada en cuanto al horizonte institucional, para la reafirmación de la identidad cultural y desarrollo de procesos interculturales de acuerdo al contexto y a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa de cada centro.

Adicionalmente, se plantea la atención prioritaria a la población vulnerable, teniendo como resultados las cifras que se muestran en el gráfico siguiente:

**Gráfico 7. Consolidado de atención a población vulnerable, 2008 - 2011**



Fuente: Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

Por otra parte, se encuentra la integración de a Educación Media con el SENA, con el fin de desarrollar y fortalecer las competencias laborales de los aprendices desde el 9º grado, como una primera fase de su formación técnica y tecnológica en los programas del SENA y apoyados en las TIC.

### **2.2.5. Personal**

El Municipio cuenta con 1116 docentes ubicados en los diferentes escalafones estipulados de acuerdo a su formación, experiencia y desempeño. Como lo demuestra el siguiente cuadro:

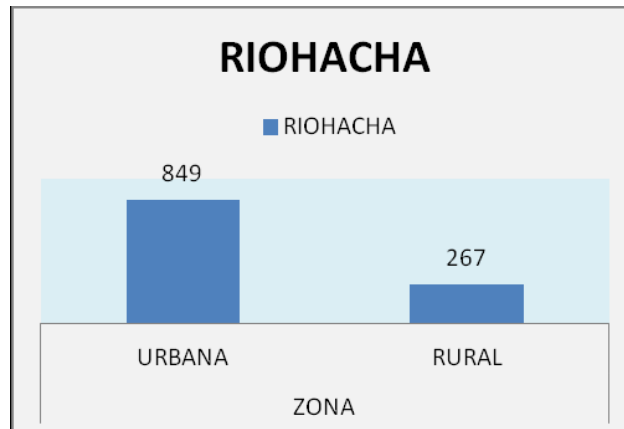
**Cuadro 5. Consolidado Planta Docente 2012 por grado en el escalafón**

<b>GRADOS EN EL ESCALAFON</b>	<b>NÚMERO DE DOCENTES</b>	<b>%</b>
BC	6	0,53%
1	6	0,53%
2	6	0,53%
3	1	0,09%
4	5	0,44%
5	5	0,44%
6	4	0,35%
7	8	0,71%
8	33	2,95%
9	9	0,8%
10	29	2,59%
11	42	3,76%
12	126	11,26%
13	193	17,3%
14	314	28,1%
1A	64	5,73%
2A	205	18,3%
2AE	33	2,95%
2B	12	1,07%
3AM	3	0,26%
2BE	8	0,71%
2C	2	0,17%
2CE	1	0,09%
1A1	1	0,09%
<b>TOTAL</b>	<b>1116</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

Los docentes del municipio de Riohacha están asignados, prioritariamente, a la zona urbana, donde trabaja un promedio del 70% de los docentes, mientras que el 30% restante trabaja en la zona rural.

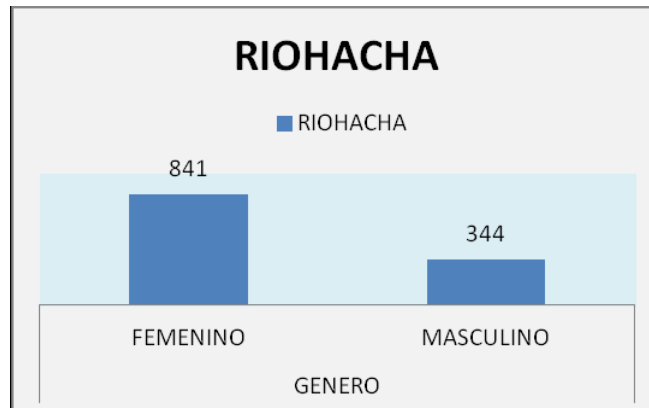
**Gráfico 8. Consolidado Planta Docente por zona**



Fuente: Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

Adicionalmente, es de resaltar que la mayoría de los docentes contratados en Riohacha son mujeres (841), mientras que los hombres (344) representan alrededor de la cuarta parte del total de la planta.

**Gráfico 9. Consolidado Planta Docente por género**



Fuente: Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

Es importante señalar que la mayor cantidad de docentes se concentra en la básica primaria, seguido por la básica secundaria y, finalmente, el preescolar.

**Cuadro 6. Consolidado Planta Docente 2012, por niveles de enseñanza**

<b>MUNICIPIO</b>	<b>NIVELES DE ENSEÑANZA</b>	<b>Nº</b>
RIOHACHA	PREESCOLAR	65
	BASICA PRIMARIA	646
	BASICA SECUNDARIA	431
<b>TOTAL</b>		<b>1142</b>

Fuente: Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

La información contenida en la siguiente tabla permite conocer el personal docente con el que cuentan los centros Etnoeducativos del municipio de Riohacha; pero, lo más importante es que posibilita la identificación de la insuficiencia en la planta de cargos oficiales para atender el número de niños matriculados, lo que hace necesario la contratación para cubrir esta deficiencia.

**Cuadro 7. Centros Etnoeducativos y Docentes Oficiales 2012**

Centros Etnoeducativos	Matrícula	Docentes Oficiales
Centro Etnoeducativo El Arroyo	959	12
Centro Etnoeducativo Las Delicias	816	13
Centro Etnoeducativo Aujero	1173	9
Centro Etnoeducativo El Pasito	251	6
Centro Etnoeducativo Anaralito Nuevo	718	11
Centro Etnoeducativo Guachaquero	409	4
Centro Etnoeducativo Paraiso	561	0
Centro Etnoeducativo Paraver	711	2
Centro Etnoeducativo Mañature	693	1
Centro Etnoeducativo Cucurumana	523	2
Centro Etnoeducativo Jarijiñamana	439	4
Centro Etnoeducativo Muurai	450	3
Centro Etnoeducativo Belen	793	2
Centro Etnoeducativo Kamuchasaain	700	3

Centros Etnoeducativos	Matrícula	Docentes Oficiales
Centro Etnoeducativo Nueva Esperanza	350	3
Centro Etnoeducativo Una Aputchon	209	0
Centro Etnoeducativo Kousachon	407	6
Centro Etnoeducativo Sierra Nevada	1447	21

Fuente: Secretaria de Educación Municipal de Riohacha

Como se evidencia, los Centros Etnoeducativos cuentan con docentes oficiales académicamente formados, teniendo en cuenta el número de licenciados y normalistas superiores que hay en sus aulas, pero es preocupante que todavía hoy haya docentes nombrados que ni siquiera son bachilleres; esto amerita la implementación de estrategias de motivación y el desarrollo de procesos de formación acordes con la situación que se plantea.

### **2.1.6 Técnica de información**

El municipio de Riohacha, desde su gestión administrativa tiene el propósito de construir sistemas integrados de información educativa que brinden información oportuna, confiable y relevante para la toma de decisiones. Es preciso revisar e integrar los modelos analíticos de los diferentes subsistemas de información de modo que éstos se ajusten a una visión centrada en la naturaleza de la educación como derecho humano fundamental. Se requiere considerar la información y conocimientos que se generan en investigaciones, usualmente desarrolladas fuera de las entidades estatales<sup>23</sup>.

### **2.1.7 Gestión de la calidad**

El sector público cuenta con 17 Instituciones educativas, las cuales a su vez agrupan a 55 sedes; 18 centros etnoeducativos y 2 centros educativos constituidos por

---

<sup>23</sup> Secretaria de Educación Municipal de Riohacha.

144 aulas satélites; de estos 37 establecimientos 12 están en la zona urbana y 25 en la zona rural. Todos los establecimientos educativos atienden a población indígena.

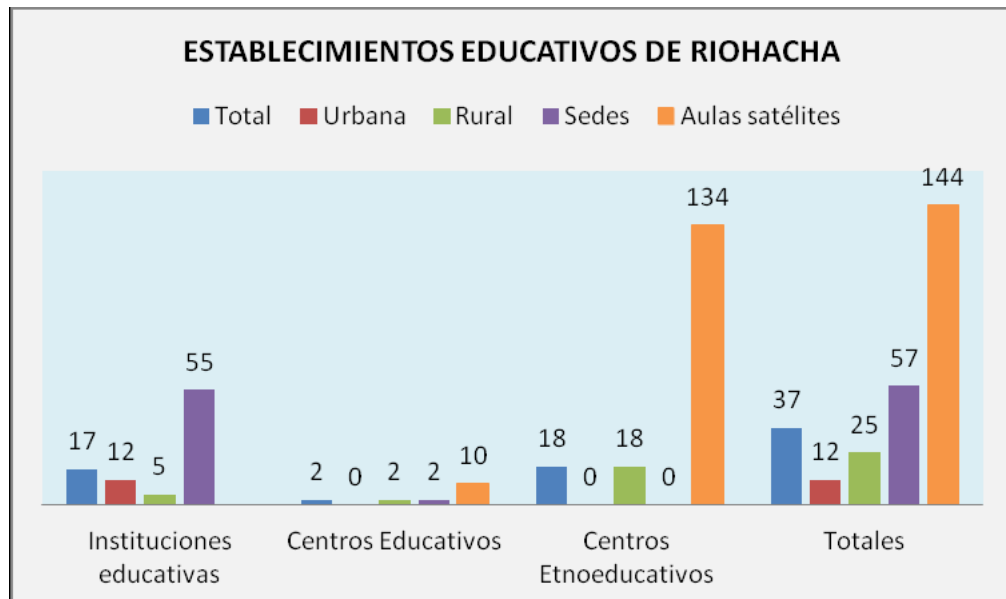
**Cuadro 8. Establecimientos educativos**

Establecimientos Educativos de Riohacha	Total	Urbana	Rural	Sedes	Aulas Satélites
Instituciones educativas	17	12	5	55	
Centros educativos	2	0	2	2	10
Centros Etnoeducativos	18	0	18	0	134
Totales	37	12	25	57	144

Fuente: Secretaria de Educación Municipal de Riohacha

El análisis del comportamiento de la matrícula en el periodo 2007-2012, permite observar una alta disminución de la matrícula a medida que avanzan los años de escolaridad; si se tiene que el grado primero, en promedio de los cuatro años comparados, ocupa el 13% del total de los matriculados y los que llegan al grado once es tan solo el 4%.

**Gráfico 10. Total de establecimientos educativos**



Fuente: Secretaria de Educación Municipal de Riohacha

**Cuadro 9. Evolución de sedes por sector educativo**

Evolución de Sedes por Sector Educativo										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Oficial	133	77	56	58	58	57	58	59	61	161
No Oficial	54	45	24	25	26	26	29	24	40	45
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>122</b>	<b>80</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>83</b>	<b>87</b>	<b>83</b>	<b>101</b>	<b>206</b>

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de Riohacha. 2012 - 2015

La cobertura escolar según datos de la Secretaría de Educación Municipal se encuentra en un 82%. Adicionalmente el 15% de la población entre 5 y 15 años no sabe leer ni escribir; y así mismo persisten deficiencias en la calidad de la educación.

**Cuadro 10. Cobertura educativa 2012**

Estudiantes	Total	Porcentaje
Entre 5 y 18 años	44.000	72,7%
Adultos	5.600	9,3%
<b>Total</b>	<b>49.600</b>	<b>82%</b>

Fuente: Secretaria de Educación Municipal de Riohacha

Por otra parte, al analizar la calidad de la prestación del servicio, se analizará Valoración de las Pruebas SABER, donde se evidencia, según la Secretaria de Educación Municipal, una gran preocupación por los resultados académicos en los establecimientos educativos del municipio y consideran que se debe hacer un estudio de los procesos académicos y administrativos con el propósito de buscar estrategias que permitan mejorar la calidad de la educación que se imparte y los resultados de la formación de los estudiantes y la obtención de mejores logros en las pruebas de Estado.

Es importante que se analicen detalladamente las causas de los resultados arrojados en estas pruebas. Se debe tratar temas como alimentación, transporte, bie-

nestar escolar y la propia academia como factor relevante del proceso. Los resultados obtenidos en las pruebas de estado en los dos últimos años demuestran el bajo nivel educativo en el municipio de Riohacha, solo algunos colegios del sector privado manejan buenos resultados.

**Cuadro 11. Comparación resultados Pruebas Saber 11, 2009 - 2012**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA.	2009.	2010.	2011.	2012.
GIMNASIO CERROMAR.	SUP.	MUY SUP.	MUY SUP.	MUY SUP.
SARA DELUQUE P.	SUP.	SUPERIOR	MUY SUP.	MUY SUP.
MARIA MONTESSORI.	SUP.	SUPERIOR	MUY SUP.	MUY SUP.
MARCELO GRAZIOSI	ALTO.	MUY SUP.	MUY SUP.	MUY SUP.
SAGR. C DE JESÚS.	SUP.	SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR
SIMÓN BOLIVAR.	MEDIO	SUPERIOR	ALTO.	SUPERIOR
ENRIQUE LALLEMAN.	INF.		BAJO.	BAJO.
SAN FERNANDO FERRINI.	INF.		INFERIOR.	INFERIOR.
GIMNASIO LATINO			SUPERIO	ALTO.
COLOMBO BRITANICO.	ALTO.		ALTO.	ALTO.
SAGRADA FLIA.	MEDIO	SUPERIOR	SUPERIOR	SUPERIOR
CHON KAY.	MEDIO	BAJO.	MEDIO.	MEDIO.
ALMIRANTE PADILLA.(mañana)	MEDIO	BAJO.	MEDIO.	MEDIO.
LIVIO R. FISHIONE (MAÑANA).	BAJO.	BAJO.	MEDIO.	MEDIO.
NUESTRA SRA DE LOS REMEDIOS.	MEDIO		MEDIO.	ALTO.
DENZIL ESCOLAR.	BAJO.	BAJO.	MEDIO.	MEDIO.
DIVINA PASTORA.	MEDIO	MEDIO.	ALTO.	ALTO.
ALMIRANTE PADILLA. (tarde)	BAJO.	BAJO.	BAJO.	BAJO.
REMEDIO CATALINA AMAYA.	BAJO.		BAJO.	BAJO.
ECOLOGICO DEL CARMEN.	BAJO.	MEDIO.	MEDIO.	MEDIO.
HELION PINEDO R. (J. MAÑANA).	BAJO.	BAJO.	BAJO.	BAJO.
ISABEL M. CUESTA	BAJO.	BAJO.	BAJO.	BAJO.
LUIS A. ROBLES.	BAJO.	INFERIOR.	BAJO.	BAJO.

Fuente: Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

### **CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Es importante recordar que el objetivo de la política de calidad de la educación es lograr que los estudiantes aprendan lo que necesitan aprender y lo sepan aplicar y aprovechar a los largo de la vida. Para alcanzarlo, todos los niveles del sector educativo tienen como responsabilidad la planeación y su articulación coherente entre sí.

Para el logro de los resultados mencionados es fundamental la conformación de una organización que cumpla adecuadamente con todas las funciones y principios administrativos, en el marco de lo dispuesto por la Constitución y la Ley. Ello implica desarrollar procesos de planeación estratégica y operativa, diseñar y poner en marcha estructuras administrativas apropiadas para el cumplimiento de los objetivos, dirigir la acción administrativa, conformar y manejar el recurso humano y adelantar las acciones de control y evaluación requeridas para ajustar el proceso de gestión.

Riohacha, es un municipio certificado en Educación y tiene la competencia directa de prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media; así como de administrar y distribuir entre los establecimientos educativos de su jurisdicción los recursos financieros para la educación en el municipio. Con el proyecto de modernización se han ido consolidando los procesos de la Secretaría de Educación y se ha ampliado la capacidad de apoyo a las instituciones educativas a su cargo.

Sin embargo, no es posible alcanzar los fines de la educación sin mecanismos de seguimiento y evaluación de aspectos jurídicos, académicos, financieros, de infraestructura y dotación de los establecimientos educativo. Lo anterior, permite organizar la prestación del servicio educativo en el cumplimiento de los requisitos de calidad, eficiencia y cobertura, de las instituciones educativas que prestan el servi-

cio público de educación en el municipio de Riohacha. Se debe asegurar que las instituciones educativas y los docentes y directivos al servicio de la educación estatal, cumplan con los objetivos del sistema educativo y logren los niveles esperados de cobertura y calidad haciendo uso eficiente de los recursos.

Se recomienda implantar prácticas de transparencia por medio de; rendición de cuentas, un trabajo colectivo interinstitucional, implementando y ejecutando esquemas de medición y seguimiento con resultados cuantificables para poder gobernar con transparencia. Adicionalmente, promover la participación privada en la financiación de los proyectos, promoviendo la participación ciudadana en el proceso de control de la ejecución de las políticas públicas.

## BIBLIOGRAFÍA

Araya y Cerpa (2009). Después de la Nueva Gestión Pública, ¿qué? Agenda Pública, año VII, No. 12.

Fernández, Y. Fernández, J. y Rodríguez, A. (2008). Modernización de la gestión pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas. No. 6, pág. 75 – 105.

García, I. (2007). La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público.

Schröder, P. Nueva Gestión Pública: aportes para el buen gobierno. Fundación Friedrich Naumann. Oficina Regional América Latina.

Plan Territorial de formación docente de Riohacha 2012 – 2015.

Secretaría de Educación Municipal de Riohacha.

Sitio web del Municipio de Riohacha. Septiembre de 2013