



**PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE BÁSICA Y MEDIA:**  
retos y desafíos para el mejoramiento de la calidad  
educativa

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago  
Carolina Cecilia de la Hoz Campo  
Javier de Jesús Viloría Escobar



**Prácticas de gestión en las instituciones educativas de  
básica y media: retos y desafíos para el mejoramiento  
de la calidad educativa**

ISBN 978-958-52579-8-6

©2023 Ediciones INFOTEP HVG  
Ciénaga, Magdalena

# AUTORES

## **Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago**

Docente titular de la Universidad del Magdalena, adscrito a la Facultad de Ciencias de la Educación. Doctor en Educación (Universidad de Salamanca, España). Magíster en Desarrollo Educativo y Social (Universidad Pedagógica Nacional-Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano [CINDE]). Licenciado en Educación con especialidad en Administración Educativa (Universidad Católica de Manizales). Bachiller Pedagógico (Escuela Normal Superior de Varones de Manizales). Coordinador de la Línea de Formación e Investigación Doctoral «Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos». Director del Grupo de Investigación en Gestión Pedagógica Transformadora (GEPET), categorizado en A por Minciencias/22. Investigador Senior de Minciencias. Par evaluador reconocido por Minciencias.

## **Carolina Cecilia de la Hoz Campo**

Docente de Carrera en la Universidad del Atlántico (Asociada), Doctora en Ciencias de la Educación (Universidad de Caldas), Magister en Educación (Universidad del Norte), Licenciada en Enseñanza de Tecnologías (Universidad del Atlántico), Tecnóloga Textil (Universidad Autónoma del Caribe) Perteneciente a los grupos de Investigación: Grupo de Investigación en Lectura, Escritura, Pedagogía y Desarrollo humano-INGLEX- categorizado en B Minciencias 2022 (Universidad del Atlántico) y al Grupo de Investigación en Gestión Pedagógica Transformadora -GEPET-.categorizado A Minciencias 2022. Investigadora Junior reconocida Colciencias.

## **Javier de Jesús Viloria Escobar**

Administrador de Empresas de la Universidad del Magdalena. Doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena - RUDECOLOMBIA. Investigador del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional Humberto Velásquez García. Líder del Proceso de Investigación en el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional Humberto Velásquez García. Docente Catedrático de la Universidad del Magdalena. Miembro del Grupo de Investigación en Gestión Pedagógica Transformadora – GEPET (clasificado en A por Minciencias). Director del Grupo de Investigación en Gestión de las Organizaciones y Contextos Educativos. Investigador Asociado de Minciencias.



©Derechos Reservados INFOTEP HVG

Prácticas de gestión en las instituciones educativas de básica y media: retos y desafíos para el mejoramiento de la calidad educativa

Todos los contenidos de este texto (Incluyendo, pero no limitado a, texto, logotipos, contenido, fotografías, audio, botones, nombres comerciales y vídeo) están sujetos a derechos de propiedad por las leyes de Derechos de Autor y demás Leyes relativas Internacionales y de terceros titulares de los mismos que han autorizado debidamente su inclusión.

En ningún caso se entenderá que se concede licencia alguna o se efectúa renuncia, transmisión, cesión total o parcial de dichos derechos ni se confiere ningún derecho, y en especial, de alteración, explotación, reproducción, distribución o comunicación pública sobre dichos contenidos sin la previa autorización expresa de los autores o de los titulares correspondientes.

### **Autores**

PhD. Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago. Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia.

PhD. Carolina Cecilia de la Hoz Campo. Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia.

PhD. Javier de Jesús Vilorio Escobar. Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional Humberto Velásquez García, Ciénaga, Colombia.

### **Edición y diagramación**

Equipo Editorial INFOTEP

ISBN 978-958-52579-8-6

Año: 2023

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
---------------------------	---

1

## **TRAYECTOS METODOLÓGICOS PARA LA COMPRENSIÓN DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA, ACADÉMICA Y COMUNITARIA**

1.1	Problematización de partida .....	10
1.2	Intencionalidades y logros investigativos .....	15
1.3	Criterios de focalización de instituciones educativas en el caso Santa Marta .....	16
1.3.1.	Manejo de la información .....	18
1.3.1.1	Recolección .....	18
1.3.1.2	Procesamiento .....	19
1.3.1.3	Numeración de las prácticas de gestión y los retos y desafíos .....	20
1.3.1.4	Codificación de las voces de los actores institucionales .....	21

2

## **PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA QUE INTERPELAN LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA**

2.1	El campo de la gestión directiva .....	23
2.2	Interpelaciones .....	23
2.2.1	El direccionamiento estratégico y horizonte institucional .....	25
2.2.2	Gestión estratégica .....	28
2.2.3	Gobierno Escolar .....	32
2.2.4	Cultura organizacional .....	32
2.2.5	Clima escolar .....	34
2.2.6	Relaciones con el entorno .....	36

3

## **PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA QUE INTERPELAN LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA**

3.1	El campo de la gestión académica .....	41
3.2	Interpelaciones positivas .....	44
3.2.1	Diseño pedagógico y curricular .....	44
3.2.2	Prácticas pedagógicas .....	47
3.2.3	Gestión del aula .....	49
3.2.4	Seguimiento académico .....	51
3.3	Interpelaciones negativas .....	57
3.3.1	Diseño pedagógico y curricular .....	57
3.3.2	Prácticas pedagógicas .....	58
3.3.3	Gestión del aula .....	60
3.3.4	Seguimiento académico .....	61

**4****PRÁCTICAS DE GESTIÓN COMUNITARIA QUE INTERPELAN LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA**

4.1	El campo de la gestión comunitaria .....	65
4.2	Interpelaciones positivas .....	67
4.2.1	Inclusión .....	67
4.2.2	Proyección a la comunidad .....	69
4.2.3	Participación y convivencia .....	71
4.2.4	Prevención de riesgos .....	72
4.3	Interpelaciones negativas .....	73
4.3.1	Inclusión .....	73
4.3.2	Proyección a la comunidad .....	75
4.3.3	Participación y convivencia .....	76
4.3.4	Prevención de riesgos .....	76

**5****RETOS Y DESAFÍOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

5.1	Retos y desafíos desde la gestión directiva .....	78
5.1.1	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional .....	78
5.1.2	Gestión estratégica .....	80
5.1.3	Cultura organizacional .....	82
5.1.4	Clima escolar .....	84
5.1.5	Relaciones con el entorno .....	86
5.2	Retos y desafíos desde la gestión académica .....	89
5.2.1	Diseño pedagógico curricular .....	90
5.2.2	Prácticas pedagógicas .....	91
5.2.3	Gestión del aula .....	92
5.2.4	Seguimiento académico .....	94
5.3	Retos y desafíos desde la gestión comunitaria .....	98
5.3.1	Inclusión .....	98
5.3.2	Proyección a la comunidad .....	100
5.3.3	Participación y convivencia .....	101
5.3.4	Prevención de riesgos .....	102

<b>6</b>	<b>LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE COMO METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO EDUCATIVO</b> .....	104
<b>7</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	109
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	112

## INTRODUCCIÓN

Desde el título mismo del presente libro, se definieron las categorías constitutivas del objeto de estudio del mismo y las coordenadas básicas, teóricas y prácticas, que lo delimitaron y configuraron.

Se pretendió recuperar prácticas de gestión directiva, las cuales incluyen los aspectos relacionados con el horizonte institucional, involucrando los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión del establecimiento educativo en los contextos local y regional. El reto institucional de la gestión directiva es el de armonizar y coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas de gestión de las organizaciones educativas en consonancia con su horizonte institucional; horizonte que en la medida que es pertinente prepara a la institución para responder a los múltiples retos que debe enfrentar.

Así mismo, la intención investigativa fue recuperar prácticas de gestión académica, que a su vez considera una de las dimensiones claves de la institución educativa y su razón de ser: asegurar el desarrollo de las competencias de aprendizaje de los estudiantes. En esta dimensión de la gestión institucional se indaga por los elementos estructurales de la gestión académica, los aspectos básicos de las prácticas de aula, el seguimiento y la evaluación.

Además, se sistematizaron prácticas de gestión comunitaria, las cuales se categorizaron en cuatro procesos, en articulación con los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (2008), estos fueron: inclusión, participación y convivencia, proyección a la comunidad y prevención de riesgos. La preponderancia de la gestión comunitaria recae en la necesidad de concebir a la institución como un espacio en el que confluyen actores sociales diversos, que complejizan la gestión educativa y que por lo tanto, también interpelan la calidad educativa de las instituciones.

Tanto las prácticas de gestión directiva como las académicas y las comunitarias son determinantes y factores incidentes en los procesos y resultados de calidad de las organizaciones educativas y en esta investigación fueron objeto de recuperación, sistematización y evaluación en función de su nivel de interpelación en el mejoramiento de la calidad de las organizaciones educativas. Esta interpelación se exploró y comprendió no solo en cuanto a su impacto positivo, sino también en cuanto a su influjo negativo en los procesos y resultados de calidad de las instituciones de educación básica y media del Distrito de Santa Marta.

A partir de esta recuperación y valoración de prácticas y del establecimiento del impacto de su interpelación, se documentaron las buenas prácticas, para ser emuladas y referenciadas y también prácticas inadecuadas, para ser evitadas y superadas; todo ello porque estas prácticas tienen un gran potencial generador y de motricidad sobre la calidad de las organizaciones educativas, ligado a un vacío social y teórico expresado en un eje generador central la gestión educativa.

Como censores oficiales de la calidad en las instituciones educativas, el Ministerio de Educación Nacional cuenta con las Pruebas Saber y el Índice Sintético de Calidad (ISCE), el cual permite conocer cómo se encuentra un colegio en aspectos como progreso, eficiencia, desempeño y ambiente escolar. Mejorar el puntaje le permitirá a la institución obtener grandes beneficios, incluidos algunos económicos.

Por otra parte, la conceptualización de las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria y sus componentes, parte de los Lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, específicamente de la Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento, series guías número 34. A partir de este documento, los establecimientos educativos en su gestión institucional están integrados por cuatro áreas de gestión, las cuales son: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad, para el caso del estudio, las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria fueron la base de proceso investigativo.

Teniendo en cuenta estos conceptos y las categorías de estudio, se planteó de acuerdo a las voces de los docentes y directivos docentes recuperadas, un ejercicio de sistematización de percepciones institucionales en cada una de las prácticas de gestión analizadas, las cuales fueron sistematizadas en sus procesos y componentes lo que permitió identificar; avances, dificultades y acciones de mejora en la calidad educativa.

El estudio de las prácticas de gestión educativa y su interpelación en la calidad educativa, se convirtió en eje central para abordar las políticas educativas en las instituciones educativas. A partir de este ejercicio se evidencia la necesidad de contribuir en la fundamentación de lo que se ha denominado un paradigma



emergente para la concepción y gestión de las organizaciones educativas, como es la perspectiva de la “construcción social de las organizaciones educativas” (Sánchez, 2014, p. 14).

De esta forma se contribuyó a la formación de conocimiento pedagógico en el campo de las ciencias de la educación y la gestión de las organizaciones educativas; desde cada uno de sus cinco capítulos aquí descritos. Se parte desde lo conceptual y teniendo en cuenta las voces de los actores institucionales, inmersos en el proceso investigativo:

El capítulo 1: Trayectos metodológicos para la comprensión de prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria, donde se expone el punto de partida del problema de la investigación, objetivos y logros, generales y específicos; además las decisiones metodológicas que comprenden el encuadre y la ruta investigativa, los criterios de focalización de las instituciones educativas públicas del distrito de Santa Marta y el manejo de la información.

Los capítulos 2, 3 y 4, presentan las categorías abordadas de la gestión educativa; y su comprensión desde lo directivo, académico y comunitario, atendiendo a sus interpelaciones positivas y negativas en cada uno de los componentes plasmados en la Guía 34, del Ministerio de Educación Nacional. Corresponden desde la gestión directiva, los componentes de: direccionamiento estratégico, gestión estratégica, gobierno escolar, cultura organizacional, clima escolar y relaciones con el entorno; en la gestión académica: diseño curricular, prácticas pedagógicas, gestión de aula y seguimiento académico y en la gestión comunitaria los componentes de inclusión, participación y convivencia, proyección a la comunidad y prevención de riesgos.

En el capítulo 5, se configuran los retos para el mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas, desde la gestión directiva, académica y de la comunidad, de las instituciones educativas públicas del distrito de Santa Marta, estudiadas, finalmente en el Capítulo 5, se presenta a manera de cierre las lecciones aprendidas y trabajos futuros del proceso investigativo.

En el capítulo 6 se argumentan las comunidades de aprendizaje como una alternativa metodológica que aporta elementos para el fortalecimiento de la gestión de las organizaciones educativas y, finalmente, en el capítulo 7 se presentan las principales lecciones aprendidas del proceso investigativo.

La invitación es a explorar y recorrer las dinámicas de los procesos de gestión de las instituciones educativas y, a partir de allí, aportar elementos iniciativos para el mejoramiento de la calidad de la educación en el territorio.

## Trayectos metodológicos para la comprensión de prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria

El presente capítulo expone la problemática central de la investigación, los objetivos y logros alcanzados, a partir del encuadre metodológico, donde se exponen las posturas y enfoques investigativos, las rutas y los trayectos de la investigación. Finalmente se conceptualizan y exponen los medios de recolección, sistematización y análisis de la información utilizados, a partir de las voces de los actores sociales, de las 12 instituciones públicas de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

### 1.1 Problematicación de partida

La región Caribe colombiana se ha caracterizado por serias problemáticas educativas en términos de resultados de calidad, cuando ésta se mira desde los desempeños en las pruebas oficiales que aplica el Ministerio de Educación Nacional (MEN). El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Observatorio del Caribe Colombiano (2008) expresó que “la calidad de los colegios de la región es deficiente” (p. 27), ya que para el año 2008 ningún departamento del Caribe lograba superar el promedio nacional. Para el período 2014-2018 los resultados siguen siendo preocupantes, ya que no se evidencian mejoras significativas en los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

**Tabla 1.** Resultados de las Pruebas Saber 11 en el período 2014-2018

Departamento / Año	2014	2015	2016	2017	2018
Atlántico	49,01	48,74	51,73	49,76	49,2
Magdalena	45,63	45,18	46,95	46,16	45,04
Córdoba	47,69	47,69	48,73	49,19	48,2
Cesar	48,09	47,92	49,45	49,39	48,23
La Guajira	46,15	45,41	46,28	46,32	44,63
Bolívar	46,8	46,4	48,31	47,72	46,6
Sucre	47,34	47,39	48,79	49,34	48,13
San Andrés	49,27	47,85	57,58	50,51	48,27

**Fuente:** ICFES

Los desempeños de los estudiantes en las pruebas no logran consolidar tendencias de mejoramiento en el contexto educativo de la región Caribe. Para el año 2018, todos los departamentos de la región presentaron disminuciones en sus resultados con respecto al año inmediatamente anterior.

También se presentan las ubicaciones de los departamentos de la región Caribe en el ranking nacional, de acuerdo con los resultados obtenidos en las pruebas Saber 11 en los últimos cinco años. En el año 2018, el departamento mejor ubicado corresponde al Atlántico, pero se evidencia que ningún ente departamental de la región Caribe ha logrado subir más de tres posiciones en el período 2014-2018; lo que refleja la poca efectividad de los procesos de intervención que se han promovido en las instituciones educativas.

**Tabla 2.** Ranking de departamentos en Pruebas Saber 11 en el período 2014-2018

Departamento	2014	2015	2016	2017	2018
Atlántico	18	17	16	18	16

Magdalena	30	30	29	30	29
Córdoba	22	23	19	23	20
Cesar	20	21	18	20	19
La Guajira	29	29	30	29	30
Bolívar	26	27	26	25	25
Sucre	24	25	20	21	21
San Andrés	15	22	23	13	18

**Fuente:** ICFES

Cuando se revisan las categorías obtenidas por las instituciones de educación básica y media de acuerdo con los desempeños de las pruebas Saber 11 en el año 2017, los resultados son más alarmantes, ya que en promedio el 49% de las instituciones se encuentran en la categoría D y un 30% en C; cuando en el contexto nacional solo se ubican en estas categorías el 25% y 29%, respectivamente.

**Tabla 3.** Clasificación de las instituciones educativas públicas en el año 2017

Departamento	A+	A	B	C	D
Atlántico	4%	10%	24%	28%	34%
Bolívar	0%	4%	8%	26%	61%
Cesar	2%	6%	16%	30%	46%
Cordoba	1%	4%	15%	37%	43%
La Guajira	0%	3%	8%	33%	56%
Magdalena	1%	1%	4%	22%	73%
San Andres	0%	11%	11%	22%	56%
Sucre	0%	7%	17%	29%	48%
<b>Región Caribe</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>14%</b>	<b>30%</b>	<b>49%</b>
<b>Colombia</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>32%</b>	<b>29%</b>	<b>25%</b>

**Fuente:** Observatorio de Educación de la Universidad del Norte

En términos de los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa, según los datos del Ministerio de Educación Nacional (2019), para el año 2017 ninguno de los departamentos de la región Caribe se ubicaba entre los cinco primeros en la evaluación de la básica primaria, básica secundaria y educación media. Solamente Barranquilla lograba posicionarse entre las mejores cinco ciudades capitales en los resultados de básica primaria, con 6,19 puntos, mientras que para el 2018, también en primaria, las únicas entidades certificadas de la Región que superaron el promedio nacional de 5,67 fueron Soledad (6.15 puntos), Barranquilla (6.04 puntos) y Malambo (5.95 puntos). En básica secundaria solo Barranquilla, con un resultado de 6.07 puntos, superó los 5.76 puntos del promedio nacional. Mientras que en la media, el promedio nacional fue de 5,94, superado en la región Caribe por Sincelejo (6.25 puntos), Sahagún (6.2 puntos), Montería (6.08 puntos) y Barranquilla (5.99 puntos). Estos resultados son muy limitados si se considera que la región cuenta con 22 entidades certificadas, incluyendo los departamentos y municipios.

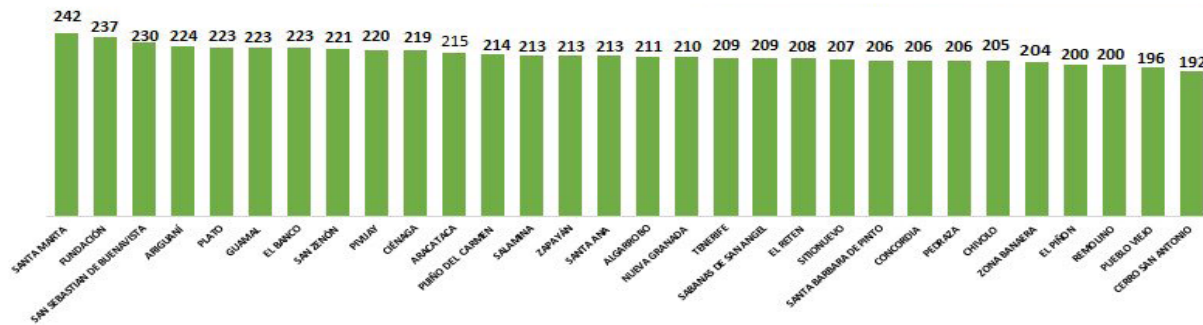
Los resultados tanto de las pruebas Saber 11 como del Índice Sintético de Calidad Educativa, reflejan las problemáticas de los sistemas educativos de la región Caribe colombiana. Estas problemáticas inciden también en las dinámicas del Territorio, ya que la educación es un factor de desarrollo (Díaz, & Alemán, 2007; Gómez, 2014).

## El problema de la calidad educativa en el distrito de Santa Marta

La calidad educativa del departamento del Magdalena y del distrito de Santa Marta continúa siendo un tema relevante y apremiante para la transformación del Territorio, debido a que en el Departamento y el Distrito persisten, enquistadas, problemáticas educativas que siguen incidiendo de manera directa en la calidad de vida de los niños, jóvenes y de la sociedad en general (Álvarez y Topete, 2004).

Según los resultados de los estudiantes en las pruebas Saber 11, analizados en el Informe Zona Bananera Cómo Vamos, ningún municipio del departamento supera la media nacional para el año 2021 que fue de 252 puntos, lo que supone una serie dificultad en términos de resultados de calidad educativa para el Territorio.

**Ilustración 1.** Resultados Pruebas Saber 11



Fuente: Instituto Colombiano para la Educación Superior –ICFES. Cálculos ZBCV (2022)

**Fuente:** Informe Zona Bananera Cómo Vamos

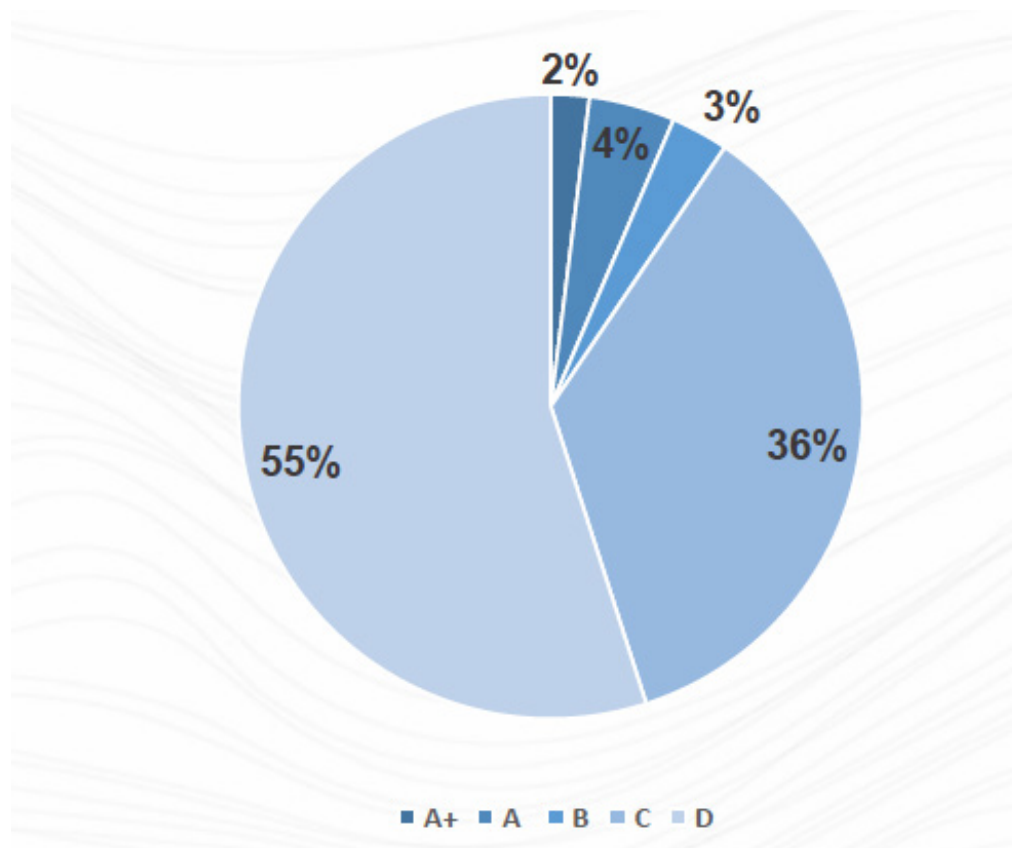
Así mismo, se presentan inmensas diferencias entre la ciudad capital que es Santa Marta, llegando hasta 50 puntos cuando se compara con Cerro de San Antonio. Por otro lado, según los mismos resultados solo dos (2) instituciones públicas se encuentran entre las mejores 25.

**Ilustración 2.** Mejores colegios del Magdalena según Pruebas Saber 11

PTO.	CÓDIGO	INSTITUCIÓN	MUNICIPIO	CAL	NATURALEZA	JORNADA	EST	LC	MAT	SC	NAT	ING	PROMEDIO PONDERADO	PUNTAJE GLOBAL
1	133462	COLEGIO IDPHU BILINGUE DE SANTA MARTA	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	COMPLETA	12	68	65	62	62	76	65,154	326
2	121129	INST MARLIAM	EL BANCO	A	NO OFICIAL	MAÑANA	23	68	68	61	63	62	64,8	324
3	097311	COLEGIO CRISTIANO LA ESPERANZA	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	COMPLETA	39	64	62	60	60	66	61,846	309
4	103283	COLEGIO EL DIVINO NIÑO	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	60	63	61	58	58	66	60,462	302
5	010389	COLEGIO DE LA PRESENTACION	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	COMPLETA	56	63	58	60	57	70	60,308	302
6	010587	COLEGIO DIOCESANO SAN JOSE	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	COMPLETA	53	63	61	58	57	64	60,077	300
7	040881	INSTITUTO LA MILAGROSA	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	COMPLETA	38	62	61	57	57	66	59,769	299
8	648477	INSTITUTO EDUCATIVO HAPPY WORD	EL BANCO	A	NO OFICIAL	MAÑANA	15	62	62	57	56	63	59,538	298
9	152868	CIUDADELA EDUCATIV COEDUMAG	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	87	62	59	58	56	64	59,154	296
10	618041	COLEGIO CRISTIANO FUENTE DE VIDA - SEDE PRINCIPAL	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	10	61	57	56	58	70	58,923	295
11	010397	COL FCO DE SAN LUIS BELTRAN	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	82	62	57	57	56	65	58,538	293
12	732339	INSTITUCION EDUCATIVA PAULO FREIRE - SEDE PRINCIPAL	FUNDACIÓN	A	NO OFICIAL	MAÑANA	29	61	57	57	55	65	58,077	290
13	010363	ATENEU MODERNO	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	58	60	58	57	55	62	57,846	289
14	010413	IED ESCUELA NORMAL SUPERIOR MARÍA AUXILIADORA - SEDE P	SANTA MARTA	A	OFICIAL	COMPLETA	121	61	58	56	56	56	57,615	288
15	061150	COLEGIO SAN FRANCISCO JAVIER	CIÉNAGA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	25	59	60	54	56	59	57,385	287
16	732347	INSTITUCION EDUCATIVA PAULO FREIRE - SEDE PRINCIPAL	FUNDACIÓN	A	NO OFICIAL	TARDE	57	61	56	55	55	64	57,308	287
17	158303	COLEGIO CRISTIANO INTEGRAL	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	16	61	56	55	54	66	57,231	286
18	097279	FUNDACIÓN EDUCATIVA LICEO VERSALLES	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	40	59	57	54	56	59	56,692	283
19	131813	ESCUELA PARROQUIAL MIXTA	PLATO	A	NO OFICIAL	MAÑANA	41	60	52	57	56	59	56,462	282
20	617266	COLEGIO BILINGUE ELISA DIAZGRANADOS SAS	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	16	61	49	56	54	72	56,308	282
21	061234	COLEGIO GIMNASIO CAMPESTRE EL RODADERO	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	29	60	53	55	53	66	56,077	280
22	193730	COLEGIO GIMNASIO SANTIAGO DE CALI	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	29	60	55	55	53	60	56,077	280
23	137323	COLEGIO AGUSTIN NIETO CABALLERO	SANTA MARTA	A	NO OFICIAL	MAÑANA	74	59	55	53	55	57	55,615	278
24	743393	ESCUELA NORMAL SAN PEDRO ALEJANDRINO	SANTA MARTA	A	OFICIAL	ÚNICA	132	59	56	53	52	52	54,769	274
25	010751	COL LA SAGRADA FAMILIA	FUNDACIÓN	A	NO OFICIAL	MAÑANA	53	56	55	54	54	53	54,615	273
26	054908	COLEGIO MANUEL FAUSTINO MOJICA	FUNDACIÓN	A	NO OFICIAL	MAÑANA	41	58	55	53	53	52	54,538	273

**Fuente:** Portal Miltón Ochoa

**Ilustración 3.** Clasificación de las instituciones educativas públicas en las pruebas Saber 11



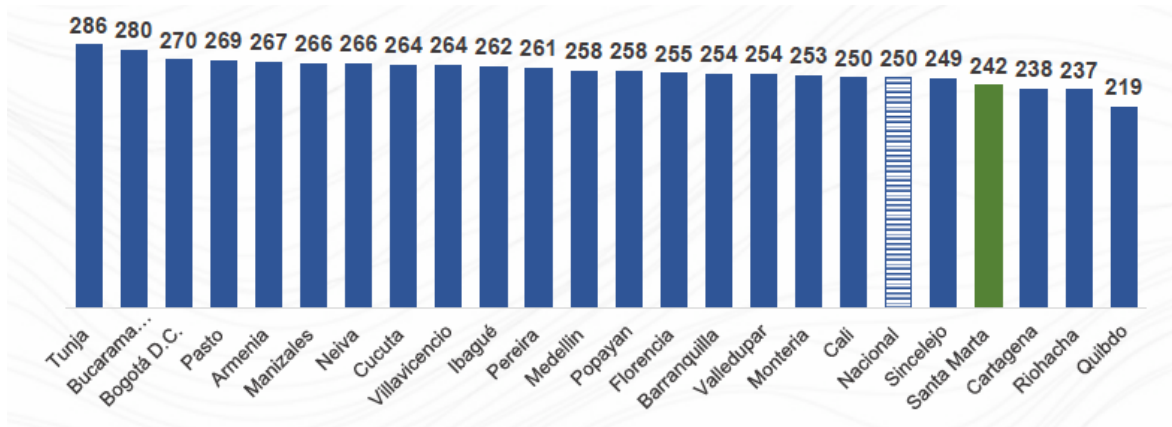
**Fuente:** Informe Calidad de Vida Santa Marta, 2021

Para el año 2019 Santa Marta se ubicó en el puesto 574 entre los 1.112 municipios que presentaron las pruebas Saber 11, logrando un promedio de 46,88% en los resultados de sus estudiantes. Esto ubicó a la ciudad como la penúltima en la región Caribe, solo superando a Riohacha y en el puesto 25 entre las 32 ciudades capitales de Colombia. Para el año 2018, según un análisis del Observatorio de la Calidad Educativa de Santa Marta, la ciudad había logrado resultados generales por debajo de la media nacional y solo cuatro instituciones públicas, que representan el 5% habían obtenido resultados institucionales por encima del promedio nacional (Sánchez, 2018), poniendo en evidencia las deficiencias en la calidad educativa en el contexto local.

Como se aprecia en la Ilustración 3, para el año 2021 el 52% de las Instituciones Educativas públicas del distrito se posicionaron en la categoría más baja de calidad educativa, de acuerdo con el ICFES, mientras que en 2021 correspondió al 55%. La anterior situación es preocupante, ya que en el último año el 91% de las IED públicas de la ciudad se encuentran en las dos categorías más bajas, mientras solo el 36% se ubicaba allí.

**Ilustración 4.** Índice global ICFES – Instituciones Educativas Urbanas

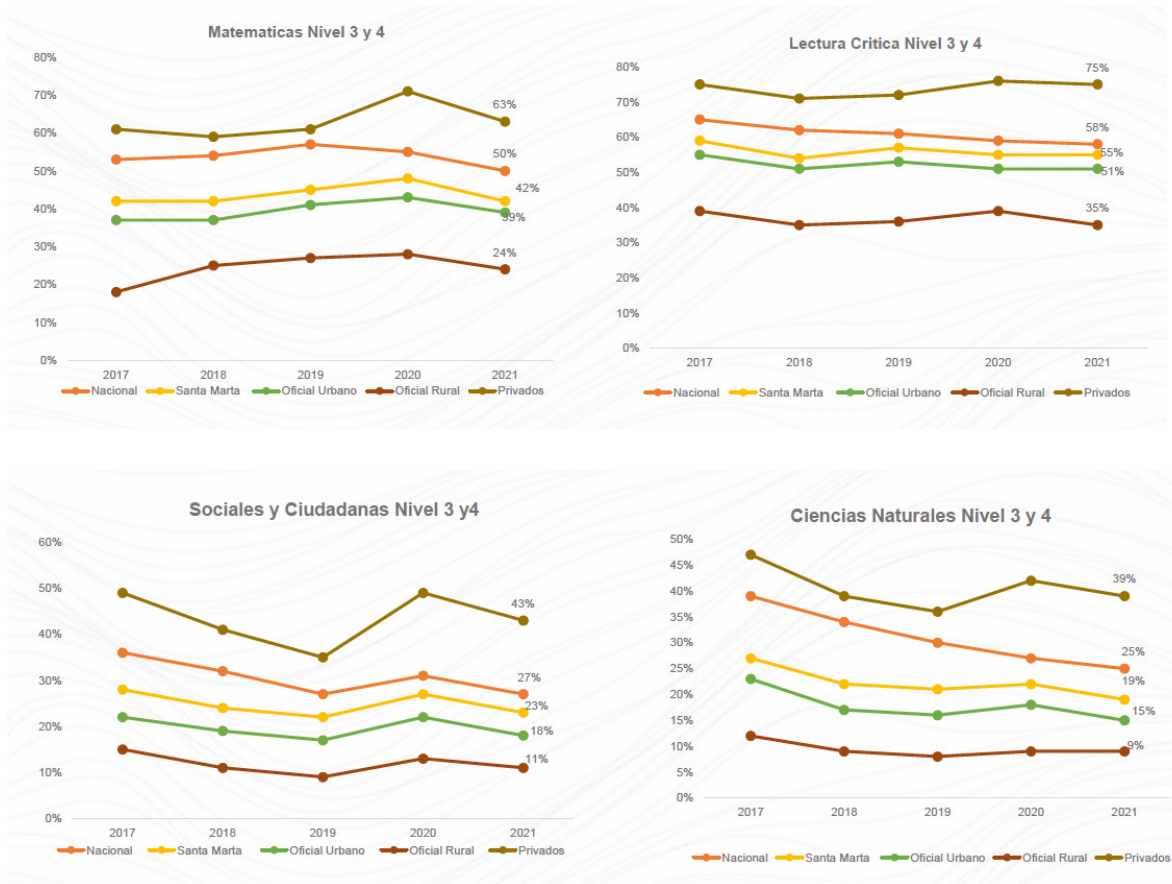


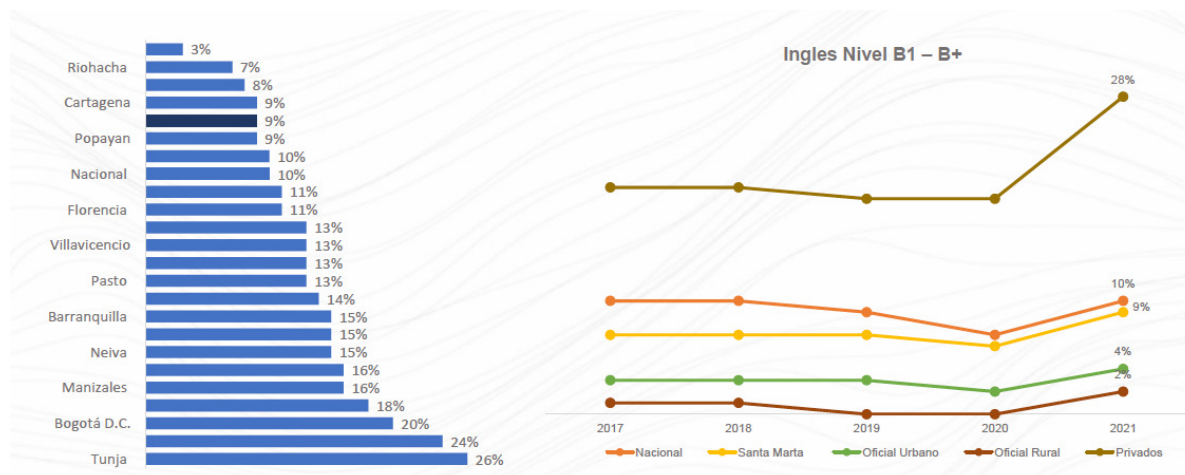


Fuente: Informe Calidad de Vida Santa Marta, 2021

Adicionalmente, la ciudad de Santa Marta se posicionó entre las últimas ciudades, de acuerdo con el índice global del ICFES. (Ver Ilustración 4). De acuerdo al Informe distrital Santa Marta Cómo Vamos 2021, al problema de la calidad se le suma el de la gran desigualdad en los niveles de básica y media, específicamente entre la educación rural y la urbana, lo que se puede apreciar en la Ilustración 5.

Ilustración 5. Calidad educativa en colegios oficiales urbanos y rurales de Santa Marta





Fuente: Informe Calidad de Vida Santa Marta, 2021

En términos del Índice Sintético de Calidad Educativa en el nivel de básica primaria, para el año 2018, Santa Marta no logra superar aún la media nacional, pero obtiene mejores resultados que el departamento del Magdalena y el municipio de Ciénaga, que son los otros entes territoriales certificados en educación en el plano departamental. Sin embargo, su resultado global disminuyó si se compara con el año 2017, pasando de 5,76 en 2017 a 5,60 en 2018. En básica secundaria los resultados del 2018 mejoran en comparación con el 2017, pasando de 5,07 a 5,27, pero se ubican por debajo de la media nacional que fue de 5,76. En educación media también se mejoraron los resultados, pasando de 5,17 en 2017 a 5,43 en 2018. La media nacional se ubicó en 5,94.

Aunque se evidencian mejoramientos en los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa, persisten las problemáticas de calidad en el Distrito que requieren de atención desde diversos frentes de mejoramiento; entre los cuales se cuentan los escenarios de actualización de los Proyectos Educativos Institucionales, incluyendo los sistemas de información y el uso de las tecnologías.

Conscientes de que las prácticas de gestión directivas, académicas y comunitarias de las instituciones educativas no pueden medirse solo por los resultados de las pruebas oficiales que aplica el Estado, sino que es necesario analizar una serie de indicadores que abarcan todos los procesos relacionados con los procesos educativos, se formuló el interrogante central: **¿Cuáles son los orígenes, características, determinantes, impactos, restricciones y potencialidades de las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria que han interpelado, positiva o negativamente, los desempeños de calidad académica de las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta?**

## 1.2 Intencionalidades y logros investigativos

El presente proceso investigativo permitió contribuir a la comprensión de la calidad educativa desde la perspectiva de la gestión educativa, donde se develaron las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria, que interpelan significativamente la calidad educativa de las instituciones públicas de educación básica y media del Distrito de Santa Marta, a partir de la recuperación y sistematización de las voces de actores institucionales, de esta manera el desarrollo de cada una de las intencionalidades se presenta como logros en el marco del proceso investigativo desarrollado.

La investigación se centró principalmente en exponer los orígenes, características, determinantes, impactos, restricciones y potencialidades de las prácticas de gestión educativa que han interpelado, positiva o negativamente, los desempeños de calidad académica de las instituciones de educación básica y media del Distrito de Santa Marta.

Se rescataron las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria, que consideran los procesos claves de la institución educativa y su razón de ser, teniendo en cuenta cada uno de los componentes planteados en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional y se configuran las interpelaciones positivas o negativas, en los desempeños de calidad de las IED Santa Marta, basado en el ejercicio de sistematización

de las voces de los actores institucionales.

Por otro lado, se lograron establecer las instituciones de educación básica y media del Distrito de Santa Marta que según los resultados de las Pruebas Saber, evidencian mejoras significativamente en sus desempeños de calidad académica, las que se mantienen estables en bajos niveles y las de mayor varianza, identificando 108 Instituciones Educativas de orden público activas en el Distrito de Santa Marta, luego del cruce entre la base de datos del Ministerio de Educación y el ICFES, lo que permitió establecer los criterios de exclusión de aquellas Instituciones que no harían parte de la muestra.

Identificadas aquellas instituciones que presentaron las pruebas Saber 11 en los años 2014 – 2016, se dio paso a focalizar doce (12) instituciones, seleccionadas bajo los criterios de: cuatro (4) instituciones que presentaron en promedio el mayor índice total; cuatro (4) instituciones que presentaron en promedio el menor índice total y cuatro (4) instituciones educativas que presentaron la mayor varianza con respecto a la muestra.

En la identificación de las prácticas de gestión educativa, se caracterizaron las buenas prácticas de gestión directiva, académicas y comunitarias de las instituciones de educación básica y media del Distrito de Santa Marta que, a criterio de los directivos docentes y docentes, como actores sociales claves, han interpelado de manera positiva las mejoras en los desempeños de calidad académica en las Pruebas Saber.

Los resultados demuestran, que las acciones que inciden positivamente impactan en el funcionamiento organizacional, los que permiten direccionar los aspectos institucionales hacia unos horizontes claros de formación y estrategias pedagógicas que configuren lineamientos de políticas y estrategias de intervención y mejoramiento

En relación con las prácticas que inciden negativamente, los impactos negativos de las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria están vinculadas principalmente a la gestión estratégica; evidenciando falta de claridad en las necesidades y acciones de mejora. Son evidentes prácticas académicas demarcadas negativamente en los aspectos curriculares, pedagógicos y del aula, que fortalecen y prevalecen en los bajos desempeños y condiciones de calidad en las IE del Distrito de Santa Marta, de igual manera, en el aspecto comunitario se evidencia la desarticulación entre las políticas de inclusión propuestas desde el Ministerio y la práctica educativa.

Finalmente se analizaron los retos y desafíos que, para la transformación de las prácticas de gestión directiva, académicas y comunitarias de las instituciones de educación básica y media del Distrito de Santa Marta, se derivan de los marcos de política que orientan el desarrollo del sector educativo en el distrito de Santa Marta y de la revisión crítica de los fundamentos de paradigmas emergentes en el campo académico de la gestión educativa.

El análisis de la calidad educativa en el distrito, desde la visión de las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria permitió configurar importantes saberes desde la gestión de las organizaciones educativa, teniendo en cuenta la importancia de propiciar espacios de cambio y planes de mejoramiento en la formación de directivos, docentes y el desempeño de la calidad educativa en los niños, niñas y jóvenes, esto habla de la idoneidad organizacional de las instituciones educativas, el aprendizaje de la organización y la generación de cambio en los estándares actuales.

### **1.3 Criterios de focalización de instituciones educativas en el caso Santa Marta**

Según lo expuesto por el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2010) y el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES, 2016); la prueba Saber 11 es un examen que cumple con las condiciones de calidad científicas que se le aplican a los estudiantes de la educación media, y que tiene como propósitos:

- Comprobar el grado de desarrollo de las competencias de los estudiantes que están por finalizar el grado undécimo de la educación media.
- Proporcionar elementos al estudiante para la realización de su autoevaluación y el desarrollo de su proyecto de vida.
- Proporcionar a las instituciones educativas información pertinente sobre las competencias de los



aspirantes a ingresar a programas de educación superior, así como sobre las de quienes son admitidos, que sirva como base para el diseño de programas de nivelación académica y prevención de la deserción en este nivel.

- Monitorear la calidad de la educación de los establecimientos educativos del país, con fundamento en los estándares básicos de competencias y los referentes de calidad emitidos por el Ministerio de Educación Nacional.
- Proporcionar información para el establecimiento de indicadores de valor agregado, tanto de la educación media como de la educación superior.
- Servir como fuente de información para la construcción de indicadores de calidad de la educación, así como para el ejercicio de la inspección y vigilancia del servicio público educativo.
- Proporcionar información a los establecimientos educativos que ofrecen educación media para el ejercicio de la autoevaluación y para que realicen la consolidación o reorientación de sus prácticas pedagógicas.
- Ofrecer información que sirva como referente estratégico para el establecimiento de políticas educativas nacionales, territoriales e institucionales. (MEN, 2010, pp. 1-2)

Las fechas de aplicación varían según las necesidades de la población, pero mantiene la constante de ajustarse al periodo escolar, los jóvenes que están por culminar sus estudios de último grado de educación media. También puede ser aplicado a aquellos sujetos que ya obtuvieron su título de bachiller. Dicho instrumento hace parte del sistema de evaluación nacional (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES, 2016).

La estructura general del examen Saber 11 está constituida por cinco pruebas: Lectura crítica, Matemáticas, Sociales y Ciudadanas, Ciencias naturales e Inglés) y es aplicado en “2 sesiones de 4 horas y 30 minutos cada una con un total de 268 preguntas” (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES, 2017)

Los resultados de las pruebas Saber 11 se encuentran en las bases de datos del ICFES en el sistema FTP (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES, 2017) y sus resultados son dados por índices de cada una de las áreas evaluadas, y un consolidado (Índice Total) que establece el índice general de establecimiento educativo.

Para la utilización de las bases de datos, se solicitó un usuario de ingreso y se determinó la priorización en los resultados de las pruebas Saber 11. Se identificaron las instituciones oficiales del distrito por medio de un cruce entre estas bases de datos por establecimientos del ICFES, y las bases de datos de instituciones oficiales en el Distrito, suministrada por el Ministerio de Educación (Ministerio de Educación Nacional, 2011). A partir de allí se organizó la información desde 2014 hasta 2016 con base a las áreas evaluadas en las pruebas. Con respecto a los resultados de las pruebas Saber 11, el ICFES ofrece un consolidado nacional, que facilitó el filtrado de la información por departamento, ciudad y posteriormente por el carácter oficial de las instituciones (ICFES, 2017).

El análisis de la información se realizó a través de la estadística descriptiva y correlacional, identificando los resultados de las instituciones por los Índices Generales de los establecimientos educativos en las distintas pruebas y estableciendo las variaciones más significativas en mejoramiento y disminución de los resultados durante el periodo 2014-2016.

En las bases de datos sobre las Instituciones Educativas de orden público de Santa Marta, suministrada por el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2011), inicialmente se reportó un total de 112 colegios, sobre el cual se descartaron aquellas instituciones que su estado reporta estar con cierre definitivo o con cierre temporal, que correspondieron al 32% de la población total de Instituciones Educativas oficiales del Distrito de Santa Marta.

**Tabla 4.** Colegios oficiales del Distrito de Santa Marta que presentaron la Prueba Saber 11

Año de presentación de la Prueba Saber 11	Número de colegios que presentaron la Prueba Saber 11	Número de Colegios que presentaron la prueba Saber 11 con doble jornada	Número final de colegios que presentaron la prueba Saber 11
2014	61	8	53
2015	52	4	48
2016	49	2	47

**Fuente:** ICFES

Una vez identificadas las 108 IE de orden público activas en el Distrito de Santa Marta, se procedió a hacer un cruce entre la base de datos del Ministerio de Educación y el ICFES, lo que permitió establecer los criterios de exclusión de aquellas Instituciones que no harían parte de la muestra.

### **Criterios de Exclusión**

No ser una Institución Educativa Oficial activa del Distrito de Santa Marta.

No contar con continuidad en la presentación de las pruebas Saber 11 durante el periodo 2014-2016.

### **Criterios de Selección**

Identificadas las 108 Instituciones Educativas Oficiales del Distrito de Santa Marta (MEN, 2011) y develado aquellas que habían presentado las pruebas Saber 11 en los años 2014 – 2016, se dio paso a seleccionar 12 instituciones focalizadas bajo los siguientes criterios.

1. Las cuatro instituciones que presentaron en promedio, el mayor Índice Total.
2. Las cuatro instituciones que presentaron en promedio, el menor Índice Total.
3. Las cuatro instituciones Educativas que presentaron la mayor varianza con respecto a la Muestra.

#### **1.3.1. Manejo de la información**

El manejo de la información se abordó teniendo en cuenta la investigación cualitativa para la recolección y procesamiento de las voces de los actores y documentos institucionales. Cada uno de los métodos usados para la recolección, fueron; cuestionarios, grupos focales, entrevistas a profundidad y análisis documental y el procesamiento, apoyado del programa computacional “ATLAS-ti”.

##### **1.3.1.1. Recolección**

En coherencia con la naturaleza investigativo y el tipo de datos manejados, se tuvieron en cuenta, las siguientes técnicas de recolección de información:

#### **Cuestionario:**

El cuestionario es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que plantean siempre en un mismo orden y se formulan con los mismos términos. Esta técnica se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado [...] (Rodríguez et al., 1996; p. 186).

Para el caso de esta investigación se diseñaron cuestionarios dirigido a actores claves de las instituciones de educación básica y media en Santa Marta.

El primer cuestionario corresponde a la identificación de las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria, que inciden de manera positiva o negativa en la calidad de la educación en las IED-Santa Marta.

El segundo cuestionario, tiene como objetivo abordar desde las vivencias y percepciones de los actores de las organizaciones sociales, las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria que se implementan para gestionar las Instituciones Educativas en el Distrito.

El tercer cuestionario, es una matriz de desarrollo del proceso de gestión directiva, gestión académica y gestión comunitaria; corresponde a la identificación del nivel de desarrollo de los procesos asociados en la institución en escalas como: muy desarrollado, desarrollado, poco desarrollado y nada desarrollado.

Finalmente, el cuarto cuestionario, corresponde a una guía de grupo focal que pretende recolectar información en relación con las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria, y acciones de mejora que permitirían impulsar en el mejoramiento de calidad educativa en las IED-Santa Marta. En el Anexo 1 se incluye los diseños iniciales de estos instrumentos de recolección de información

**Grupos Focales:** Consiste en una forma de recolectar datos, esencialmente, percepciones, ideas, opiniones y pensamientos de un grupo de personas acerca de un tema o una serie de temas específicos (Wilkinson, 2004).

Para tal fin se focalizó las preguntas orientadoras del diálogo de manera que logró recopilar la información necesaria para cumplir el propósito del encuentro y se realizó la concertación con directivos y directivos docentes para la vinculación y focalización de la IED en el desarrollo del Proyecto, previa comunicación formal de solicitud. Estas preguntas son mencionadas a continuación,

- ¿Qué situaciones, prácticas o acciones como docente e institución, considera, que apoyan este desempeño y la calidad educativa de la institución?
- ¿Qué prácticas y acciones, han limitado o restringido, y consideran no contribuye a la calidad educativa en la IED?
- Al final de estas lecturas, ¿qué recomendaciones le haría usted a otras IED, para mejorar la calidad?
- ¿Cuáles son sus retos, desafíos y expectativas como IED?

**Entrevista en profundidad:** En este tipo de entrevista, también llamada no estructurada,

[...] el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema o fenómeno y a partir de él establece una lista de temas, en relación con los que focaliza la entrevista [...] quien podrá enfatizar en determinados aspectos según los propósitos de la investigación (Rodríguez et al., 1996; p. 186),

Y la dinámica misma de la entrevista. Para el caso de esta investigación, la entrevista fue punto de partida para la configuración de las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria que se implementan en las instituciones educativas en Santa Marta.

Se realizaron entrevistas con los Rectores de las IED (1 hora), entrevista con los Coordinadores (1 hora) (Es una entrevista colectiva con todos los Coordinadores) y entrevista colectiva por grupos de docentes (3 profesores) (1 hora) con un mínimo dos grupos de docentes por IED.

**Análisis documental:** Se realizó análisis documental sobre dos fuentes básicas: La primera sobre los informes de resultados de pruebas oficiales de las instituciones educativas del sector público en Santa Marta. La segunda utilización del análisis documental sobre los documentos en los que se recoge la dimensión instituida de las realidades de dichas instituciones. Esto correspondió a un análisis de contenido del PEI y del Plan de Mejoramiento de las 12 IED focalizadas (a partir de la entrega de los documentos en medio digital).

### 1.3.1.2. Procesamiento

El procedimiento estadístico para clasificar a las instituciones educativas que hacen parte de la muestra, de acuerdo con su desempeño en las Pruebas Saber 3, 5, 9 y 11, se usaron herramientas propias del análisis descriptivo, implicando un conjunto de datos analizados a partir de las características de ese mismo conjunto. En ese orden de ideas, la clasificación de las instituciones educativas se realizó por medio de medidas de posición, específicamente organizando los datos por cuartiles.

Los cuartiles son medidas estadísticas de posición que tienen la propiedad de dividir la serie estadística en cuatro grupos de números iguales y son de gran aplicación dado que generalmente se usan en la determinación de estratos o grupos (Linda, Marchal, & Wathen, 2005). Los cuartiles son los tres valores de la variable de una distribución que la dividen en cuatro partes iguales, es decir,

al 25%, 50% y 75% (Kazmier, Kazmier, & Mata, 1993). Para calcular el valor de cada uno de los cuartiles se utiliza la siguiente fórmula:

$$Q_k = k (n/4)$$

Donde:

$Q_k$  = Cuartil número 1, 2, 3 o 4

$n$  = total de datos de la distribución.

La determinación de los cuartiles tuvo en cuenta el promedio general obtenido por cada institución educativa. Este promedio general es producto del promedio específico de la institución en cada una de las áreas evaluadas. El desempeño por área se calculó por cada grado (3, 5, 9 y 11) de acuerdo con la información recuperada de las bases de datos del ICFES y organizada anualmente (2012-2016).

A continuación, se detallan las categorías de desempeño para las instituciones, las cuales agrupan a los establecimientos en cuatro grupos según su desempeño: alto, medio, bajo e insuficiente. Así, se tiene un ranking de instituciones educativas, en el que los planteles ubicados en el primer cuartil ( $Q_1$ ) integró el grupo de instituciones con un desempeño alto, los ubicados en el segundo cuartil ( $Q_2$ ) conformó el conjunto de instituciones con un desempeño medio, los situados en el tercer cuartil ( $Q_3$ ) corresponden a las instituciones con desempeño bajo y, finalmente las pertenecientes al cuartil cuatro ( $Q_4$ ) las instituciones con un desempeño insuficiente.

**Tabla 5.** Identificación de cuartiles

Cuartil	Desempeño
<b>Q1</b>	Alto
<b>Q2</b>	Medio
<b>Q3</b>	Bajo
<b>Q4</b>	Insuficiente

**Fuente:** elaboración de los autores

A partir de esta clasificación se realiza un análisis longitudinal por institución que comprende los resultados de los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016, así como análisis comparativos entre los planteles, determinando de esta manera, el número de instituciones que han mejorado su rendimiento, las que aún se encuentran rezagadas y las que se mantienen en el mismo nivel. Este tratamiento garantiza que los establecimientos educativos sean analizados con grupos de instituciones comparables. Una vez se obtenidos los resultados de estas IED focalizadas, se realizó la identificación de las mismas en relación con el Índice Sintético de Calidad Educativa; tomado de las bases de datos del Ministerio de Educación Nacional, por otro lado, las historias de vida y los análisis de contenido de los documentos institucionales, el proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento se procesaron con el soporte del programa computacional “ATLAS-ti” de los actores sociales que aportaran información corresponden a los docentes y directivos, de estas mismas Instituciones.

### 1.3.1.3. Numeración de las prácticas de gestión y los retos y desafíos

La información recolectada permitió configurar las categorías de análisis, inmersas en cada uno de los componentes que integran los procesos de la gestión educativa, consignados en la Guía 34 para el mejoramiento institucional del Ministerio de Educación Nacional, que interpelan en la calidad educativa de cada una de las doce instituciones educativas públicas, así se configuran las prácticas, en cada gestión: directiva, académica y comunitaria.

Cada una de las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria fueron enumeradas de acuerdo a los procesos de gestión y sus componentes, y son presentadas en los cuadros de análisis al final de cada proceso de la gestión directiva, académica y comunitaria, esto permitió identificar cuantas prácticas interpelan positiva o negativamente en cada gestión. Esta información fue presentada de la siguiente manera;

Las prácticas de gestión que interpelan negativa y positivamente en la calidad educativa de las instituciones de educación básica y media son numeradas así:

P: Prácticas

P: Positivas

N: Negativas

GD: Gestión directiva

GA: Gestión académica

GC: Gestión comunitaria

#: Numeración de las prácticas que llegan a interpelar positivamente

PPGA (#): Definición de la práctica

Ejemplos:

PPGD (#): Las prácticas de gestión directiva que interpelan positivamente

PNGA (#): Las prácticas de gestión académica que interpelan negativamente

PNGC (#): Las prácticas de gestión comunitaria que interpelan negativamente

Los retos y desafíos planteados por las instituciones educativas, respecto a las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria, son presentados por numeración al final de cada proceso y componente, lo cual permite identificar la totalidad de las configuraciones discursivas derivadas del proceso investigativo. La numeración es presentada de la siguiente manera:

RGD, RGA o RGC (#): Definición del reto y desafío

R: Retos y desafíos

#: Numeración de los retos y desafíos

#### **1.3.1.4. Codificación de las voces de los actores institucionales**

En cada una de estas prácticas, se muestran las voces de los actores institucionales que conforman y evidencian, las interpelaciones, vivencias y evidencias; positivas o negativas en las instituciones educativas de educación básica y media identificadas, referenciadas de la siguiente manera;

- Las voces de los actores institucionales (directivos y directivos docentes), son referenciadas con comillas:  
“voz de los actores institucionales”
- Estas voces de los actores (directivos y directivos docentes), fueron codificadas, de acuerdo con:
  1. El total de actores institucionales, que corresponde a 6 docentes por institución educativa, para el caso de los Rectores, uno por institución educativa y en el caso de los coordinadores, el número varía entre 1 o 2 por institución educativa.
  2. Los criterios de selección de las instituciones educativas: (las cuatro instituciones que presentaron en promedio, el mayor Índice Total, las cuatro instituciones que presentaron en promedio, el menor Índice Total, las cuatro instituciones educativas que presentaron la mayor varianza con respecto a la Muestra) para un total de 12 instituciones educativas.
  3. El nivel de desempeño de acuerdo con los criterios de selección de las instituciones educativas, siendo A; el promedio mayor del índice total, B, el menor promedio y M; las que presentaron mayor varianza.

Este es un ejemplo de la codificación: (D1IED2A), presentado en paréntesis y seguido de la voz de los actores institucionales: “voz de los actores institucionales” (D1IED2A) y se explica en detalle a continuación:

D: Docentes (Enumerados del 1 al 6)

C: Coordinadores (Enumerados en 1 o 2)

R: Rector (No tiene numeración, ya que es único por Institución educativa)

IED: Institución Educativa Distrital

Número del 1 al 12: El número de la IED, a que hace referencia. (Son 12 IED focalizadas)

*Del 1 al 4: las cuatro instituciones que presentaron en promedio, el mayor Índice Total*

*Del 5 al 8: las cuatro instituciones que presentaron en promedio, el menor Índice Total*

*Del 9 al 12: las cuatro instituciones Educativas que presentaron la mayor varianza con respecto a la Muestra.*

A: Mayor índice total

B: Menor índice total

M: Mayor varianza

De esta manera, y en coherencia con los círculos investigativos, la pregunta problema y objetivos de la investigación se tuvo en cuenta en el trayecto metodológico, las siguientes tareas investigativas:

- Identificación de las instituciones de educación básica y media del Distrito de Santa Marta que, según los resultados de las Pruebas Saber, evidencien mejoras significativamente en sus desempeños de calidad académica y las que se mantienen estables en bajos niveles;
- Caracterización de las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria de las IED - Santa Marta, que evidencien mejoras significativamente en sus desempeños o se mantengan estables en bajos niveles de calidad, que a criterio de los directivos y docentes han interpelado de manera positiva o negativa en los desempeños de calidad académica en las Pruebas Saber;
- Recuperación, desde las voces de los directivos y docentes, de los orígenes, características, determinantes, impactos, restricciones y potencialidades de las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria que han interpelado, positiva o negativamente, los desempeños de calidad académica en las Pruebas Saber de las IED - Santa Marta;
- Configuración de los retos y desafíos que, para la transformación de las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria, se derivan de los marcos de política que orientan el desarrollo del sector educativo y de la revisión crítica de los fundamentos de paradigmas emergentes en el campo académico de la gestión educativa y finalmente a partir de estos hallazgos, la configuración de rutas de calidad orientadas a fortalecer las prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria; proponiendo e impactando las políticas públicas educativas.



## Prácticas de gestión directiva que interpelan la calidad de las instituciones públicas de educación básica y media

El presente capítulo parte del encuadre teórico y referencial de antecedentes en el campo de la gestión directiva. Además, comprende las prácticas de gestión directiva que interpelan positiva y negativamente en cada uno de los componentes que están relacionados en la Guía 34 del Ministerio de educación nacional, los cuales corresponden a: direccionamiento estratégico, horizonte institucional, involucrando los procesos de la coordinación e integración de los procesos institucionales, gobierno escolar, la inclusión del establecimiento educativo en los contextos local y regional, clima y cultura escolar, partiendo del análisis de las voces de los actores de las instituciones educativas focalizadas (registrados en letra cursiva y código para cada IED) en el distrito de Santa Marta.

### 2.1 El campo de la gestión directiva

Como punto de partida es importante encuadrar algunos conceptos de referencia: el primero de ellos siguiendo los aportes de Sánchez (2013) al asumir “las organizaciones educativas como sistemas autopoieticos y autorreferenciales que tienen como misión ofrecer y/o gestionar procesos educativos que interpelan y promueven el desarrollo de los individuos y de la sociedad, desde la perspectiva de sus múltiples aprendizajes”.

En esta dinámica, las organizaciones educativas como sistemas, configuran una construcción social que aporta identidad y significados compartidos que la determinan y estructuran como comunidad de aprendizaje. Se configura a la vez como texto y contexto de actuación que considera la dimensión individual, pero que a su vez la supera, llegando a comprender las dinámicas de los diferentes grupos y el colectivo general que los contiene. esto implica una gestión que coherente con esta dinámica y naturaleza de la organización la lidere y proyecte en todo su potencial, y allí la dimension de la gestión directiva encuentra su principal reto.

Este reto y retomando el concepto de gestión pedagógica aportando por Sanchez 2020, la gestión directiva coherente con el concepto de la organización enfatiza su carácter complejo y sistémico; esto último visto en particular desde los aportes de Edgar Morin (1998), cuando asume que la organización educativa, como “sistema constituye una unidad compleja que comporta diversidad y multiplicidad, antagonismo incluso”; lo que implica de manera coherente una gestión que propenda por superar la disyunción que tiende a aislar, considerando las conexiones entre los elementos y procesos organizacionales, superando la reducción que tiende a explicar la realidad desde visiones reduccionistas y en su defecto exige asumir una perspectiva comprensiva y holística de la organización; superando la tendencia a la abstracción que tiende a homogenizar y formular patrones, y por el contrario reconocer la riqueza de las particularidades organizacionales.

Como tercer referente es necesario clarificar que el estudio de la gestión pedagógica se puede hacer desde múltiples perspectivas y tendencias: directiva, comunitaria, académica y administrativa y financiera (Colombia); Directiva, liderazgo, curricular y de convivencia (México); Pedagógico-curricular, organizativa, administrativa, dimensión comunitaria y de participación social (España); liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, gestión de recursos (Chile); pedagógico-curricular, organizativa operativa, administrativa y financiera, comunitaria y productiva (Argentina) y otras más. Lo que nos ratifica la complejidad del campo y da cuenta de su polisemia y las múltiples y posibles categorías que la constituyen sobre todo en la dimensión de sus prácticas sociales.

A partir de lo anterior, desde la política educativa colombiana, la gestión pedagógica, en su dimensión directiva, la asumiremos como una gobernanza compleja y sistémica de naturaleza política, prospectiva, relacional y participativa, cuya intencionalidad es liderar teleológica y estratégicamente la organización educativa (Chica, 2020)

Como praxis social la gestión directiva se ejerce sobre todos los procesos que intervienen en la or-

ganización educativa, constituyéndose así en el eje articulador que cohesiona y da sentido a la organización. Ella configura y posibilita la creación de condiciones de desarrollo y mejoramiento continuo en la organización construyendo escenarios posibles a partir de la construcción colectiva.

La gestión directiva dado su carácter teleológico y de gobernanza exige del directivo docente el despliegue del repertorio más amplio de competencias y habilidades de gestión, entre las cuales el liderazgo es la condición indispensable para el pleno desarrollo y potenciación de todas sus dimensiones. Estas dimensiones materializan y posibilitan el desarrollo y el mejoramiento continuo de la organización. En su dimensión política, posibilita una cultura y clima organizacional propicio para el desarrollo individual y colectivo de la organización; potenciando los elementos necesarios para un ambiente en el que el conflicto y la diferencia se asumen como posibilidad de crecimiento. En su dimensión prospectiva tiene el propósito de construir escenarios posibles a partir de los escenarios actuales, reales. En su dimensión realcional construye ambientes resonantes donde la integralidad del ser humano posibilita el reconocimiento de la dimensión afectiva como potenciador de sentidos y significados, dando verdadera efectividad al liderazgo pedagógico. En su dimensión participativa concretiza la gobernanza desde principios democráticos y de liderazgo compartido, donde se valora el aporte de cada actor educativo en la construcción de la organización como comunidad de aprendizaje.

***La gestión directiva en la Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento:***

En la práctica de gestión directiva se estudian seis (6) procesos, plasmados en la Guía 34 los cuales son; direccionamiento estratégico, gestión estratégica, gobierno escolar, cultura organizacional, clima escolar y relaciones con el entorno. Dentro de cada uno de estos procesos se contemplan a su vez, los componentes de análisis, que permiten el estudio de la gestión directiva con mayor profundidad, estos son detallados a continuación:

- **Direccionamiento estratégico:** establece los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo. Los componentes que lo conforman son el planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, el conocimiento y apropiación del direccionamiento, las políticas de inclusión de personas con capacidades disímiles y la diversidad cultural.
- **Gestión estratégica:** lo conforman las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. Sus componentes son; liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, y el seguimiento y autoevaluación.
- **Gobierno escolar:** se relaciona con la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción, los órganos de participación, incluye los siguientes componentes; el consejo directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
- **Cultura organizacional:** da sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales. Está conformada por; mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
- **Clima escolar:** desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución. Los componentes de este proceso son; Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos y manejo de conflictos y casos difíciles.
- **Relaciones con el entorno:** coordina los esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento (pp. 28-29).



Teniendo en cuenta estos conceptos y las categorías de estudio, se planteó de acuerdo con las voces de los directivos y directivos docentes recuperadas, un ejercicio de sistematización de percepciones institucionales en cada una de las practica de gestión institucional, las cuales están develadas en procesos y componentes que permiten identificar; avances, dificultades y acciones de mejora en la calidad educativa.

## 2.2 Interpelaciones

Cuando se habla de la gestión en educación se debe tener en cuenta la naturaleza compleja de la organización educativa en donde todos los niveles de gestión deben articularse de manera coherente en torno al sentido misional de la misma. De acuerdo con Torres (2006), dentro de una práctica cotidiana, se puede creer que el énfasis de la gestión está en lo administrativo, gerencial y específicamente, en la capacidad del directivo docente para gestionar recursos que permitan cubrir las necesidades básicas de la IE (p. 259) Sin embargo, más allá de lo económico, la gestión directiva encuentra su razón de ser en orientar el quehacer de la Institución hacia el cumplimiento de su función formativa es decir su sentido debe ser eminentemente pedagógico.

Las prácticas de gestión directiva que llevan a cabo los Directivos Docentes pueden interpelar positiva o negativamente esta intencionalidad de manera que logren articular los esfuerzos de los diversos actores sociales, impidiendo o potenciando los procesos de cambio y mejora en la calidad educativa. Para Polo y Liñán (2017) la organización educativa, como un sistema social complejo, histórico y temporal, es un insumo para fundamentar y develar las tensiones que se pueden generar al interior de ellas en relación con la gestión directiva y demás prácticas (p.87)

A continuación, se muestran algunas algunas de las prácticas que se implementan en las organizaciones escolares y que evidencian la influencia de las mismas en la calidad de la educación. Estas prácticas están relacionadas con cada proceso y componente de la gestión directiva, plasmadas en la Guía número 34 del MEN para el mejoramiento institucional.

### 2.2.1 El direccionamiento estratégico y horizonte institucional

El Direccionamiento estratégico y horizonte institucional establece los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo. Los componentes que lo conforman son el planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, el conocimiento y apropiación del direccionamiento, las políticas de inclusión de personas con capacidades disímiles y la diversidad cultural.

Los componentes de este proceso están determinadas por la amnera en que la institucion ha vivido la formulación conocimiento y apropiación del direccionamiento; misión, la visión y los principios que orientan estratégicamente la institución y normas de calidad, la respecto las siguientes son algunas de las practicas positivas que manifestaron los diversos actores consultados, se resaltan acciones positivas como; procesos de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico y los estándares y normas de calidad, que incluye diversos medios

*“En nuestra Institución de manera peramanente tenemos unificación de criterios de la institución a lo que concierne a misión, visión, principios y filosofía. Los docentes saben cuál es el producto que la escuela quiere, hacia dónde va”. (D7IED2A) y Fomento de formación vocacional, profesional e integral de los estudiantes “En ese sentido el colegio en un periodo de seis años aproximadamente a abierto proceso de resignificación de proyecto educativo institucional. Que se asume desde una misión de construir un mejor ciudadano, desde lo formativo” (RIED6M)*

*“Al inicio del año en todos los grupos desde preescolar a los mayores trabajamos la mision, vision, perfiles y valores Institucionales, se han fijado visibles en los principales puntoa de la Institucion y ademas de ello mes a mes reforzamos un valor en particular; esto ha hecho que haya una apropiacion de todo el componente teleológico” (C1IED2A)*

*“La misión y la vision la tenemos publicada en unos separadores que le damos a los estduiantes y a los padres para que la porten y se familiaricen con ella, eso ha permitido una amplia difucion inclusive con gente agena a la IED que tiene acaceso a ese material” (D2IED3A)*

*“Tenemos una cartilla Institucional que se trabaja en el área de ética y fundamentación del area vocacional, alli trabajamos los valores y el perfil de nuestroa estduoantes para garantizar una mayor apropiación y un estrategia mas permanente” (D1IED2A)*

*“Todo el personal de la institucion debe saber de memoria la Mision, la Vision y los valores Institucionales, esto se refuerza en las clases, en la direccion de grupo y en los diferentes actos Institucionales, esto permite permanentemente estar lo revisando y hablando del tema” (RIIED1A)*

*“Hay estricto cumplimiento con los parámetros que se debe seguir; seguimiento y vigilancia constante de la planificación por parte de la coordinadora académica, se le da todas las oportunidades a los docentes nuevos, capacitaciones e instructivos; en poco tiempo ese docente se mete en el cuento y maneja los procesos”. (D4IED3A)*

Además, existe una evaluación de conocimiento por parte de los distintos miembros de la comunidad educativa *“Para el proceso de organización del sistema de gestión de Calidad nos apoyamos con personas conocedoras del tema. Se escogió en consenso con los maestros la ruta a seguir para este proceso” (RIED3A)*

*“Así encontramos ese punto de identidad institucional, que la comunidad se apropie de unos objetivos, metas, proyectos comunes. A veces se divaga mucho. Por eso uno de los grandes retos es mejorar los procesos de gestión de la calidad a partir de la mejora de la gestión humana, todas las condiciones humanas, salud ocupacional, riesgo de la escuela” (RIED6M)*

*“Tenemos clara la meta que queremos alcanzar; a traves de nuestra visión tenemos la meta de aumentar el desempeño en pruebas estandarizadas, estableciendo superar a la Institución que siempre aparece antes de nosotros en el Distrito en los promedios de cada prueba, teniendo eso claro, las estrategias se enfilan a esa meta” (D2IED3A)*

De igual manera en los diferentes actores consultados tambien se pusieron en evidencia practicas limitantes que inciden negativamente en este proceso de direccionamiento estrategico y horizonte Institucional

*“Otra dificultad es que, con las exigencias del sistema de calidad; exigencias de la norma. Sin embargo, los docentes llegan a la institución porque son nombrados por la Secretaria de Educación, muchos cuando llegan y se dan cuenta de los protocolos y exigencias por cumplir, simplemente solicitan cambiarse de colegio” (C2IED3A)*

*“Es muy difícil conseguir profesores que vengan a trabajar en nuestra institución, tenemos fama de que a ca se trabaja mucho y los docentes evitan ser trasladados, los que llegan son por horas catedra y rotan a veces demasiado lo que afecta la apropiación del horizonte institucional”*

Existen prácticas limitantes, vinculadas al componente de **conocimiento y apropiación del direccionamiento**, que se ve afectado por la adaptación inadecuado a los procesos de gestión educativa, por directivos docentes, *“Maestro que llega y no sabe adaptarse a la situación, busca una solución más tranquila de trabajar y se devuelven, es decir piden traslado” (D1IED1A)*. A demás se presentan dificultades en las condiciones para establecer objetivos pertinentes para las instituciones, *“Otro reto es que nosotros hemos querido certificarnos de calidad, pero las limitaciones de tiempo y de dinero no lo han permitido hacer” (CIED2A)*

Se evidencian, poca apropiación en algunos casos de los objetivos, valores y metas instituciones en relación con los estudiantes, *“comprometerse con los jóvenes, no trabajar por un sueldo como docente, por lograr la calidad de vida de los jóvenes. El trabajo organizado y en equipo, porque algunas instituciones son ruedas sueltas, y eso es fundamental, al igual que el sentido de pertenencia, eso se transmite a toda la comunidad educativa. Compromiso, entrega organización, siguiendo las directrices institucionales, sobre todo que esas directrices sean claras y que encamine a todo el mundo en eso tanto docentes, padres y estudiantes” (RIED4A)*. O poco compromiso de los actores educativos para el cumplimiento de las metas establecidas, *“Como en todos los procesos hemos encontrado quien es dan todo por el todo y quienes no se esfuerzan mucho hemos notado que algunos compañeros necesitan un poco más de entrega para el proceso.” (DICT)*

Existen dificultades para establecer diagnostico institucional frente al planteamiento estratégico pertinente para la institución, *“tenemos esa ausencia de un diagnostico bien fundamente, bien establecido,*

acorde con las necesidades, requerimientos de la institución, que priorice las problemáticas que se viven acá” (RI4M). Además, agregan “las prácticas pedagógicas y en particular las prácticas educativas evaluadas, muchas veces no convergen en los intereses y métodos institucionales” (RIED8M)

Se destacan acciones limitantes en componentes como las **políticas de inclusión de personas con capacidades disímiles**, las instituciones no tienen una estrategia articulada para promover inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, “Otra situación es que muchos jóvenes ingresan tarde al sistema, están en extra edad y los procesos de aprendizaje no son iguales, se trata de nivelar. Ingresan también niños con necesidades educativas especiales, y los maestros no tienen la formación ni las herramientas, y tampoco el personal de apoyo correspondiente en la orientación del trabajo con estos niños.” (RIED9B) y directivos y docentes y estamentos de la institución no están capacitados o formados para atender las necesidades de esta población en ninguna de las esferas académicas “Ingresan también niños con necesidades educativas especiales, y los maestros no tienen la formación ni las herramientas, y tampoco el personal de apoyo correspondiente en la orientación del trabajo con estos niños.” (RIED9B)

En el direccionamiento estratégico retoma actualmente con especial importancia la política de inclusión desde las orientaciones pedagógicas del Ministerio de Educación se refiere a todas las acciones que debe realizar cada Institución para eliminar discriminaciones, barreras y limitaciones que enfrentan los actores educativos para la vivencia de su proceso de formación, para ello las organizaciones deben facilitar, potenciar y estimular los procesos de aprendizaje y formación integral de todos los estudiantes en condiciones de dignidad y equidad. Según el MEN esto parte desde los procesos de caracterización pedagógica de los estudiantes cuando llegan al establecimiento educativo, los ajustes razonables, las flexibilizaciones curriculares y otras adaptaciones que deben proveerse para que esta persona culmine exitosamente su proceso formativo en todos y cada uno de los niveles de la educación formal. Esto exige que todas las Instituciones Educativas reformen su Proyecto Educativo Institucional y en especial su gestión Directiva bajo una perspectiva de diversidad y atención a la diferencia, y propiciando la generación de ambientes pedagógicos en los que participen todos los actores educativos, sin distinción de sus particularidades físicas, religiosas, culturales, lingüísticas, personales, sociales, entre otras, y de sus limitaciones. De igual manera esta política invita a las Instituciones Educativas a promover la sistematización de las experiencias significativas, la implementación de escalas para la detección de signos de alerta de discapacidad física e intelectual y discapacidad psicosocial. Todo esto apoyado en el uso de espacios y recursos alternativos, una constante articulación con familias, docentes de apoyo y equipos interdisciplinarios.

En esta perspectiva las voces de los actores educativos de las Instituciones Educativas describieron múltiples experiencias y estrategias positivas;

“Tenemos niñas ciegas y los maestros cuando les corresponde interactuar con esta joven tratan en lo posible de que efectivamente las niñas participen activamente en el aprendizaje, no se tienen por tenerlas, se hace una inclusión con pertinencia” (RIED1A). En cuanto a la **diversidad cultural**, se gestiona la preparación docente “Siempre contamos con población indígena, afrodescendiente y de comunidades rom, se tiene mucho respeto por su cultura, uno de los valores Institucionales del PEI es la inclusión y por ello se trabaja desde muchos frentes el respeto y la tolerancia, de igual manera se propende porque sobre todo en la cátedra de educación religiosa haya libertad de culto” (CIED2A). “Se tiene un gran número de población indígena y otras diferencias o diversidades que sabemos que las hay. Aquí el trabajo es muy cuidadoso, prueba de ello son los resultados tan importantes que tiene la institución”. (D4IED1A). “En nuestra Institución tenemos diferentes celebraciones y actos comunitarios que insentivan la interculturalidad y el respeto a la diferencia, el día de la afrocolombianidad, el día de la paz, el día de la inclusión y muchas otras, la inclusión se vive como algo que hay que celebrar” (RIED3A).

“Se potencia el gobierno escolar como estrategia de participación de todos los actores, sin distinción de condición, el año pasado el personero de los estudiantes fue un estudiante con parálisis cerebral que se desplaza en silla de ruedas, él es un estudiante muy apreciado por sus compañeros y para el cual la Institución desde primaria adecuó la movilidad en toda la Institución habilitando rampas que le permitieran la movilidad” (C1ED2A).

“La caracterización que se hace de los estudiantes cada año permite que directivos y docentes tengan muy presente cuáles son los estudiantes que requieran planes de ajustes razonables y condiciones diferenciadoras a todo nivel, desde la psicoorientación se mantiene informados a los docentes de nuevos estudiantes que se diagnosticaron o que por sus problemáticas de aprendizaje inician procesos de valoración” (C1ED2A).

“Con los estuaintes mayores se hacen prácticas pedagógicas en poblaciones vulnerables y comunidades indígenas para apoar de manera practica todo lo que teorixca, emye se ve en la estructura de modelos flexibles y atencion a poblaciones y en el propio PEI de la Institución” (C1ED2A).

En la siguiente tabla se muestran las prácticas de gestión directiva que interpelan positivamente en la calidad educativa desde el proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 6.** Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de horizonte institucional

<b>Las principales prácticas que interpelan positivamente en este proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional son:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD1: Resignificación de la misión, la visión, los principios que orientan estratégicamente la institución desde estándares y normas de calidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD2: Implementación de la cultura de la inclusión como política Institucional a traves de actividades, curriculares, celebraciones y eventos comunitarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD3: Ejecución de actividades de extensión y fomento de la formación vocacional de los estudiantes en poblaciones vulnerables y diversas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD4: Caracterización de la población estudiantil para efectos de identificación de las estrategias de la política de inclusión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD5: Implementación de actividades y procesos variados de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico, estándares y normas de calidad en todos los estamentos de la IE</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD6: Implementación de sistemas de gestion de calidad acordes a las necesidades del sector educación.</li> </ul>

### 2.2.2 Gestión estratégica

Los directivos y directivos docentes sostienen que en el **planteamiento estratégico** se evidencian acciones que interpelan positivamente, como la planeación de las actividades que se desarrollan durante el año escolar, *“la planeación es lo más importante que tiene nuestra institución, planificamos desde el inicio, el año escolar con las fechas exactas para tener un trabajo efectivo y planear las metas propuestas”* (D3IED3A), donde existe construcción colectiva de los planes y metas institucionales *“cada año hemos ido planteándonos metas, primero el PEI, luego le apuntamos a otro documento. Ha sido un proceso de ir capacitando a los maestros, que se capaciten, que se animen. Dentro de eso inmerso están las pruebas saber, porque el PEI, apunta a eso, el mirar la parte de plan de estudio, las mallas curriculares, los planes de área. En estos últimos cinco años, nos hemos puesto metas, primero internas, que quedaron establecidas en un documento en el cual trabajamos entorno a ellas, socializamos”* (C1IED4A)

“El sistema de gestión de calidad esta muy bien organizafo, hay lideres por procesos y de amnera particular la estandarizacion de procedimientos nos ha permitido tener claridad en el estado actual de la institución y que nos falta por alcanzar” (D2IED3A)

En el proceso de Gestión estratégica, los siguientes componentes están inmersos positivamente en la calidad educativa; liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones y seguimiento y evaluación, estos procesos de acuerdo con Aguilera (2011), son fundamentales, de esta gestión, depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela.

Dentro de las practicas directivas de **liderazgo**, se resaltan las relacionadas con el papel del directivo líder y el compromiso y participación activa en todos los procesos de gestión académica. Igualmente se resalta el liderazgo compartido especialmente en diferentes órganos del gobierno escolar.

*“El-la rector-a ha jugado un papel importante en la organización del colegio, a parte cuenta con un equipo de trabajo “coordinadores” que ha permitido con el equipo docente mantener el nivel de exigencia*



con los estudiantes. El liderazgo del-la Rector-a en los procesos, ha contribuido a que la institución haya mejorado en los desempeños de los estudiantes” (D3IED3A)

“Desde que el-la rector-a llegó hemos tratado de sacar todo adelante la institución sobre todo en el aspecto de la calidad de Educación y ha tenido un crecimiento en la población” (C1IED1B)

“El-la rector-a ha sido un líder excelente desde que implemento las comunidades de aprendizaje y empezó a capacitar a todos los docentes, la dinámica de la Institución ha cambiado mucho y los resultados han mejorado” (D5IED7M)

“Los-las coordinadores-as son un garna apoyo para los docentes en caso de poder hablar con el rector directamente ellos-as son el canal de comunicación mas accequible para solucionar las inquietudes y problemáticas. (C1IED2B)

“El consejo académico tiene un liderazgo importante en la toma de decisiones en la gestión académica, el rector define todo lo académico con este estamento, ahí participan LOS representantes de todas las áreas y niveles y así se garantiza la participación y voz de todos” (D2IED2A)

Se evidencia, una promoción del liderazgo entre los distintos actores educativos, “Desde el área directiva, considero que contamos con el apoyo del-a rector-a y nuestro-a coordinador-a en el sentido de que, si tenemos algún tipo de actividad o proyecto, nosotros pasamos la propuesta y generalmente se nos avala” (D1IED6M)

En la **articulación de planes, proyectos y acciones**, se evidencian diferentes procesos y estrategias que permiten materializar las intencionalidades del horizonte institucional en diferentes dimensiones del quehacer Institucional. Aca es importante resaltar los diferentes niveles de planeación y articulación en la planeación y organización de proyectos, planes y acciones;

“La-el coordinador-a académica, exige estos planes por escrito, para hacer seguimiento de cómo se va desarrollando el programa, y verificar lo que se planea, si se cumple y si se lleva a cabo, además, lo primero que se hace es concertar con las diferentes áreas, los planes de área y planes de clase; el cual facilita los procesos de organización y planificación en cada periodo”. (D6IED3A).

“Al inicio del año, en reunión de todos los docentes del área, con base en la autoevaluación institucional y teniendo como base los resultados de las pruebas externas, se hace ajuste de la planeación curricular. Luego hacemos las reuniones por núcleos e igualmente se articulan las planeaciones a fin de generar las actividades interdisciplinarias, así hay una planeación articulada entre todos” (D6IED2A).

“Estamos ahorita con las niñas desde preescolar hasta el grado 9 implementando ese proyecto y nos ha traído muy buenos resultados y las niñas lo han valorado mucho porque no es solo un diplomado para el maestro de castellano sino para todos los maestros por ejemplo lo está haciendo una maestra de naturales y ella aprende unas estrategias de organización del conocimiento y lo aplica en su área” (D4IED1A)

Otro de los aspectos es la evidencia de proyectos interdisciplinarios transversales: “Aquí se hace mucho énfasis en los proyectos deportivos, culturales, como el festival de la canción con vistas a reforzar el amor y amistad, liderazgo, inter-cursos, olimpiadas deportivas, el rector y todos nosotros estamos muy interesados en una formación integral y académica, resto valoración, persona integral” (D5IED6M).

“Desde lo pedagógico, tenemos proyectos pedagógicos que apoyan a la institución, como es el de educación ambiental, teniendo en cuenta que tenemos una cultura generalizada de falta de conciencia sobre el problema de la contaminación ambiental en todas sus expresiones y es preciso acabar con estos y aprender a convivir con nuestro entorno, otro es la lúdica como estrategia metodológica, el de urbanidad, el de sexualidad, ante la multiplicidad de problemas existentes en la comunidad, Embarazos no deseados, Enfermedades de transmisión sexual, Abortos” (RIED12B)

“Desde el trabajo. Por núcleos problemáticos realizamos actividades interdisciplinarias por núcleos que nos permite articular el trabajo de las diferentes áreas, además así contribuimos en proyecto de identidad Institucional al mantener diferentes actividades complementarias durante el año, que dinamizan la dinámica formativa” (D5IED2A).

“Aquí hacemos evaluación lógica, pero este es un colegio de proyectos; está el proyecto del área de

biología, de naturales, proyecto de literatura, proyecto del plan lector, y en inglés también tenemos nuestro proyecto del English Day, proyecto del afecto entonces eso también es una de las fortalezas que tiene el colegio aquí se trabajan muchos proyectos y creo que la mayoría están institucionalizados”. (D1IED4A)

En cuanto a la **estrategia pedagógica**, se puede evidenciar que la explicitación del enfoque o modelo pedagógico permite la clarificación de las prácticas pedagógicas en función de unificación de criterios institucionales para el proceso de enseñanza y aprendizaje: “desde las políticas nos propusimos que teníamos mejorar el modelo pedagógico establecimos un modelo pedagógico y lo hemos trabajado desde la calidad en la institución con los directivos y docentes se dio un grupo de calidad que ha estudiado el modelo pedagógico escogimos modelo de EPC educación para la comprensión, asociado al programa todos a aprender” (D1IED11B)

“En nuestro PEI esta claramente definido nuestro paradigma pedagógico y nuestro enfoque pedagógico, eso permite que las prácticas de los maestros sean autoevaluadas de manera permanente con esa óptica, es muy fácil saber si uno está de acuerdo o no con lo que la institución espera de uno como docente” (D4IED2B)

“En nuestra Institución contamos con diferentes documentos que recogen la filosofía y el enfoque pedagógico Institucional, estos son de libre circulación, todos los conocemos y tenemos acceso a ellos, son fáciles de leer” (R1IED1A)

“En nuestra Institución de manera permanente se realizan jornadas pedagógicas que refuerzan y profundizan el enfoque pedagógico, de igual manera a los docentes nuevos que llegan se les hace una inducción al respecto” (D3IED2B)

Se implementan prácticas de gestión de programas para el fortalecimiento académico en capacitación a directivos y directivos docentes, “estamos en proyectos que no solo benefician al estudiante, sino también se capacita al docente desde la misma institución, acompañamiento con la psicóloga, a los docentes, sobre tolerancia, manejo del estrés”. (C1IISP) e implementación de programas de apoyo pedagógico por parte de docentes, “Esos resultados que se recopila en la actividad diagnóstica, no solamente de la parte cognitiva, los profesores diseñan diferentes pruebas que ayudan a determinar o medir la parte de valores, de convivencia, la parte de cognición para no limitarnos a un solo aspecto. Con base a todo esto pues ya coordinadores de área proceden a diseñar estrategias que puedan llegar a impactar positivamente a los estudiantes y que puedan ayudarle a manejar las dificultades que se puedan detectar”. (C1IED5M)

Desde este componente se direcciona la implementación de talleres para favorecer la mejora de los índices de calidad y rendimiento en las pruebas de estado, “Desde los grados inferiores hemos ido aplicando las pruebas por competencias para que los estudiantes se vayan familiarizando con este tipo de formularios para cuando llegue a presentar las pruebas en grados superiores”. (D4IED2A)

Las acciones inmersas en el **uso de la información interna y externa**, se relacionan con la articulación de los procesos internos con las políticas educativas de la Secretaría de Educación y el Ministerio de Educación y estándares para normas de calidad, “En primera instancia tratar de seguir lo establecido por el ministerio de educación, que son los estándares los lineamientos, las evaluaciones periódicas basadas en las competencias para ir adaptando a los estudiantes para la presentación del examen de las pruebas externas” (D3IED6M) además, se toman en cuenta aspectos externos e internos que direccionan la práctica pedagógica y administrativa y además las evaluaciones de las condiciones internas, *Inclusive los resultados que obtenemos ahí de otros años son revisados, son analizados por cada área donde miramos las fortalezas y la parte de mejora en los componentes que por lo menos cada área obtuvo ya sea un desempeño un poco más bajo en relación con los otros y fortalecemos los que tuvimos desempeño alto, hacemos esa retroalimentación de los resultados porque la intención es igual crear un plan de mejora que nos permita a nosotros durante ese año escolar ir mejorando esos aspectos en que ellos tuvieron sus falencias en años anteriores.* (D3IED4A)

Los procesos son evaluados, y organizados y mejorados por medio de la auto capacitación por los grupos de discusión en un plan de trabajo, “Los maestros de acá, buscamos nuestra propia capacitación, estudiando, maestrías, doctorados, especialización, aquí ninguno se ha quedado solo con la licenciatura, sino que hemos tratado de ir avanzando, a través de los proyectos, becas, por eso estamos avanzando cada día” (D6IED1A)

Las prácticas que apoyan el **seguimiento y evaluación académica**, están fundamentadas en fortale-

zas de supervisión del proceso de calidad; se utiliza sistemáticamente la información de los resultados de sus autoevaluaciones de la calidad, *“hay un seguimiento tanto de coordinación como de las áreas, nos reunimos por áreas, en las áreas ventilamos cuales son las fortalezas y las debilidades que se van dando en el camino y ahí mismo iniciamos planes de mejora que nos permiten ir ajustando el proceso.”* (D2IED3A) también expresan *“Hemos ido focalizando debilidades y caminos de mejoras y los hemos ido implementando durante todo el año, las niñas nos dicen que van muy bien, entonces esa estrategia permanente de evaluación es un aliado fundamental en todo proceso de calidad”*. (D4IED1A)

Se hace seguimiento y control a las actividades institucionales apoyado en distintos miembros de la comunidad educativa *“Nosotros supervisamos que los profesores y las personas que están en la parte de gestión pedagógica cumplan con sus labores, Cuando se presenta alguna inconformidad, una fuga en la prestación del servicio o una falta de control, hacemos salidas de no conformes; que es una corrección o mejoramiento del servicio”* (C2IED4A) agregan; *“Por eso estamos trabajando en la escuela para padres, el día de la familia. Se ha hecho en los planes de área más seguimiento, y cumplimiento por parte de los docentes”* (C2IED6M) el seguimiento a los procesos académico y administrativos en distintos momentos del calendario académico *“al finalizar el año, nos reunimos para analizar de manera general por áreas y establecer criterios de mejoramiento que nos lleven a mejorar esos objetivos propuestos a comienzo de año (...)Evaluamos ese proceso que desarrollamos y exponemos las fortalezas debilidades y las propuestas para el siguiente año y planteamos una ruta a seguir el resto del año”*. (D1IED5M)

En las instituciones se implementa procesos de autoevaluación integral que abarca, los diferentes estamentos de la comunidad educativa, *“Acabamos de hacer un diagnóstico para mirar las dinámicas de los directivos, pues tenemos el acompañamiento de universidades como son la universidad del Magdalena y la UCC, con estudiantes de último semestre de psicología, nos apoyaron con los estudiantes y con los directivos, con ellos encontramos que tenemos aún debilidades fuertes en la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo”* (RIED7M). A demás se aplica seguimiento a las estrategias de profundización teniendo el mismo modelo de las pruebas saber, *“El análisis periódico de los resultados de las pruebas como soporte y los simulacros realizados con empresas privadas, además de la formulación de estrategias complejas y concretas de mejorar por áreas del conocimiento identificando competencias y componentes que se constituyen en debilidad de cada área”* (CIED8M)

En la siguiente tabla se consolidan las prácticas de gestión directiva que interpelan positivamente en la calidad educativa desde el proceso de gestión estratégica, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 7.** Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional

<b>Las principales prácticas que interpelan positivamente en este proceso de gestión estratégica son:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD4: Practicas de liderazgo compartido que permea los diferentes niveles y estamentos del gobierno escolar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD4: Dinamización de proyectos y actividades institucionales inter y trasdisciplinarias que potencian la educación integral y diversifican la actividad institucional en torno a proyectos que dan identidad y potencian la cultura Institucional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD4: Implementación de estrategias permanente de actualización, capacitación y unificación de criterios pedagógicos con los docentes, para garantizar la apropiación de la estrategia pedagógica institucional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD2: Planeación colectiva de los planes y metas institucionales y las correspondientes actividades que se desarrollan durante el año escolar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD4. Se monitorea el compromiso del papel del directivo líder en los procesos de gestión académica, pedagógica, fundamentación del PEI y convenios con instituciones externas, logrando cambios positivos en la gestión educativa, con eficiencia y pertinencia, promoción del liderazgo entre los distintos actores sociales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD5. Se gestionan proyectos en todos los niveles y áreas de las IED's, de carácter académico por parte de los estudiantes y docentes en todos los niveles. existencia de proyectos transversales institucionalizados (Planes y acciones en educación integral, formación ciudadana, ambiental, sexual, ecológicas, salud e idiomas).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• PPGD6. Aseguran la implementación de estrategias que para mejorar la labor docente en el proceso enseñanza aprendizaje, ésta se articula y estandariza en coherencia con la misión, la visión y los principios institucionales.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• PPGD7. Se implementan prácticas de gestión de programas para el fortalecimiento académico en capacitación a directivos y directivos docentes, se direcciona la implementación de talleres para favorecer la mejora de los índices de calidad y rendimiento en las pruebas de estado.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• PPGD8. Se acompañan, evalúan y articulan los procesos internos con las políticas educativas de la Secretaría de Educación y el Ministerio de Educación y estándares para normas de calidad, práctica pedagógica y administrativa y además las evaluaciones de las condiciones internas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• PPGD9. Se promueve la evaluación y organización, de los procesos por medio de la auto capacitación de los grupos de discusión en los planes de trabajo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• PPGD10. Se supervisan los procesos de calidad; utilizando sistemáticamente la información de los resultados de sus autoevaluaciones de la calidad, haciendo seguimiento y control a las actividades institucionales apoyado en distintos miembros de la comunidad educativa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• PPGD11. Se implementa procesos de autoevaluación integral que abarca, los diferentes estamentos de la comunidad educativa, se aplica seguimiento a las estrategias de profundización teniendo el mismo modelo de las pruebas saber.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• PPGD8: Aprovechamiento de la autoevaluación permanente para potenciar los criterios de la planeación estratégica.</li></ul>

### 2.2.3 Gobierno Escolar

En este proceso no se evidenciaron desde las voces de los actores instituciones prácticas que incidieran en la calidad educativa de las instituciones de educación básica y media.

### 2.2.4 Cultura organizacional

En el proceso de cultura organizacional, prácticas en los componentes de mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros e identificación y divulgación de buenas prácticas, apoyan significativamente en la calidad de las instituciones, prácticas como uso de medios de comunicación, entre docentes y directivos docentes, que reflejan la organización, planificación e integración de toda la comunidad educativa, según González (2007), la gestión directiva al momento de planificar los proyectos (...) así como las diferentes actividades culturales, académicas y administrativas, debe considerar la forma de establecer la difusión y promoción de los valores éticos-morales, la integración escuela-comunidad.

La **comunicación** es permanente en el equipo de trabajo, se tiene un sistema de comunicación extra oficial de manera libre y espontánea, entre docentes y directivos con informaciones relacionadas de forma general, *“Con los docentes manejamos el conducto regular, ellos saben que nuestro primer canal de comunicación es coordinación, si ellos necesitan pasar a rectoría, esa puerta rara vez está cerrada, aquí entran tanto los niños como los maestros, pero siempre es el dialogo, el conducto. La coordinadora tiene mucha comunicación con los maestros, todo se les pasa por escrito, que de todo estemos enterados, aunque algunas veces costo un poco de trabajo, porque por parte de algunos docentes, no tenían acceso ni manejo de algunas redes sociales, porque todo se informa por correo y todos estamos enterados de lo que está pasando en la institución.”* (RIED3A)

Se evidencia una construcción de canales de comunicación eficientes entre docentes y directivos, padres de familia y estudiantes, *“Ser de apoyo, involucrar a los padres de familia en el trabajo académico, ir más allá de lo curricular es humanitario, en sus resultados y su formación integral. Es un trabajo familiar, de docentes, directivos, padres, estudiantes”*. (DIIED1A) otros actores expresan, *Otra de las prácticas que se realizaron es intentar estar muy cercano los estudiantes que sientan que están cerca de los docentes, y de nosotros y no ser visto como una persona mala. En este sentido, enseñar consiste en apuntar al logro de un aprendizaje productivo antes que reproductivo”* (RIED12B)

También agregan, el manejo de estrategias comunicativas para fortalecer los canales de comunicación *“manejamos las redes sociales y contribuimos a mitigar problemas de tipo social.”* (D1IED4A) y con



los padres de familia se cuenta con un consolidado de la información pertinente para situaciones particulares, “*empezamos a darle disciplina al colegio ya no se deja salir a ningún niño A menos que sea autorizado por el Padre de Familia una cita médica o cualquier situación otra situación ( En los casos en los cuales los niños quedan solos o presentan imprevistos tenemos un directorio telefónico para contactar a los padres o ellos en su defecto enviar a alguien en busca del estudiante*” (D4IED10B)

El **trabajo en equipo** en las instituciones, se ejecutan en acciones a eventos y proyectos relacionados con el área, en equipos de trabajo por área o niveles y de manera integrada, “*Nuestra mayor fortaleza es el trabajo en equipo, tenemos una comunidad que lucha y trabaja mucho desde la constitución de quipos pedagógicos, de trabajo comunitario, donde todos aportamos. Todo se trabaja en equipo, la calidad académica se sostiene porque somos un equipo de docentes que trabajamos por ella*” (D2IED1A). Trabajo en equipo en constante mejoramientos y reestructuración de las actividades y funciones, “*tenemos un muy buen equipo de trabajo, no es un trabajo de 5 o 6 años, es un trabajo que se ha venido haciendo desde 10 años, y ha sido bastante lento, porque estamos en una comunidad que es bastante difícil, pero si hemos visto y ha sido muy grato ver cómo van los muchachos mejorando como van obteniendo los resultados*” (RIED4A)

Estas acciones se expresan en una metodología de trabajo clara, orientados a responder por resultados y que generan un ambiente de comunicación y confianza, “*Nosotros tenemos alrededor de 100 docentes para todos los estudiantes de la institución Y eso es bastante poco Básica primaria y media Y no es fácil Cuando toca reunirlos a todos y suspender actividades académicas para hacer las reuniones. Dentro de la política institucional está el mejoramiento continuo Y un lema para todos Qué es la Excelencia académica Qué es dirigido y expresado tanto a docentes como estudiantes*” (C1IED7M) además, “*Lo que nos ha llevado a nosotros al mejoramiento es el trabajo en equipo le recomiendo otras instituciones que se concienticen que se trabajen por unificar Los criterios que todos los docentes trabajan en un mismo modelo pedagógico y Asimismo logró que todo se ayuden Y se den la mano que la necesidad de uno sea la del otro*” (D1IED11B)

En cuanto al **reconocimiento de logros**, las IED's reconocen la labor docente, el posicionamiento institucional y los logros de los estudiantes, “*Nos resaltamos ante la comunidad samaria, no sólo por tener el sello de calidad sino también, por las acciones que tomamos*” (RIED3AM), además desde lo institucional, “*Hay un gran reto que nos convoca a todos, y es el hecho que la escuela al asumir el compromiso de participar en el proceso de reestructuración de las escuelas normales se mantenga viva como institución formadora de formadores, eso hace que desde el área de pedagogía nos sintamos muy comprometidos a seguir motivando la vocacionalidad en nuestros estudiantes*”. (D7IED2A) desde la participación y conmemoración individual y grupal, “*Hoy ya podemos decir tenemos un Doctor en educación, tenemos a la Coordinadora estudiando un Doctorado en Educación, tenemos 8 magíster, una profesora de primaria estudiando un Doctorado, el rector se cualificó magister en actualización y planificación educativa, tengo un Doctorado en gestión de la innovación, todo ello puesto en práctica para el mejoramiento de la Calidad Educativa*”. (RIED5M)

Otras prácticas ligadas a la cultura organizacional, están relacionadas a la **identificación y divulgación de buenas prácticas**, que, se convierte en un reto y resignificación permanente de prácticas como la identificación de logros y actividades que influyen de manera positiva en la institución, “*Nos resaltamos ante la comunidad samaria, no sólo por tener el sello de calidad sino también, por las acciones que tomamos. Trabajamos en equipo interdisciplinariamente, manejamos las redes sociales y contribuimos a mitigar problemas de tipo social, ese es el principal reto, que se note el trabajo que estamos haciendo y que se vea reflejado en los resultados*” (D5IED3A)

También agregan, “*Una práctica que tiene como fundamento es creer en las capacidades de los estudiantes, ponerlas en contacto con referentes exitosos es también para ellas muy importante y cultivar esas altas expectativas en ellas (“tu puedes” “lo vamos a hacer”)* (RIED1A). Finalmente, se realiza una sistematización de buenas prácticas de gestión institucional, “*Hemos estado orientando en el tema de las prácticas y de las buenas prácticas educativas, siempre permanentemente estamos haciendo jornadas y trabajando en ese tema que no es fácil, no es fácil cambiar esas prácticas a partir de la construcción de un modelo pedagógica curricular que nosotros hemos llamado modelo dialogante, el modelo pedagógico dialogante, sustentado básicamente desde esa teoría crítica social apoyado en la teoría de freider*” (RIED6M)

A continuación, se muestran las prácticas de gestión directiva que interpelan positivamente en la calidad educativa desde el proceso de cultura organizacional, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 8.** Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de cultura organizacional

<b>Las principales prácticas que interpelan positivamente en este proceso de cultura organizacional son:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD12. Definen y revisan permanente en equipos de trabajo, sus sistemas de comunicación de manera libre y espontánea, entre docentes y directivos con informaciones relacionadas de forma general, una construcción de canales de comunicación eficientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD13. Promueven el manejo de estrategias comunicativas para fortalecer los canales de comunicación, con los padres de familia se cuenta con un consolidado de la información pertinente para situaciones particulares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD14. Se ejecutan en acciones a eventos y proyectos relacionados con el área, en equipos de trabajo por área o niveles y de manera integrada, trabajo en equipo en constante mejoramientos y reestructuración de las actividades y funciones con una metodología de trabajo clara, orientados a responder por resultados y que generan un ambiente de comunicación y confianza.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD15. Se reconocen los logros, el posicionamiento institucional de la labor docente y estudiantes, desde la participación y conmemoración individual y grupal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD16. Se generan espacios de resignificación permanente de prácticas como la identificación de logros y actividades que influyen de manera positiva en la institución, se realiza una sistematización de buenas prácticas de gestión institucional.</li> </ul>

### 2.2.5 Clima escolar

Las prácticas de gestión directiva que los directivos y directivos docentes consideran apoyan la calidad educativa se relacionan en el clima organizacional, en los componentes de pertinencia y participación, ambiente físico, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos y manejo de conflictos y casos difíciles, según lo plantea, Uribe (2007), “una escuela es efectiva porque en definitiva sus prácticas directivas y docentes lo son [...] nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes” (p. 150); lo cual se configura en aspectos como regulación de los mecanismos de participación, los canales de comunicación, desempeño y valor agregado por los directivos y directos docentes, este mismo autor expresa que, “el nivel de competencias alcanzadas por los directivos es competente a aquel que transforma los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas [...] que se pueden evidenciar en su trabajo cotidiano”. (p. 150)

En este componente **pertinencia y participación** los directivos y directivos docentes lo consideran como primordial en el quehacer diario y el sentido de pertenencia, el compromiso en los procesos por parte de directivos y docentes, “Hay que concientizarnos nosotros como maestros, directivos de que los procesos se pueden mejorar en las instituciones que debemos partir obviamente de unas rutas, ir haciendo un seguimiento a cada uno de esos procesos, con el fin de decidir si se cambia o mejora o no” (D1IED5M) por otro lado, se evalúan periódicamente los aspectos relativos a la identificación de la comunidad educativa con la institución y al fortalecimiento de su sentimiento de pertenencia, “La recomendación es que cada profesor debe tener sentido de pertenencia, otra recomendación es amar lo que se hace, amar la institución, empoderarse del lugar de trabajo, transmitir el conocimiento y no retenerlo; debe fluir”. (D4IED3A), otros actores institucionales expresan, “La mayor fortaleza es el sentido de pertenencia y saber a dónde se quiere ir; pues es muy fundamental para trabajar en función del mismo, y apropiarse de los retos”. (D2IED2A) esto enmarcado en políticas definidas en las que se establecen mecanismos de participación y compromiso de cada uno de los miembros de la comunidad.

Desde la institución se gestionan rutas de acción para el mejoramiento de la planta física, salones y recursos de **ambiente físico** necesarios para el aprendizaje de los estudiantes. De esta manera en las IED’s, se pone en marcha la gestión de proyectos para infraestructura, “Una expectativa frente a la institución es que se mejore la planta física mejoramiento de las aulas que Esperamos que el otro año sea beneficioso para el ambiente de aprendizaje y no solamente en las aulas y no en todas las áreas de la institución biblioteca y demás cosas” (C1IS)

Existe un ambiente físico de la escuela en concordancia con los objetivos y necesidades de la institución, “El colegio cuenta con la infraestructura y las condiciones, tiene personal administrativo en casi

todas las dependencias, contamos con diversas salas de biblioteca; que, aunque no esté del todo dotada le sirve al estudiantado, tenemos tres salas de audiovisuales y eso es importante para finalizar nuestra tarea” (D4IED3A), y se han generado cambios en pro de la calidad, “Yo tengo aquí once años y en ese tiempo la infraestructura de aquí del colegio ha mejorado” (D1IED5M) se intenta concienciar a la comunidad con sentimientos de apropiación y cuidado de los espacios de la institución, “Los muchachos acá se sienten bien protegidos, si es de venir, un sábado ellos vienen, les encanta ser organizados acá, con diferentes actividades, el estudiante, no le molesta la infraestructura, el muchacho está buscando un sitio seguro” (RIED4A)

La **motivación hacia el aprendizaje** de los estudiantes se impulsa desde cada área y estrategias de aprendizaje por parte de los docentes logrando que estos hagan parte activa del proceso educativo, “Es importante que despertemos en los estudiantes ese espíritu de aprender, hacer algo que le guste, llevar al estudiante que se enamora de tu área, y allí has cumplido la labor como docente. Que sea participativo atento” (D1IED6M), agregan que es un proceso entre lo pedagógico y lo humano, “Lo que nosotros tratamos desde la parte académica y desde la parte pedagógica motivar al estudiante y que las cosas mejoren”. (D4IED5M)

En cuanto al **manual de convivencia**, se orienta las acciones de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, un manual en concordancia con el PEI, realizando reestructuraciones y aplicándolo en las distintas situaciones escolares, “Considero que la disciplina ha sido un aspecto que también ha mejorado mucho desde que estamos acá ya que antes había muchos inconvenientes en el aspecto disciplinario y Nosotros hemos sido muy enfáticos en los castigos haciendo cumplir el manual de convivencia” (D6IED10B). Las acciones se encaminan a una reestructuración constante que permita ser conocido y utilizado frecuentemente como un instrumento que orienta los principios, valores, estrategias y actuaciones que favorecen un clima organizacional, “se hizo el manual de convivencia una resignificación del manual de convivencia de acuerdo a las normas legales que tiene la nación” (D4IED9B)

Tienen una política definida con respecto a las **actividades extracurriculares**, las cuales se articulan a los procesos de formación de los estudiantes, “Se hacen por otro lado actividades lúdicas que permiten a las estudiantes afianzar saberes no es necesario que sean netamente académicas sino actividades lúdico creativas, y eso es algo muy importante que la institución también aporta para todo este proceso de enseñanza y aprendizaje que se da en la Normal”. (D4IED1A). Existe una programación de eventos institucionales inter y extra curriculares, “Hoy la IED, está siendo foco de inversión, en cultura, deportes y eso es una gran motivación. Convenios con la secretaria de cultura, de teatro y música.” (RIED7M)

El **bienestar de los alumnos**, propende por un ambiente escolar adecuado “Estamos en estos momentos tratando de alinearles un ambiente escolar ameno” (C1IED6MM), también existen programas de apoyo a los estudiantes, que incluyen departamento de psico-orientación y apoyo de profesionales “Un aspecto positivo de todo eso, es acá nosotros tenemos psicóloga, abogada, tenemos mucho apoyo, pero cuando nosotros recurrimos a una estancia superior es porque realmente lo necesitamos, por que tratamos nosotros de hacer las cosas acá. Si tenemos las herramientas y el recurso humano pues tratamos de hacerlas acá. Por eso los padres se sienten tranquilos enviando a sus hijos. Los papás de acá en las determinaciones que se tomen nos apoyan.” (RIED4A). Finalmente, en el **manejo de los conflictos y casos difíciles**, la institución ha definido políticas y mecanismos para prevenir situaciones de riesgo y manejar los casos difíciles, “Hemos tratado de mejorar los procesos de comunicación de los niños que ya no griten cuando van a hablar y cosas de convivencia han mejorado porque se citaban en la calle para resolver conflictos” (D6IED10B). Se han implementado proyectos de convivencia escolar y que promueva los valores, “una formación distinta con unos proyectos pedagógicos desde los padres y desde los docentes que vayan encaminados resolución de problemas” (RIED11B)

Para estos casos, se han mejorado los canales de comunicación entre directivos docentes y docentes, alumnos y padres de familia, “Hemos tratado de mejorar los procesos de comunicación de los niños que ya no griten cuando van a hablar y cosas de convivencia han mejorado porque se citaban en la calle para resolver conflictos” (D6IED10B)

En la siguiente tabla se consolidan las prácticas de gestión directiva que interpelan positivamente en la calidad educativa desde el proceso de clima escolar, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 9.** Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional

Las principales prácticas que interpelan positivamente en este proceso de clima escolar son:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD17. Modelan y promueven el sentido de pertenencia y el compromiso en los procesos por parte de directivos y docentes, evaluando periódicamente los aspectos relativos a la identificación de la comunidad educativa con la institución, enmarcado en políticas definidas en las que se establecen mecanismos de participación y compromiso de cada uno de los miembros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD18. Se gestionan y monitorean rutas de acción para el mejoramiento de la planta física, salones y recursos de ambiente físico necesarios para el aprendizaje de los estudiantes, de esta manera en las IED's, se pone en marcha la gestión de proyectos para infraestructura.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD19. Se impulsa desde cada área y estrategias de aprendizaje por parte de los docentes, logrando que estos hagan parte activa del proceso educativo, agregan que es un proceso entre lo pedagógico y lo humano.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD20. Se orienta las acciones de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, para un manual de convivencia en concordancia con el PEI, realizando reestructuraciones y aplicándolo en las distintas situaciones escolares, Las acciones se encaminan a una reestructuración constante que permita ser conocido y utilizado frecuentemente como un instrumento que orienta los principios, valores, estrategias y actuaciones que favorecen un clima organizacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD21. Se articulan a los procesos de formación de los estudiantes, las actividades, eventos institucionales inter y extra curriculares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD22. Se propende por un ambiente escolar adecuado, contando con programas de apoyo a los estudiantes, que incluyen departamento de psico- orientación y apoyo de profesionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD23. Se definen políticas y mecanismos para prevenir situaciones de riesgo y manejar los casos difíciles, implementado proyectos de convivencia escolar y que promueva los valores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGD24. Se desarrollan canales de comunicación entre directivos docentes y docentes, alumnos y padres de familia.</li> </ul>

## 2.2.6 Relaciones con el entorno

En las relaciones con el entorno, las IED's se fortalecen con el trabajo y programas con padres de familia, autoridades educativas y otras instituciones, se resalta el valor que los actores instituciones le califican a estos procesos, las relaciones que existen con otras instituciones están incidiendo positivamente en la calidad institucional en un nivel alto, con respecto a la articulación de programas académicos con otras instituciones, esto respalda los planteamientos de Rodríguez (2017) al considerar que las organizaciones escolares son un entramado de relaciones sociales complejas, en las cuales juegan papel primordial los actores sociales con diferentes intereses a los que subyacen relaciones de poder, que se expresan al interior de la misma vida escolar (p.228)

Con los **padres de familia**, han intentado mejorar la comunicación e intercambio con los padres de los estudiantes, *“Estamos viendo también el acompañamiento de las escuelas de padres, incluso se ha tratado de vincular a los padres de familia como una manera de acercarnos más al padre a la institución, que nos acompañe en este proceso”* (D4IED5M). Se realizan jornadas de trabajo con la familia para el apoyo complementario en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, *“Con las directivas y ha ido impulsando los encuentros de padre y se ha ido avanzando en el número de integrantes que antes asistían y los que asisten ahora ya que se expone como algo de carácter obligatorio y necesario para el joven”* (D3IED10B)

Las relaciones con las **autoridades educativas** que apoyan este aprendizaje y están en función de las necesidades que se presenten, *“El Ministerio de Educación nos ha hecho acompañamiento con personal y programas como todos a aprender y los que se están desarrollando materiales didácticos buenos tutores”* (D4IED10B). Con **otras instituciones** se han establecido convenios que contribuyen con aspectos físicos, capacitaciones, proyectos para la institución, *“El trabajo de una forma organizada permite que otras entidades externas nos apoyen como SENA Y CAJAMAG”*. (D4IED3A), instituciones con relación directa con las IED'S, *“Nosotros contamos con un gran apoyo y es la fundación, y muchas cosas son subsidiados por ellos, como los simulacros, fotocopias, nivelaciones. A los muchachos se les ha enseñado y por eso nosotros hemos visto que lo más importante es la formación del ser humano”*. (RIED4A). Se gestionan apoyos con otras instituciones para fortalecer las estrategias de casos y situaciones difíciles, *“Estamos por eso trabajando programas con ICBF, policía de menores”* (RIED6M)



Desde este componente, se gestionan de acciones y estrategias para que otras instituciones apoyen el proceso académico y laboral de los estudiantes, *“Logramos en el 2012 hacer un acuerdo desde el punto de vista directivo, hacer un acuerdo con el sector externo, específicamente con la Corporación Bolivariana del Norte y con la CBN, quienes nos aportaron en el proceso de cualificación para los estudiantes que iban a hacer frente a las pruebas icfes del 2012, los docentes venían acá, preparaban a los estudiantes todos los fines de semana”*.(RIED5M)

En la siguiente tabla se revelan las prácticas de gestión directiva que interpelan positivamente en la calidad educativa desde el proceso de relaciones con el entorno, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 10.** Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de relaciones con el entorno

<b>Las principales prácticas que interpelan positivamente en este proceso de relaciones con el entorno son:</b>	
•	PPGD25. Se realizan jornadas de trabajo con la familia para el apoyo complementario en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
•	PPGD26. Se han establecido convenios que contribuyen con aspectos físicos, capacitaciones, proyectos para la institución.
•	PPGD27. Se gestionan apoyos con otras instituciones para fortalecer las estrategias de casos y situaciones difíciles y estrategias para que otras instituciones apoyen el proceso académico y laboral de los estudiantes.

A continuación, en la siguiente tabla se muestran las prácticas de gestión directiva, desde los componentes, de cada uno de los procesos de gestión que interpelan positivamente, en la calidad educativa en instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 11.** Prácticas de gestión directiva interpelaciones positivas

<b>CATEGORIAS DERIVADAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA INTERPELACIONES POSITIVAS</b>		
<b>PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA</b>
<b>Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b>	<b>Planteamiento estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de las actividades que se desarrollan durante el año escolar.</li> <li>• Construcción colectiva de los planes y metas institucionales.</li> <li>• Formulación de la misión, la visión y los principios que orientan estratégicamente.</li> <li>• Fomento de formación vocacional, profesional e integral de los estudiantes.</li> </ul>
	<b>Conocimiento y apropiación del direccionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de divulgación y apropiación del direccionamiento estratégico.</li> <li>• Evaluación de conocimiento por parte de los distintos miembros de la comunidad educativa.</li> <li>• Organización clara de los cargos, procesos de gestión, la comunidad educativa conoce y comparte el direccionamiento estratégico.</li> </ul>
	<b>Políticas de inclusión de personas con capacidades disímiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia articulada para promover inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales.</li> </ul>
	<b>Diversidad cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y aceptación cultural.</li> <li>• Estrategia articulada para promover inclusión y diversidad cultural.</li> </ul>

PROCESOS	COMPONENTES	PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA INTER-PELACIONES POSITIVAS
<b>Gestión estratégica</b>	<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del liderazgo en los procesos de gestión académica, pedagógica, fundamentación del PEI y convenios con instituciones externas.</li> <li>• Seguimiento y control a las actividades institucionales.</li> <li>• Promoción del liderazgo entre los distintos actores sociales, logrando cambios positivos.</li> </ul>
	<b>Articulación de planes, proyectos y acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de proyectos Transversales con instituciones en la comunidad en general, de carácter académico por parte de los estudiantes y docentes .</li> <li>• Existencia de proyectos transversales institucionalizados, gestión, planeación y organización de proyectos, planes y acciones</li> </ul>
	<b>Estrategia pedagógica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está articulada y estandarizada en coherencia con la misión, la visión y los principios institucionales.</li> <li>• Implementación de programas de apoyo pedagógico.</li> <li>• Prácticas de gestión de programas para el fortalecimiento académico en capacitación.</li> </ul>
	<b>Uso de información interna y externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos son evaluados, y organizados y mejorados por medio de la auto capacitación.</li> <li>• Articulación de los procesos internos con las políticas educativas de la Secretaría de Educación y el Ministerio de Educación y estándares para normas de calidad.</li> <li>• Se toman en cuenta aspectos externos e internos que direccionan la practica pedagógica y administrativa, metodologías aplicadas en otras áreas de la educación.</li> </ul>
	<b>Seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza sistemáticamente la información de los resultados de sus autoevaluaciones de la calidad.</li> <li>• Seguimiento a los proceso académico y administrativos en distintos momentos del calendario académico.</li> <li>• Aplicación y seguimiento a las estrategias de profundización teniendo el mismo modelo de las pruebas saber.</li> </ul>
PROCESOS	COMPONENTES	PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA
	<b>Mecanismos de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de canales de comunicación eficientes.</li> <li>• Uso de estrategias comunicativas para fortalecer los canales de comunicación entre docentes y directivos docentes.</li> </ul>

<b>Cultura organizacional</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un consolidado de la información pertinente para situaciones particulares.</li> </ul>
	<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutan las acciones eventos y proyectos relacionados con el área, en equipos de trabajo por área o niveles y de manera integrada.</li> <li>• Trabajo en equipo en constante mejoramientos y reestructuración actividades y funciones, se manejan en reuniones y encuentros recurrentes.</li> <li>• Se promueve una metodología de trabajo clara, orientados a responder por resultados y que generan un ambiente de comunicación y confianza.</li> </ul>
	<b>Reconocimiento de logros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimientos a la labor docente, el posicionamiento institucional y los logros de los estudiantes.</li> <li>• Participación y conmemoración individual y grupal.</li> </ul>
	<b>Identificación y divulgación de buenas prácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de logros y actividades que influyen de manera positiva en la institución.</li> <li>• Sistematización de buenas prácticas de gestión institucional.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA</b>
<b>Clima escolar</b>	<b>Pertinencia y participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evalúan periódicamente los aspectos relativos a la identificación de la comunidad.</li> <li>• Se establecen políticas para mecanismos de participación y compromiso de cada uno de los miembros de la comunidad.</li> </ul>
	<b>Ambiente físico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de la la gestión de proyectos para infraestructura y de ambiente físico de la escuela en concordancia con los objetivos y necesidades.</li> <li>• Se generan sentimientos de apropiación y cuidado de los espacios de la institución.</li> </ul>
	<b>Motivación hacia el aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de aprendizaje por parte de los docentes logrando que estos hagan parte activa del proceso educativo.</li> <li>• Se establecen vínculos entre lo pedagógico y lo humano.</li> </ul>
	<b>Manual de convivencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orienta las acciones de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, un manual en concordancia con el PEI.</li> <li>• Es utilizado frecuentemente como un instrumento que orienta los principios, valores, estrategias y actuaciones que favorecen un clima organizacional.</li> </ul>
	<b>Actividades extracurriculares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la participación de toda la comunidad educativa en los eventos institucionales.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación de eventos institucionales inter y extra curriculares.</li> <li>• Promoción de acciones y estrategias las cuales se articulan a los procesos de formación.</li> </ul>
	<b>Bienestar de los alumnos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se gestionan programas de apoyo a los estudiantes, que propende por un ambiente escolar adecuado.</li> </ul>
	<b>Manejo de conflictos y casos difíciles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se gestionan Proyectos de convivencia escolar y que promueva los valores, de orientación escolar en situaciones de conflicto y casos difíciles.</li> <li>• Se promueven canales de comunicación entre directivos docentes y docentes, alumnos y padres de familia.</li> <li>• Se definen políticas y mecanismos para prevenir situaciones de riesgo.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA</b>
<b>Relaciones con el entorno</b>	<b>Padres de familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de jornadas de trabajo con la familia para el apoyo complementario en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>
	<b>Autoridades educativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece comunicación con las autoridades educativas locales.</li> </ul>
	<b>Otras Instituciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con instituciones y organizaciones que contribuyen con aspectos físicos, capacitaciones, proyectos para la institución.</li> <li>• Apoyo con otras instituciones para fortalecer las estrategias de casos y situaciones difíciles.</li> <li>• Gestión de acciones y estrategias para que otras instituciones apoyen el proceso académico y laboral de los estudiantes.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración de los autores.



## Prácticas de gestión académica que interpelan la calidad de las instituciones públicas de educación básica y media

Este capítulo comprende los referentes teóricos y antecedentes de la gestión académica, en el campo de la gestión educativa. Se rescatan las prácticas de gestión académica, que considera los procesos claves de la institución educativa y su razón de ser, teniendo en cuenta cada uno de los componentes planteados en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional: diseño pedagógico, prácticas pedagógicas, gestión del aula y seguimiento académico. Se indagó por los elementos estructurales de la gestión y aspectos básicos de las prácticas, basado en el ejercicio de sistematización de las voces de los actores institucionales (registrados en letra cursiva y código para cada IED), que configuran las interpelaciones positivas o negativas, en los desempeños de calidad de las IED Santa Marta.

### 3.1 El campo de la gestión académica

Los principales recorridos que se han presentado, desde la investigación educativa, en el campo de las prácticas de gestión académica permiten conocer puntos de partida en este aspecto y establecer categorías conceptuales para abordar el estudio y encuadres metodológicos dentro de los que destacan, según (Ortega, 2008) realiza la investigación “*Tendencias en la gestión de centros educativos*” a partir de “*la preocupación por mejorar el desempeño de los alumnos y establecer esquemas más eficientes para la organización y la dirección de los centros educativos*”; entendiendo que el mejoramiento de la calidad se asocia a los procesos cotidianos de gestión académica y curricular que se implementan en las organizaciones educativas.

Aunque el investigador reconoce la dificultad para caracterizar prácticas de gestión educativa que se asocien con el éxito de las organizaciones escolares, sostiene que se debe emprender esta tarea desde las particularidades del contexto.

Actualmente no existe consenso sobre las características de una escuela eficaz puesto que los factores que las distinguen varían según su contexto socioeducativo e historia institucional; sin embargo, es posible identificar ciertos factores comunes de manera que, a través de éstos, podemos saber si un centro educativo posee características que lo ubican como “eficaz” (p. 65).

Por otro lado, en Venezuela se realiza la investigación titulada “*Gestión escolar y calidad de la enseñanza*”, (Rodríguez, 2009), configura las principales actividades de gestión académica asociada a las instituciones de educación:

**Prácticas de Gestión Académica:** asistencia y puntualidad, modos de preparación de la enseñanza, coordinación horizontal y vertical entre los docentes. Procesos de interacción en el aula: explicaciones, contenidos, recursos, actividades, disciplina, uso del tiempo. Teorías y creencias de los docentes sobre la enseñanza, opinión sobre la escuela, su profesión, sus alumnos, los representantes y su autonomía en el trabajo (p. 42).

La gestión académica, a la par de la gestión directiva, se encarga de direccionar la dinámica del proceso de enseñanza y aprendizaje, que es el proceso central del funcionamiento organizacional, todas las dimensiones de la gestión directiva se enfocan en garantizar la eficiencia de este proceso, más sin embargo por su propia naturaleza la gestión de las prácticas pedagógicas requiere de procesos particulares que garanticen su efectividad.

La gestión de las prácticas académicas se convierte entonces en un tema de vital importancia para la calidad del proceso formativo que enfrentan los estudiantes que; requiere de un ejercicio participativo que involucra a todos los actores de la comunidad educativa a expensas de lograr resultados más eficientes.

En la perspectiva compleja y sistémica de la organización educativa que plantea la presente investigación tanto la gestión directiva como la gestión de las prácticas pedagógicas requieren ser reflexionadas en función del contexto y la realidad de la organización en perspectiva siempre de buscar una mejor calidad de educación que se ofrece la organización.

El impacto más concreto de una escuela con alto capital social se traduce, en términos operativos, en procesos de planeación didáctica participativa, con altos niveles de involucramiento de los docentes y directivos, así como en procesos de retroalimentación o autoevaluación cooperativa (Eurística, 2006, p. 142)

En esta perspectiva las prácticas pedagógicas conservan una estrecha relación con las prácticas directivas, y se constituyen ambas en la columna vertebral de la calidad del proceso educativo. Desde la perspectiva conceptual es importante primero delimitar el concepto de didáctica. Para ello retomaremos los aportes de Brousseau (2007), en su Teoría de las Situaciones Didácticas.

Así se sumará la didáctica como un campo académico emergente que en el ámbito de las ciencias de la educación que tiene como objeto de estudio los procesos de enseñanza y los de aprendizaje. En la configuración de su objeto de estudio la didáctica se puede clasificar en didáctica general, diferencial y aplicada. La primera se refiere a procesos didácticos aplicables a todo proceso de enseñanza. La segunda, la diferencial, corresponde a las características propias de la didáctica en diferentes grupos poblacionales: infancia, situación de discapacidad, tercera edad etc. Y por último la aplicada que corresponde a las características de situaciones didácticas aplicadas a diferentes campos del conocimiento: didáctica de la lecto-escritura, didáctica de las matemáticas etc.

En esta perspectiva se asumen como prácticas pedagógicas todos los procesos Instituidos e instituyentes que se llevan a cabo en la organización para planear, ejecutar, controlar y evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto organizacional.

### ***Prácticas Profesionales de Gestión Docente:***

Según el Artículo 5 del Decreto 1278 de 2002 son las labores académicas que se desarrollan directa y personalmente con los alumnos de los establecimientos educativos en sus procesos de enseñanza y de aprendizaje. Además, incluyen:

[...] actividades curriculares no lectivas complementarias de la función docente de aula, entendidas como administración del proceso educativo, preparación de su tarea académica, investigación de asuntos pedagógicos, evaluación, calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos, reuniones de profesores, dirección de grupo, actividades formativas, culturales y deportivas, atención a los padres de familia y acudientes, servicio de orientación estudiantil y actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa o indirectamente en la educación.

Este mismo Decreto, expone en el Artículo 4 las implicaciones de la función docente en Colombia.

La función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos.

La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo.

Las personas que ejercen la función docente se denominan genéricamente educadores, y son docentes y directivos docentes.

Los docentes se constituyen desde las perspectivas normativas, en elementos fundamentales para el desarrollo de los procesos educativos al interior de las organizaciones escolares.

El Decreto 2277 de 1979 estipula los deberes de los docentes en el marco de las leyes y normas colombianas. En el artículo 44 reza textualmente que los deberes de los educadores vinculados al Estado son:

- a) Cumplir la Constitución y las leyes de Colombia;
- b) Inculcar en los educandos el amor a los valores históricos y culturales de la Nación y el respecto a los símbolos patrios.
- c) Desempeñar con solicitud y eficiencia las funciones de su cargo;
- d) Cumplir las órdenes inherentes a sus cargos que les impartan sus superiores jerárquicos;
- e) Dar un trato cortés a sus compañeros y a sus subordinados y compartir sus tareas con espíritu de solidaridad y unidad de propósito;
- f) Cumplir la jornada laboral y dedicar la totalidad del tiempo reglamentario a las funciones propias de su cargo;
- g) Velar por la conservación de documentos, útiles, equipos, muebles y bienes que le sean confiados;
- h) Observar una conducta pública acorde con el decoro y la dignidad del cargo;
- i) Las demás que, para el personal docente, determinen las leyes y los reglamentos ejecutivos.

Las actividades propias del ejercicio docente se desarrollan buscando lograr altos niveles de formación en los ciudadanos que han vivenciar las dinámicas sociales de las comunidades. Por lo tanto, el docente es un elemento clave en los procesos de construcción de tejido social y un potenciador de las competencias y capacidades humanas de los individuos.

### ***La gestión académica en la Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento:***

De acuerdo con la Guía para para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento (MEN, 2008), en la gestión académica se tiene en cuenta cuatro procesos; diseño pedagógico curricular, prácticas pedagógicas, gestión del aula, cada uno de estos contiene una serie de componentes que complementan la labor en las instituciones educativa y son detallados a continuación:

- **Diseño curricular:** define lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes. Comprende; el plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, y evaluación.
- **Prácticas pedagógicas:** organiza las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias. Los componentes son; opciones didácticas para, las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.
- **Gestión de aula:** concreta los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase. Hacen parte de este proceso; la relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.
- **Seguimiento académico:** define los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje. Sus componentes son; seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales (p.29).

De acuerdo con las voces de los directivos y directivos docentes recuperadas, se realizó un ejercicio

de sistematización de percepciones institucionales en cada una de las practica de gestión institucional, las cuales están develadas en procesos y componentes que permiten identificar; avances, dificultades y acciones de mejora en la calidad educativa y conforman los conceptos y las categorías de estudio de las prácticas que interpelan e la calidad educativa de las IED identificadas.

### 3.2 Interpelaciones positivas

Inciarte, Marcano y Reyes (2006), sostienen que “se denomina gestión académica al conjunto de procesos mediante los cuales se administran los diferentes componentes y subcomponentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica” (p. 223) que permite construir y entender la necesidad de mejoramiento en esta área de gestión hacia la calidad educativa teniendo en cuenta los estándares actuales identificados en el distrito. A continuación, se muestran algunas de las prácticas que se implementan en las organizaciones escolares y que evidencian una influencia positiva y significativa en la calidad de la educación en las instituciones educativas públicas identificadas en el distrito de Santa Marta.

#### 3.2.1 Diseño pedagógico y curricular

Desde el proceso de **diseño pedagógico curricular**, se evidencian prácticas que interpelan positivamente en los componentes de; plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar y evaluación que reflejan, planificación e integración de toda la comunidad educativa, estos procesos, revelan el grado de responsabilidad directa del personal directivo, docente y demás miembros de la comunidad educativa de acuerdo a los diferentes grados de participación de estos actores. Del estilo de dirección establecido en la escuela, depende la dinámica de las acciones desarrolladas. (Inciarte *et al*, 2006, p. 229)

Los directivos y directivos docentes sostienen que en el **plan de estudios** se evidencian acciones que interpelan positivamente, en la articulación y actualización metodológica de los planes de estudio de acuerdo con las necesidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes “*Entonces para nosotros la dimensión académica es una dimensión entre tantas, y lógicamente la dimensión académica en la escuela es misional, casi que entendemos que venimos a la escuela a estudiar, pero nosotros no solo estudiamos contenidos, estudiamos la vida y desde la vida, entonces el proyecto educativo de la normal, se llama currículo integrado y contextualizado*”. (RIED1A) Es un currículo contextualizado a las características del entorno y las necesidades de la población, “*Entonces los profesores Se reúnen por áreas y se enfocan en el plan de estudios tratando de ajustarlo al contexto ya que muchas veces lo plasmado en esos documentos realmente no se da. Porque lo importante de enseñar no es correr hacerlo entonces paulatinamente para que el joven pueda aprender*” (D4IED10B)

En este componente se contemplan mecanismos de seguimiento, mejoramiento y retroalimentación de las políticas trazadas y los lineamientos institucionales “*Los profesores están actualizándose de manera permanente lo que permite que se incorporen cosas nuevas a los planes de estudios, lo que es muy importante*”. (CIED2A) se acompaña el seguimiento a proyectos pedagógicos y formación docente “*se hace un seguimiento y monitoreo a los docentes en lo que tiene que ver con sus planes de estudios, planes curriculares, se trabaja en capacitaciones en promedio cada 15 días, también en la formulación de las preguntas en las pruebas saber, que tanto pueden o que comprenden de las preguntas, porque a veces los niños no saben cómo interpretar las preguntas, pierden tiempo en esa interpretación, en el manejo de los cuadernillos* (RIED7M).

Las prácticas en este componente están mediadas por la formación pedagógica en cuanto a las rutas de la formación ética y moral “*Yo diría que la formación luterana está fundamentada en los principios éticos, morales, religiosos de esta manera un principio fundamental dentro de la formación del IED francisco Javier, es la formación humana, es un pilar fundamental en eso se centra nuestra formación enmarcando la formación de la institución en una educación integral, preocupada por garantizar los derechos de los estudiantes, eso es primordial dentro de nuestros procesos siempre presente el interés superior de los estudiantes*” (C1IED4A) y cuenta con un plan de estudios institucional, apoyado en proyectos pedagógicos y contenidos transversales y nacionales “*Hemos adecuado nuestro plan de estudios y hemos incorporado básicamente esos requerimientos, desarrollar las competencias, tomando de base los derechos básicos de aprendizaje, las orientaciones pedagógicas y seguir las indicaciones del ministerio de educación*”. (D1IED5M).

Se están llevando a cabo, las evaluaciones y actualizaciones periódicas de los planes de estudio (para



que no sea un agregado de planes de área o, sin coherencia con lo estipulado en el PEI), “*Se está haciendo una reestructuración desde el año pasado, se comenzó con los planes de estudio teniendo los derechos básicos de aprendizaje, porque desde el 2013 no se tocaba el PEI hay muchos cambios que se están incluyendo entonces*” (C1IED5M), de esta manera se está trabajando, en la planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares.

En el proceso de **enfoque metodológico**, los actores institucionales expresan acciones positivas como; un enfoque metodológico a través de estrategias de formación humana; integral y académica y Modelos implementados acordes con los lineamientos del ministerio de educación nacional “*Hemos fortalecido la planeación, porque nosotros en relación al enfoque pedagógico tenemos un enfoque humanístico de tipo social entonces nuestra filosofía no es adoptar todas las leyes o políticas nacionales sino adaptarlas a nuestras necesidades porque esta lo del contexto*”. (RIED1A) también expresan, “*Desde la pedagogía se trabaja la formación integral del estudiante, y en ese proceso formativo se miden dos aspectos fundamentales: formación disciplinar y formación como ser humano*”. (D5IED2A)

Además, la investigación se contempla como eje transversal en lo metodológico “*Cada grado tiene un proyecto de investigación y cada nivel en bachillerato tiene un proceso de investigación, las niñas desde preescolar están haciendo procesos de investigación y se les hace muy familiar y se les educa en cada nivel*” (C1IED6M) que apoya los procesos pedagógicos, “*Como institución estamos mejorando en lo que tiene que ver en consolidar y hablar un mismo idioma con el modelo pedagógico hemos hecho investigaciones para tratar de entender Focalizar el modelo pedagógico*” (D3IED9B)

Cuentan con estrategias de divulgación y apropiación para la participación de toda la comunidad educativa “*Se ha construido con la idea de una construcción dinámica colectiva, pero yo pienso que todavía es una puesta que hay que hacer para que el proyecto no se quede en el documento, sino que efectivamente se vea se visualice en la práctica pedagógica y en la práctica de todos*”. (RIED6M) además, los directivos y docentes en este enfoque metodológico hacen explícitos los métodos de enseñanza, por áreas o grados basado en lineamientos nacionales “*Ellos también en cuanto a primaria nos traen unos modelos una forma de preparar los planes de área y nosotros articulamos esas dos cosas lo que traen ministerio lo que tenemos nosotros luego Con las mallas de aprendizaje que también nos fueron aportadas desde el misterio comenzamos a trabajar esto en busca de mejorar la calidad de los resultados*” (D1IED11B)

Los **recursos para el aprendizaje** están respaldados en otras áreas donde se ejecutan procesos administrativos para la dotación, el uso y el mantenimiento de los recursos para el aprendizaje “*Hay un apoyo por parte de la institución en cuanto a nuestras actividades y proyectos que promovemos o que proponemos hay apoyo total de la institución, se nos dan todos los implementos que necesitamos y también hay una unidad de todo el colegio para cuando se van a sacar esos proyectos para que todos los estudiantes hagan parte de ese proyecto* (D2IED4A).

Por otro lado, se han implementado recursos para el apoyo de la labor docente *Hemos venido incorporando ciertos elementos que nos ha ofrecido el ministerio de educación con el fin de mejorar en nuestras prácticas, ahora esperamos que terminen la construcción, que tengamos la comodidad para trabajar y nosotros somos una institución con Énfasis en Informática, la idea es que nosotros a un corto plazo estemos entregando unos estudiantes habilitados con muchas competencia*”(D1IED5M), y adecuando a las instituciones con nueva infraestructura “*En la infraestructura se tiene muchas expectativas, se está construyendo una nueva institución con los espacios necesarios para cubrir las necesidades*”. (D2IED5M)

En cuanto a la **jornada escolar**, se gestiona la planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares, tomando de base calendario escolar (semanas institucionales) “*Se cuenta con la semana institucional del mes de enero que permite planear y programar todo el año y evitar la improvisación. Con los planes de área y los planes de clases se tiene un norte, que nos indica que vamos a hacer y cuáles son los recursos. Se ha tenido buen desempeño en calidad educativa, hay mucha organización en los planes de área*”. (D2IED3A), se caracteriza por la organización de actividades teniendo en cuenta las necesidades de la institución “*Trabajar con un horizonte da muchas garantías, que apunte hacia las actividades y hacia las estrategias. Nosotros no perdemos el tiempo, ni un minuto. Situación contraria la de otras instituciones que detienen las acciones, en la semana de trabajo institucional se fortalece mucho el trabajo en equipo, la formación del ser del maestro y en la formación de los equipos como grupos colectivos*” (C1IED1A)

Por otro lado, están implementando recursos para la gestión de jornada única para el mejoramiento pedagógico y de los programas “*La jornada única ha ayudado para crear otros espacios de aprendizaje,*

y se aplican varios tipos de pruebas para que los estudiantes tenga práctica al momento de presentar su prueba final”. (D6IED2A) se evidencia dedicación extra por parte de los docentes en la formación de los estudiantes “trabajamos con tres periodos y somos pues profesores muy entregados y dedicados al trabajo que hacemos pedagógicos he llevan como un seguimiento si el docente pues va he en ese orden o en esa organización al terminal cada periodos pues tratamos que nuestra programación académica valla acorde con el tiempo trabajamos mucho con el tiempo con toda las directrices que nos indica pues he el ministerio y la secretaria de educación” (D4IED4A)

Desde el proceso de **evaluación**, se lleva a cabo la evaluación institucional y comité de garantías en evaluación y promoción cada periodo “Cada profesor desde su área hace la respectiva intervención, así sean las áreas que no se evalúan; se están haciendo trabajos en función de lectura crítica o aspectos que conlleven a mejorar las competencias del estudiante”. (D1IED2A) otros actores institucionales expresan que los nuevos esquemas de evaluación implementado han permitido apuntarle a la calidad, “Anteriormente eran cuatro periodos, ahora son tres, pero el seguimiento en mucho más continuo, mucho más preciso, identificamos los momentos en que debemos citar al padre de familia y comentarle la situación del estudiante, entonces todos esos aspectos digamos que desde la institución le está apuntando justamente a lo de la calidad” (D4IED5M)

Se aplican pruebas piloto y pruebas saber complementarias para el proceso pedagógico “Desde el año pasado se está trabajando en el PTA, para reforzar en la básica primaria los aspectos de las pruebas saber y en el bachillerato a partir del mes de enero se hace un preicfes partiendo de un diagnostico en el que encontramos a los muchachos y luego de enero a agosto se hacen pruebas saber, con módulos adquiridos por las directivas de la institución” (D5IED6M)

En la siguiente tabla, se exponen las prácticas de gestión académica que interpelan positivamente en la calidad educativa desde el proceso de diseño pedagógico curricular, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 12.** Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de diseño pedagógico curricular

<b>Las principales prácticas que interpelan positivamente en el proceso de diseño pedagógico y curricular son:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA1. Articulación y actualización metodológica de los planes de estudio de acuerdo con las necesidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, y un currículo contextualizado a las características del entorno y las necesidades de la población.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA2. Se contemplan mecanismos de seguimiento, mejoramiento y retroalimentación de las políticas trazadas y los lineamientos institucionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA3. Se acompaña el seguimiento a proyectos pedagógicos y formación docente, están mediadas por la formación pedagógica en cuanto a las rutas de la formación ética y moral, donde las evaluaciones y actualizaciones de los planes de estudio son periódicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA4. Estrategias de formación humana; integral y académica y basado en modelos implementados acordes con los lineamientos del ministerio de educación nacional, además contemplan la investigación como eje transversal en lo metodológico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA5. Procuran por estrategias de divulgación y apropiación para la participación de toda la comunidad educativa, los directivos y docentes de su enfoque metodológico donde hacen explícitos los métodos de enseñanza, por áreas o grados basado en lineamientos nacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA6. Se ejecutan procesos administrativos para la dotación, el uso y el mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, para el apoyo de la labor docente y adecuando a las instituciones con nueva infraestructura.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA7. Se gestiona la planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares, tomando de base calendario escolar (semanas institucionales), caracterizada por la organización de actividades teniendo en cuenta las necesidades de la institución.</li> </ul>



- PPGA8. Se lleva a cabo la evaluación institucional y comité de garantías en evaluación y promoción cada período, otros actores institucionales expresan que los nuevos esquemas de evaluación implementado han permitido apuntarle a la calidad, acompañado de la aplicación de pruebas piloto y pruebas saber complementarias para el proceso pedagógico.

### 3.2.2 Prácticas pedagógicas

En el proceso de **prácticas pedagógicas**, los siguientes componentes están inmersos positivamente en la calidad educativa; opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares y uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje, articulados con las metodologías institucionales y los requerimientos en el aprendizaje de los estudiantes, esta gestión pedagógica, el cual se concibe como una respuesta que cumple con las políticas nacionales y, a la vez, con las necesidades locales, es decir, dinámica e innovadora que se ajusta a cada centro educativo, que emana de los intereses y las necesidades de los propios contextos, “(Cerdas, Marín y Vargas; 2008, p. 12).

Dentro de las prácticas académicas de **opción didáctica para las áreas**, se resaltan relacionadas con el papel del docente y el compromiso, existe apoyo del maestro en a fortalecer lo académico desde el saber disciplinar, didáctico y también lo pedagógico “*los maestros se reúnen, planean en todo lo que tiene que ver con características comunes de cada disciplina, es decir, cada núcleo (comunicación, transcendencia, pensamiento, científico y tecnológico de la persona, y el de vocacionalidad pedagógica). Son espacios de diálogos, de integración, de apoyo a proyectos comunes y transversales.* (RIED1A) por otro lado, se articulan los aprendizajes teóricos con experiencias prácticas por parte de los estudiantes “*Recientemente iniciamos con las pruebas de lectura crítica, realizando unas modificaciones al diseño de actividades enfocándolas a la lectura crítica*” (D2IED2A)

Se busca replantear, hacer divulgación accesible para todos de los acuerdos básicos relativos a las opciones didácticas, lo disciplinar, didáctico y también lo pedagógico, “*digamos que referente al área, en esas reuniones de área, en esas reuniones de planeación a inicio de año, jornadas institucionales hacemos una revisión y reestructuramos nuestra malla, por lo menos nosotros decidimos en el área de ciencias naturales integra tres asignaturas diferentes*” (D1IED4A) en aspectos como el replanteamiento pedagógico de las prácticas expresan “*lo otro sería replantear las prácticas pedagógicas que hace cada uno con la ayuda de los directivos, cuando estas prácticas se replantean debe haber un consenso para que todo lo que se haga se evalúe y no para señalar sino para mejorar*” (D4IED11B)

En las instituciones educativas, se practica una concertación de espacios para socialización y puestas de reestructuración y mejora de los planes para las áreas “*Nosotros internamente hemos conformado un comité pedagógico curricular donde hay representaste de cada una de las áreas y un representante de preescolar y de básica primaria*” (C1IED5M) además, han definido cuáles son las opciones didácticas que emplea, articulados con su enfoque metodológico “*entonces lo que buscamos nosotros es tratar de buscar ayuda didáctica como por ejemplo; módulos, guías, pruebas, simulacros para poder adelantar en algo los temas que ellos no han visto, si bien es cierto que no vamos a profundizar en cada tema, pero si le vamos a dar pautas en caso tal para que ellos se defiendan si les aparezca una pregunta que definitivamente ellos no sepan*” (D2IED4A)

Por otro lado, son aplicados los contenidos y estándares de competencias establecidos por el Ministerio de Educación Nacional, “*Desde lo académico, cada quien trae su propio material de apoyo y cada docente se va preparando para hacer talleres colectivos de preguntas tipo icfes, por ejemplo, En ciencias sociales lo que se trata es de llevar a la comprensión lectora en cuanto a la historia, pasado futuro y presente analizar los casos que están ocurriendo actualmente y traerlo a la práctica y organizarse sobre eso tratar de llevar a la realidad al estudiante.*” (C1IED12B)

En el proceso de **asignaturas y proyectos transversales**, se generan proyectos y programas de fortalecimiento de los estudiantes de acuerdo a las necesidades académicas; “*los maestros se reúnen, planean en todo lo que tiene que ver con características comunes de cada disciplina, es decir, cada núcleo (comunicación, transcendencia, pensamiento, científico y tecnológico de la persona, y el de vocacionalidad pedagógica). Son espacios de diálogos, de integración, de apoyo a proyectos comunes y transversales.* (RIED1A), además agregan, “*Como proyecto en ciencias naturales tenemos el proyecto ambiental caminado hacia las ciencias en el cual mostramos todo el trabajo que hemos venido realizando desde inicios hasta mitad de año realizado con los estudiantes que es la preparación de experiencias e Innovación. el día de la celebración*

del cumpleaños del colegio se muestran toda la preparación de los estudiantes los estudiantes llevan una bitácora del proceso que se Estuvo trabajando durante todo el periodo.” (D3IED11B)

Se gestionan el uso de las TIC’S en las actividades pedagógicas de los docentes “*Empleamos muchas estrategias, recreación para manejar la disciplina, rumba terapia, para manejar el estrés e hiperactividad. Tenemos en capacitación a los docentes, programas todos a aprender; las TICs capacitarlos en sus áreas del conocimiento*” (C2IED6M) también agregan, “*la integración de las áreas ha permitido el desarrollo de proyectos, todos trabajamos con un fin; que los estudiantes tengan unas bases académicas sólidas*” (D2IED6M) relacionado con la elaboración de proyectos que apoyan el aprendizaje y competencias de los estudiantes.

En cuanto a la **estrategia para las tareas escolares**, se tienen en cuenta el desarrollo del pensamiento crítico que da cuenta de la importancia pedagógica, “*El desarrollo del pensamiento crítico, pensamos que esa era una competencia transversal que nos podía ayudar a tener un mejor desempeño en todo y empezamos primero a buscar como formarnos los maestros en ese desarrollo del pensamiento crítico, pero nos dimos cuenta que en Colombia lo que ha hecho el Instituto Alberto Merani en pensamiento crítico es una experiencia reconocida y validada*” (RIED1A)

Se implementan prácticas de gestión por parte de los docentes de tareas y actividades que completan la actividad académica , “*Nuestra practica está enfocada en hacer talleres, hacer que ellos se proyecten en la vida, ayudamos a fortalecer el aspecto comportamental de los estudiantes mediante la inclusión de los valores en las clases se realizan talleres de reflexión, en sus actuaciones, que piensan hacer y como enfrentan ese proyecto*” (D1IED6M) y actividades de impacto social, que desarrollen las competencias en los estudiantes, “*Los muchachos también les gusta investigar, ser como ellos mismos lo creadores de su propio conocimiento, investigaciones, talleres dentro del aula es lo que más ha funcionado con los estudiantes*” (D3IED5M)

Las acciones inmersas en el **uso articulado de los recursos y tiempos para él aprendizaje**, se relacionan con el uso de la lúdica y didáctica en las actividades pedagógicas, “*Yo soy docente de ciencias naturales, trabajo con laboratorios virtuales, los cuales cuentan con bastante material didáctico. La inclusión de estos medios audiovisuales al aula, permiten la motivación y facilitan la adquisición del conocimiento en los estudiantes y en nosotros mismos*”. (D4IED3A)

Además, se cuentan con los recursos físicos y didácticos para el aprendizaje, “*una de las cosas que más se ha hecho de la rectoría y coordinación, es que ni a docentes ni estudiantes no les falte, nada, esto en relación a pupitres, marcadores, luz, lámparas, borrador, papel, todos los salones completamente dotados, pupitres, video Beams, implementos deportivos se compran cada año*” (C1IED6M) se cuenta con una política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje que está articulada a su propuesta pedagógica y el mejoramiento de sus desempeños, “*Yo como rector he propendido porque las clases estén asistidas, por las tecnologías de la información y la comunicación, hemos hecho inversiones desde los recursos que el Ministerio nos envía, hemos realizado capacitaciones a los docentes, docentes que nunca habían manejado un computador logramos hacerle capacitaciones a través del Sena*”. (RIED5M)

En la siguiente tabla, se exponen las prácticas de gestión académica que interpelan positivamente en la calidad educativa desde el proceso de prácticas pedagógicas, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 13.** Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de prácticas pedagógicas

Las principales prácticas que interpelan positivamente en el proceso de prácticas pedagógicas son:
<ul style="list-style-type: none"><li>• PPGA9. Existe apoyo del maestro en a fortalecer lo académico desde el saber disciplinar, didáctico y también lo pedagógico, se articulan los aprendizajes teóricos con experiencias prácticas por parte de los estudiantes.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• PPGA10. Se replantea y divulga las practicas pedagógicas para que sean accesibles para todos teniendo en cuenta los acuerdos básicos relativos a las opciones didácticas, lo disciplinar, didáctico y también lo pedagógico.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA11. Se practica una concertación de espacios para socialización y puestas de reestructuración y mejora de los planes para las áreas, además, han definido cuáles son las opciones didácticas que emplea, articulados con su enfoque metodológico, aplicando los contenidos y estándares de competencias establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA12. Se generan proyectos y programas de fortalecimiento de los estudiantes de acuerdo con las necesidades académicas, gestionando el uso de las TIC'S en las actividades pedagógicas de los docentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA13. Procuran que los docentes desarrollen el pensamiento crítico, que da cuenta de la importancia pedagógica, y de gestión de tareas y actividades que completan la actividad académica, actividades de impacto social, que desarrollen las competencias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA14. Se monitorean las políticas sobre el uso de los recursos para el aprendizaje que está articulada a su propuesta pedagógica y el mejoramiento de sus desempeños.</li> </ul>

### 3.2.3 Gestión del aula

En el proceso de **gestión del aula**, prácticas en los componentes de relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula apoyan significativamente en la calidad de las instituciones, el análisis de estas prácticas del aula desarrolladas en las IED son pilar en el mejoramiento de la calidad educativa y la puesta en marcha de acciones que faculten de mejores resultados en los procesos, tomando como base lo expuesto por Inciarte *et al*, (2006), la practica pedagógica en la gestión académica (...) se articulan en una dinámica estructural y funcional que se concreta en el proceso de enseñanza- aprendizaje, la misma se constituye en el núcleo esencial de la gestión académica (...) la clase es, entonces, la unidad funcional de la práctica pedagógica, pues desde ella se produce la construcción de la realidad educativa, es un espacio abierto de confluencias y emergencias personales, sociales y educativas.

En el componente de **relación y estilo pedagógico**, predomina un estilo pedagógico liderado y autónomo por parte de los docentes, *“nosotros tenemos mucho espacio de liderazgo con los docentes, el órgano que dinamiza toda la propuesta educativa se llama el comité curricular y está constituido por maestros que son fijos, se han ganado su espacio porque son personas comprometidas que no le huyen al trabajo que se apasionan por la educación por ejemplo esos maestros son lo que tienen las jornadas pedagógicas, dirección de trabajos. Los núcleos tienen un coordinador, y ellos representan en otros espacios”*. (RIED1A)

Se propone desde lo equipos de docentes esfuerzos coordinados para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje por medio del uso de distintas estrategias *“La institución primero debe estar apropiada de su proyecto educativo, pero también de su modelo pedagógico, mejorar los niveles de convivencia, el conflicto, que a ese periodo se tenga construido programas que permita hablar de comunidad de aprendizaje, las tertulias, el trabajo, la participación, seminarios, desde ese modelo, que ya está en transición”* (RIED6M), estrategias que permiten la apropiación de los aprendizajes en el aula, *nosotros realizamos talleres, actividades, exposiciones, evaluaciones, tareas en grupo o individual con tal de que el niño pueda comprender lo que se le hizo difícil en un periodo”*. (D3IED5M)

También realizan esfuerzos colectivos por trabajar con estrategias alternativas a la clase magistral *“Los directivos implementaron todo este tipo de estrategias un tipo de estilo pedagógico de enseñanza para el aprendizaje y eso ha mejorado mucho se han colocado actividades que se ve reflejado en las áreas”*. (D3IED11B) y uso de metodologías y estrategias acorde con el estilo de cada docente, predominando el colaborativo, *“Desde mi praxis pedagógica el hecho de trabajar en una de las tecnologías más avanzadas Qué es el aprendizaje cooperativo que es donde aprendemos en comunidad y eso nos da a todos los maestros que estamos trabajando a la manera de enseñar de una manera innovadora donde el niño pueda crear conocimiento raciocinio ante las situaciones)* (D3IED9B)

Existe un reconocimiento de la importancia de la interacción pedagógica como un pilar del proceso educativo; implementando la lúdica en el proceso del aula, *“Tenemos planeado para este año unas actividades que se han hecho desde el aula, Queremos hacer una feria matemática donde a través de la lúdica los estudiantes puedan resolver los problemas que a veces desde la práctica en el aula Es un poco difícil. A través de la lúdica entenderían de mejor manera los problemas cotidianos que les tocan en clases. Eso lo hacemos nosotras cada una de nuestras actividades en el aula, pero lo queremos hacer ahora en todo el colegio”* (D4IED10B)

En relación con la **planeación de clases**, los equipos docentes han realizado esfuerzos coordinados

para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje, se cuenta con sistema de evaluación del rendimiento académico conocido por la comunidad educativa “*a pesar, de que los cursos tienen 40 estudiantes, nosotros tratamos de hacerle seguimiento a todos, tratamos de personalizar, no masificamos, como también, estamos pendiente de aquellos que están un poco atrasados. Todos estamos en la tónica de los planes de mejoramiento, de ayudar a los estudiantes para que tengan un mejor rendimiento formativo y académico*” (D1IED3A)

Los planes de clases desarrollan el plan de estudios y allí se definen como herramientas de referencia, como el uso de las tecnologías de la información, innovación, procesos críticos de la enseñanza, “*para nosotros es muy importante la planeación, que se llama aprendizaje para la vida, es decir como transfiere ese conocimiento y como este conocimiento lo hace una mejor persona como ciudadana, una persona que aplica la ciencia a la solución de problemas cotidianos que forme personas para la vida. Esta concepción integral de educación ayuda a que los resultados de las niñas sean mejores*” (RIED1A)

Proponen el fortalecimiento de la planeación de las clases por competencias basado en la capacitación a docentes “*A los profes se les ha capacitado, organizado por nosotros mismos, exceptuando este año que se les proporciono capacitación externa por un doctor en ciencias de la educación, a nivel pedagógico porque sentimos la necesidad de fortalecernos porque estamos tratando de que, estén más consolidados los planes de aula en competencias*” (D1IED4A), además, los planes de clases desarrollan el plan de estudios y allí se definen sus componentes. “*Por otro lado Nosotros tenemos formatos para los planes de área planes de mejoramiento planeación de clases Qué es relativamente nuevo porque antes sólo se hacía plan de aula Se revisa a inicio y a final de año creemos que el docente es directamente responsable de lo que planea en su aula.*” (C1IED7M).

En las instituciones se tienen en cuenta, por parte de los docentes las tareas y actividades que completan la actividad académica basadas en las competencias en el pensamiento crítico “*Considero que los retos y desafíos, van de la mano de llevar al estudiante que construya su propio conocimiento. Tiene que haber construcción de conocimiento, ya no podemos seguir trayendo la clase preparada, debe haber un cambio, el alumno debe investigar, que el alumno se lleve su conocimiento y pueda construir su propio proyecto*” (D3IED8M)

La **evaluación en el aula**, predominan las técnicas de evaluación cognitiva, comportamentales y de aprendizaje “*En la institución se le exige al estudiante, se colocan tareas, trabajo en casa, trabajo en el aula, es decir el estudiante siempre está en actividad*”. (D2IED3A) la evaluación del desempeño de estudiantes y docentes es mancomunado “*la evaluación nos ayuda porque nos da luces, donde estamos fallando, que necesidades tienen las niñas, cuáles son sus intereses para realmente apuntar la formación a esos casos*”. (D3IED1A)

La evaluación de los aprendizajes en el aula, está bajo los modelos de medición del Ministerio de Educación a través de las Pruebas Saber, “*El estudiante sabe desde que inicia el periodo que se le va a evaluar, como se le va a evaluar, tenemos unos puntajes que el maneja, incluso lo manejan hasta los papas ya saben que trabajamos lo cognitivo, la parte de desempeño y la parte valorativa que es el comportamiento entonces cuando implicamos a el estudiante el mismo se hace participe, se hace consciente de sus deberes creo que esa es una de la primordial parte implicar a el estudiante hacerle ver que él es el ente importante y que todo lo que se hace en el colegio es para él, y que a partir de él se tiene que dar las cosas en el proceso académico*”( D1IED4A) el seguimiento es oportuno, y permite el mejoramiento de los resultados de los estudiante, “*Hacemos con algunos, muchos repasos, mucha labor en el curso, se realiza seguimiento sobre la temática vista y posterior se evalúa los procesos*” (D3IED6M) Se realiza acompañamiento de directivos, para coordinar que el proceso evaluativo, sea integrado y articulado de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

En la siguiente tabla, se muestran las prácticas de gestión académica que interpelan positivamente en la calidad educativa desde el proceso de gestión del aula, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 14.** Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de gestión del aula

<b>Las principales prácticas que interpelan positivamente en el proceso de gestión del aula son:</b>
--



<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA15. Desarrollan e implementan un estilo pedagógico liderado y autónomo por parte de los docentes, se propone desde lo equipos de docentes esfuerzos coordinados para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje por medio del uso de distintas estrategias, estrategias que permiten la apropiación de los aprendizajes en el aula.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA16. Realizan esfuerzos colectivos por trabajar con estrategias alternativas a la clase magistral, uso de metodologías y estrategias acorde con el estilo de cada docente, predominando el colaborativo,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA17. Promueven esfuerzos coordinados para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje, acorde con un sistema de evaluación del rendimiento académico conocido por la comunidad educativa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA18. Desarrollan los planes de clases en relación al plan de estudios y allí se definen como herramientas de referencia, como el uso de las tecnologías de la información, innovación, procesos críticos de la enseñanza, proponen el fortalecimiento de la planeación de las clases por competencias basado en la capacitación a docentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA19. Toman en cuenta, por parte de los docentes las tareas y actividades que completan la actividad académica basadas en las competencias en el pensamiento crítico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA20. Predominan las técnicas de evaluación cognitiva, comportamentales y de aprendizaje, la evaluación de los aprendizajes en el aula, está bajo los modelos de medición del Ministerio de Educación a través de las Pruebas Saber,)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPGA21. En conjunto aseguran un seguimiento oportuno, que permita el mejoramiento de los resultados y que implica el acompañamiento de directivos, para coordinar que el proceso evaluativo, sea integrado y articulado de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.</li> </ul>

### 3.2.4 Seguimiento académico

En el proceso de **seguimiento académico**, prácticas en los componentes de seguimiento a los resultados académicos, seguimiento a la asistencia de los estudiantes, seguimiento a los egresados y uso pedagógico de las evaluaciones externas apoyan significativamente la calidad de las instituciones, de acuerdo con Inciarte *et al*, (2006) es necesario hacer una revisión de sus procesos, específicamente el de la interacción social entre docentes, alumnos y demás miembros de la comunidad educativa y en relación a los contenidos, esto da significado en las expresiones de los actores, respecto a los periodos académicos y compromisos.

Las prácticas de gestión académicas asociadas al **seguimiento a los resultados académicos**, se relacionan con estrategias de seguimiento con padres de familia y docentes, *“Se le pregunta a la niña que le está pasando como estás haciendo las cosas y se le llama al padre de familia y cuando el padre no viene, se presiona de mil formas para hacerlo venir. Porque sentimos que la educación no es sola, no es sólo institución y estudiantes; sino familia institución y estudiantes”* (C1IED1A) se toman esfuerzos para involucrar a la comunidad, *“involucrar a toda la comunidad educativa dentro de los procesos que se lleva, nada hacemos nosotros en implementar toda esa serie de estrategia si el padre de familia no esté involucrado, desde hace unos años se hace una tarea que se ha ido planteando y cada vez son más los padres que se involucran y se comprometen con la formación de sus hijos”*(D5IED4A)

Se realiza acompañamiento a los estudiantes por parte de directivos y docentes en periodos académicos y establecimiento de compromisos, *“Pues después de las comisiones de evaluación o después de estas actividades diagnósticas que se realizan, la idea es se procura uno reunirse para socializar las sugerencias, las inquietudes o las conclusiones de estas comisiones periódicas que se hacen y de ahí tomar nuevas estrategias o nuevas rutas de mejoramiento, y esas rutas de mejoramiento se trasladan a toda la comunidad docente para que se puedan poner en práctica”* (C1IED5M)

También agregan, se incorporan actividades lúdicas en los resultados académicos *“Ya desde el aula decidimos todos los docentes que vamos a tratar de hacer muchos ejercicios prácticos tipo prueba saber para que los estudiantes hagan más análisis que no sea solamente resolver operaciones”* (D2IED10B)

El **seguimiento a la asistencia de los estudiantes** en las instituciones, se ejecutan acciones de control a los permisos o ausencias justificadas de los estudiantes a la jornada escolar, *“Lo primero que hacemos nosotros dentro de nuestra jornada es organizar las aulas, recepcionar todas las excusas que presentan los estudiantes por sus ausencias, verificar la asistencia de los estudiantes en el aula, inmediatamente se*



confirma vía telefónica la no asistencia de ellos para verificar la veracidad del mismo. Lo primordial para nosotros es garantizar tener los estudiantes aquí dentro de la institución, la seguridad dentro del colegio, que el padre de familia se encuentre tranquilo que está en buenas manos” (C2IED4A)

En cuanto al **seguimiento de los egresados**, las IED’s apoyan a los egresados en actividades institucionales que promuevan el proyecto de vida y formación de los estudiantes, “Otra estrategia que tenemos es vincular a los egresados que han entrado y han formado su vida, para que den su testimonio y sea ejemplo de superación para los jóvenes” (D4IED4A), además desde lo institucional se apoya el contacto con egresados para fortalecer la comunidad educativa, “Le hacemos seguimiento a nuestros egresados, le hacemos seguimiento como gestión directiva, y somos la institución de carácter público en el Departamento del Magdalena que más estudiantes le aporta a la Universidad del Magdalena, eso es algo que dice mucho de la Gestión Directiva, porque uno de las grandes preocupaciones de nosotros es que tenemos que aportarle al mejoramiento del tejido social y lo hemos venido haciendo desde el año 2011” (RIED5M)

Por otro lado, se cuenta con bases de datos de egresados articulada con su vida profesional, y con un plan para dar seguimiento a sus egresados desde la participación, “Le hacemos seguimiento a nuestros egresados, le hacemos seguimiento como gestión directiva, y somos la institución de carácter público en el Departamento del Magdalena que más estudiantes le aporta a la Universidad del Magdalena, eso es algo que dice mucho de la Gestión Directiva, porque uno de las grandes preocupaciones de nosotros es que tenemos que aportarle al mejoramiento del tejido social y lo hemos venido haciendo desde el año 2011”. (RIED5M)

Otras prácticas ligadas al seguimiento académico están relacionadas al **uso pedagógico de las pruebas externas**, donde las IED’s, aplican simulacros para el desarrollo de las pruebas Saber del Ministerio de Educación “los estudiantes presentan pruebas saber, pruebas saber 11 (Icfes); con base a esos resultados, analizamos y ajustamos donde están las deficiencias, las fortalezas; esto nos ayuda a reintegrarnos, reorganizarnos para mejorar estos aspectos en la planeación. Eso es un reto para nosotros, porque incluso nos ha ayudado a mantenernos como una de las mejores instituciones a nivel distrital, además seguir aumentando el desempeño en las pruebas externas, aparecer en la lista de los mejores del departamento del Magdalena y de la costa”. (D1IED3A) se realizan evaluaciones enfocadas a en las pruebas externas, “Con los pre-icfes nos dimos cuenta, que el pre-icfes es algo fundamental y esencial porque nos esta valuando entonces todas las áreas trabajamos le caminamos a eso a final de cada periodo por áreas hacemos evaluaciones tipos icfes entonces eso también nos da resultados los niños de sexto hasta undécimo” (D5IED4A)

También agregan, la ejecución de jornadas pedagógicas conducentes a mejorar los procesos de comprensión, “La institución aprovecha los recursos externos, nos propusieron lo de la prueba pisa. Se evalúa en equipo y evaluamos si esta prueba le va a brindar apoyo o respaldo a nuestras niñas; si les va a brindar momentos de superación y aprovechamos cada una de esas propuestas ósea nosotros no nos cerramos a propuestas que vengan de afuera más buscamos que esas propuestas se reviertan en bien de nuestras estudiantes”. (D3IED1A) y uso de estrategias, recursos y materiales provenientes de programas nacionales “Nosotros acá hemos trabajado en la parte de simulacros en los grados sextos séptimos de acuerdo con unos requerimientos del ministerio. Esto realizado a través de los tics y las pruebas supérate”. (D1IED1A)

El análisis de los resultados es inmediato, tomando de base la información externa acerca de las pruebas en el Ministerio de educación nacional, “La estrategia de tener un seguimiento a través de las pruebas externas que se le han presentado a los diferentes cursos, no sólo se hace seguimiento a estos cursos que evalúa el ICFES, sino a todos los grados”. (D2IED2A) el análisis de los resultados es en todos los grados, “Hemos logrado los mayores avances en primaria, hemos estado entre las tres mejores primarias de Santa Marta de acuerdo al indicador y el índice de calidad del ministerio de educación. Hoy y el colegio ha ganado incentivo, pero también se proyecta en secundaria y a la media, pero es menor el avance en secundaria es más lento. (RIED6M)

En este componente se cuenta con el acompañamiento de tutores especiales del programa nacional “Todos a aprender”, “En primaria contamos con el apoyo del programa “todos a aprender” que apoya mucho la parte de las pruebas” (C1IED5M) por otro lado, se socializan los resultados académicos con la comunidad académica, con apoyo de padres de familia, por los docentes y se implementan acciones para fortalecer el aprendizaje y los desempeños, “desde la coordinación y directivos, acompañados de los docentes se realiza la socialización de resultados de pruebas con los padres de familia para vincularlos al proceso de mejoramiento” (CIED8M)

Se plantean metas y desafíos anuales, utiliza la información de los resultados en las pruebas saber para proyectar estrategias de mejoramiento, “Desde la coordinación académica Se hace mucho énfasis con

los docentes encargados de los cursos donde se realizan las pruebas ICFES Quinto noveno y 11 Donde analizamos los resultados basándonos en el índice sintético de la calidad A partir Y de los años anteriores con las otras materias o asignaturas Analizando las fortalezas y debilidades que hemos tenido Identificamos las deficiencias en las cuales los chicos han tenido esas dificultades Y en el aula se empiezan a trabajar en ese tipo de competencias específicas Lectura y escritura Pragmática sintáctica y semántica” (C1IED7M), en cuanto a las metas y desafíos anuales, “Este año trazamos unas metas y estamos haciendo un diplomado con un grupo de profesores, de cómo diseñar pruebas estandarizadas, y desde allí se apunta a mejorar las pruebas a nivel nacional”. (C1IED11B)

Las prácticas de gestión académica que interpelan positivamente en la calidad educativa desde el proceso de seguimiento académico, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta, se muestran a continuación.

**Tabla 15.** Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de seguimiento académico

<b>Principales prácticas que interpelan positivamente en el proceso de seguimiento académicos:</b>	
•	PPGA22. Estrategias de seguimiento con padres de familia y docentes, se toman esfuerzos para involucrar a la comunidad, y acompañamiento a los estudiantes por parte de directivos y docentes en periodos académicos y establecimiento de compromisos.
•	PPGA23. Se ejecutan acciones de control a los permisos o ausencias justificadas de los estudiantes a la jornada escolar.
•	PPGA24. Apoyan a los egresados en actividades institucionales que promuevan el proyecto de vida y formación de los estudiantes, además desde el contacto con egresados para fortalecer la comunidad educativa, egresados articulada con su vida profesional, y para dar seguimiento desde la participación.
•	PPGA25. Se implementan estrategias para aplicar en el contexto de las instituciones educativas de acuerdo a estándares nacionales para el desarrollo de las pruebas Saber del Ministerio de Educación.
•	PPGA26. Ejecutan jornadas pedagógicas conducentes a mejorar los procesos de comprensión, y uso de estrategias, recursos y materiales provenientes de programas, analizando los resultados de forma inmediata, con todos los grados, y toda la comunidad académica, con apoyo de padres de familia, por los docentes y se implementan acciones para fortalecer el aprendizaje y los desempeños.
•	PPGA27. Se plantean metas y desafíos anuales, utiliza la información de los resultados en las pruebas saber para proyectar estrategias de mejoramiento.

A continuación, en la siguiente tabla, se muestran las prácticas de gestión académica desde los componentes, de cada uno de los procesos de gestión que interpelan positivamente en la calidad educativa en instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 16.** Prácticas de gestión académica interpelaciones positivas

<b>CATEGORIAS DERIVADAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA INTERPELACIONES POSITIVAS</b>		
<b>PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA</b>
<b>Diseño pedagógico curricular</b>	<b>Plan de estudios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y actualizaciones periódicas de los planes de estudio.</li> <li>• Articulación y actualización metodológica de los planes de estudio con las necesidades.</li> <li>• Formación pedagógica en cuanto a las rutas de la formación ética y moral.</li> <li>• Se contemplan mecanismos de seguimiento, mejoramiento y retroalimentación del plan de estudios institucional, apoyado en proyectos pedagógicos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se promueve el currículo contextualizado a las características del entorno, teniendo en cuenta planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares.</li> </ul>
	<b>Enfoque metodológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque metodológico a través de estrategias de formación humana; integral y académica e investigativa.</li> <li>Realización de jornadas escolares para analizar los procesos académicos.</li> <li>Se implementan modelos acordes con los lineamientos del ministerio de educación.</li> <li>Los directivos y docentes en este enfoque metodológico se hacen explícitos los métodos de enseñanza por áreas o grados.</li> <li>Se generan con estrategias de divulgación y apropiación para la participación de toda la comunidad educativa.</li> </ul>
	<b>Recursos para el aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de recursos físicos y didácticos, espacios para el aprendizaje.</li> <li>Se ejecutan procesos administrativos para la dotación, el uso y el mantenimiento y de nueva infraestructura.</li> <li>Se han implementado recursos para el apoyo de la labor docente.</li> </ul>
	<b>Jornada escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares.</li> <li>Organización de actividades teniendo en cuenta las necesidades de la institución.</li> <li>Dedicación extra por parte de los docentes en la formación de los estudiantes.</li> <li>Está implementando recursos para la gestión de jornada única para el mejoramiento pedagógico y de los programas.</li> </ul>
	<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de espacios para la evaluación de docentes y su desempeño.</li> <li>Se realiza una evaluación institucional y comité de garantías en evaluación y promoción cada período.</li> <li>Gestión para la aplicación de pruebas piloto y pruebas saber.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA</b>
<b>Prácticas pedagógicas</b>	<b>Opciones didácticas para las áreas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se garantiza al maestro para fortalecer lo académico desde el saber disciplinar, didáctico y también lo pedagógico.</li> <li>Se implementan los contenidos y estándares de</li> </ul>

		<p>competencias establecidos por el Ministerio de Educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertación de espacios para socialización y puestas de reestructuración y mejora de los planes para las áreas, teniendo en cuenta aprendizajes teóricos con experiencias prácticas.</li> <li>• Se definen las opciones didácticas que emplea, articulados con su enfoque metodológico.</li> <li>• Se busca replantear, hacer divulgación accesible para todos de los acuerdos básicos relativos a las opciones didácticas, disciplinar, didáctico y también lo pedagógico.</li> </ul>
	<b>Asignaturas y proyectos transversales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de las Tics en las actividades pedagógicas de los docentes.</li> <li>• Programas de fortalecimiento de los estudiantes de acuerdo a las necesidades.</li> <li>• Elaboración de proyectos que apoyan el aprendizaje y competencias de los estudiantes.</li> </ul>
	<b>Estrategias para las tareas escolares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño por parte de los docentes de tareas y actividades que completan la actividad académica, el desarrollo de las competencias con un impacto social.</li> <li>• Desarrolla el pensamiento crítico que da cuenta de la importancia pedagógica y formación integral como pilar de las actividades escolares.</li> </ul>
	<b>Uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a los maestros en el uso de la lúdica y didáctica en las actividades pedagógicas, para el aprendizaje.</li> <li>• Cumplimientos de las actividades y tiempos establecidos en el cronograma académico.</li> <li>• Se cuenta con una política sobre el uso de los recursos para el aprendizaje que está articulada a su propuesta pedagógica y el mejoramiento de sus desempeños.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA</b>
<b>Gestión del aula</b>	<b>Relación y estilo pedagógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropiación en el estilo pedagógico de liderazgo y estrategias didácticas.</li> <li>• Existe un reconocimiento de la importancia de la interacción pedagógica como un pilar del proceso educativo; implementado la lúdica en el proceso del aula.</li> <li>• Se basa en la comunicación recíproca que posicione un aprendizaje reflexivo y crítico.</li> <li>• Realizan esfuerzos colectivos por trabajar con estrategias alternativas a la clase magistral.</li> </ul>
	<b>Planeación de clases</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño por parte de los docentes de tareas y actividades que completan la actividad académica basadas en las competencias en el pensamiento crítico.</li> <li>• Apropiación de los contenidos y estándares de</li> </ul>

		<p>competencias establecidos por el Ministerio de Educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos docentes han realizado esfuerzos coordinados para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje, por competencias basado en la capacitación.</li> <li>• Los planes de clases desarrollan el plan de estudios y allí se definen como herramientas.</li> </ul>
	<b>Evaluación en el aula</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de evaluación cognitiva, comportamentales y de aprendizaje</li> <li>• Resignificación constante del desarrollo pedagógico, del desempeño de estudiantes y docentes</li> <li>• Evaluación de los aprendizajes en el aula bajo los modelos de medición del Ministerio de Educación a través de las Pruebas Saber.</li> <li>• Seguimiento oportuno para coordinar que el proceso evaluativo, y permite el mejoramiento de los resultados de los estudiantes.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA</b>
<b>Seguimiento</b>	<b>Seguimiento a los resultados académicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de seguimiento con padres de familia y directivos docentes, que permita un acompañamiento a los estudiantes.</li> <li>• Se incorporan actividades lúdicas en para la mejora de los resultados académicos.</li> </ul>
	<b>Seguimiento a la asistencia de los estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a los permisos o ausencias justificadas de los estudiantes a la jornada escolar.</li> </ul>
	<b>Seguimiento a los egresados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de los egresados en actividades institucionales que promuevan el proyecto de vida.</li> <li>• Existencia de base de datos articulada con su vida profesional como egresados.</li> </ul>
	<b>Uso pedagógico de las evaluaciones externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de estrategias, recursos y materiales provenientes de programas nacionales, como Simulacros para el desarrollo de las pruebas Saber del Ministerio de Educación.</li> <li>• Análisis de los resultados académicos es socializado con la comunidad académica por medio de jornadas pedagógicas.</li> <li>• Se plantean metas y desafíos anuales, que utiliza la información de los resultados en las pruebas saber para proyectar estrategias de mejoramiento.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración de los autores



### 3.3 Interpelaciones negativas

En las IED'S Santa Marta identificadas se encuentran inmersas prácticas negativas que evidencian aspectos problemáticos en gran parte de los componentes de la gestión académica, se entiende que en estos procesos se deben mejorar las prácticas, por parte de los directivos y directivos docentes, teniendo en cuenta que en la gestión del currículo, de acuerdo con Inciarte *et al.*, (2006) del estilo de dirección establecido en la escuela, depende la dinámica de las acciones desarrolladas; de allí, la importancia del liderazgo compartido, para contribuir a elevar los niveles de calidad.

#### 3.3.1 Diseño pedagógico y curricular

En el proceso de **diseño pedagógico curricular**, se destacan acciones limitantes en componentes como el plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje y jornada escolar, se reflejan en prácticas del componente se deben mejorar, por parte de los directivos y directivos docentes, teniendo en cuenta que en la gestión del currículo, de acuerdo con Inciarte *et al.*, (2006) del estilo de dirección establecido en la escuela, depende la dinámica de las acciones desarrolladas; de allí, la importancia del liderazgo compartido, para contribuir a elevar los niveles de calidad.

En los principios y valores de los directivos y directivos docentes, se destacan acciones limitantes en el componente de **plan de estudios**, en relación a dependencia de la contratación y gestión del personal docente por parte de las autoridades educativas, *“Otra dificultad es que inicia el año escolar y no se cuenta con los docentes completos, se interrumpe el proceso, los niños se ven afectados en su proceso académico y es una limitante ya que estamos sujetos al ministerio de educación y a la secretaria de educación, pues no tenemos la facultad de contratar”* (C2IED3A)

Algunos planes de área están elaborados de forma aislada e individual, sin coherencia con lo estipulado en el PEI, *“aquí hay un error que siempre se comienza por las matemáticas, se debe comenzar es por la geometría, yo le diría mucho a los que están acá que si quieren que el niño avance lo metan a la geometría espacial que es bien importante”* (D4IIED4A)

Existen prácticas limitantes, vinculadas por **enfoques metodológicos** que no contribuyen al desarrollo de competencias integrales en los estudiantes, *a nosotros nos hace falta la articulación de conseguir un énfasis para los muchachos, porque si es cierto que muchos si logran entrar en la universidad, pero muchos otro no. Acá las promociones son de 120 más o menos, entonces qué porcentaje de muchachos se quedan sin hacer nada, entonces eso es importante, que nosotros tengamos otra cosa que ofrecerles a los muchachos, que una escuela de formación, que un énfasis* (RIED4A)

Se destacan acciones limitantes en componentes como **recursos para el aprendizaje**, las instituciones muestran un uso inadecuado o falta de los recursos tecnológico por parte de la comunidad educativa para fortalecer los procesos de aprendizaje, *“estamos tratando de que la niña descubra en las redes sociales, el Internet herramientas que son muy útiles pero que no lo son todo, el tema con las redes es que existen muchos procesos en los que no podemos participar porque no tenemos los recursos no tenemos los fondos para acceder y hacer cosas que nos permitan tener mejor acceso a las tecnologías, pero muchas veces también por la infraestructura de la institución, el cual no nos permite la modificación de la estructura del colegio”*. (C2IED1A) y carencia de los recursos en las aulas *“No tenemos una sala de audiovisuales y no tenemos un aula máxima, lo que limita las actividades que podemos hacer para impactar”*. (DIED2A)

En algunas instituciones es evidente poca dotación, mantenimiento y cuidado de los recursos para el aprendizaje (limitan la calidad educativa y está en malas condiciones) *“Muchas veces entra el salón y no sabe cómo empezar a trabajar, porque faltan muchos elementos, los espacios deportivos no están adecuados, (demasiado sol, toca trabajar 10 min, trabajar un tiempo y descansar) Estos espacios los necesita el colegio, que el alumno se sienta agradable, acogido”* (D1IED6M) otro actores agregan, *“La falta de material concreto didáctico, otra limitante es la falta de espacios recreativos tenemos un espacio muy pequeño y no esta adecuado que es el patio”* (D2IED8M)

Por otro lado, se presentan fallas entre lo exigido y lo que se aporta por los entes nacionales y locales a las instituciones educativas, *“una limitante es la falta de colectividad, incluso tenemos el recurso que son las tabletas están en su casa, pero no se han podido utilizar, porque no tenemos el apoyo de la Secretaria de Educación”*. (D1IED5M), expresan el poco apoyo de los entes nacionales, *“En lo que tiene que ver con la parte interna, los recursos que tenemos en cuanto a la adecuación de la institución educativa, recursos del ministerio de educación nacional, pero son recursos que del estado no han llegado en su totalidad, o*

no han invertido no hay inversión, la alcaldía ha alcanzado a hacer ciertas cosas, pero muy poco, faltan muchas herramientas, adecuaciones” (RIED11B) las practicas pedagógicas se ven limitadas por recursos e infraestructura obsoleta e insuficiente con el número total de la población, “Tenemos un espacio de sala de profesores pero no está bien dotada en cuanto a los recursos como computadores. La biblioteca otra limitante ya que no cuenta con todos los recursos suficientes. Y cuando se va a solicitar el material no hay una persona que nos pueda facilitar y es en ese movimiento uno pierde tiempo del aula de clases y de la clase. Cuando eso sucede le pido a los estudiantes que desde su celular descargando el material” (D1IED10B)

Los recursos existentes están desarticulados del enfoque metodológico y plan de estudios en las instituciones “La otra dificultad que los libros que tengo no me sirven para toda la población hay unos libros con temas muy fundamentales como para los grados sexto séptimo Y hay otros libros que son demasiado avanzados para los grados más altos” (D2IED11B) acompañado del poco capital humano; como maestros y directivos.

En el proceso de **jornada escolar**, la jornada única es extenuante en las actividades para los estudiantes, “Yo diría que uno de los problemas, es la jornada única. La jornada única es un espacio que, si bien es buena, trae cosas contraproducentes para las niñas. Primero se cansan demasiado y ellas necesitan también su tiempo para descansar. La mayoría de las niñas de aquí están diagnosticada con estrés” (D4IED1A) y algunas jornadas laborales lo son también para docentes y directivos, “Nosotros acá debemos saber que entramos a la 1 y salimos a las 6 y 30. Entonces esa parte de compromisos, de la parte legal, de que no trabajamos como docentes por hora por cátedra, si no que somos de un colegio público, no podemos diferenciar a los niños del estado a los niños de papá y mamá” (RIED4A).

Existe un mal manejo de las jornadas laborales de los docentes por parte de las autoridades educativas, “En el caso de nuestra institución, se presentan falencias cuando los docentes son enviados por horas extras o cátedras, pues no se muestra una organización por parte de la secretaria de educación”. (D4IED2A)

La cantidad de estudiantes, sobrepasa el tiempo estipulado en las jornadas escolares para invertirlo adecuadamente y con calidad, “Creo que si en la institución hubiera por salón máximo 30 estudiantes las condiciones son excelentes, por lo tanto, cuando uno empieza, ya se da cuenta que el tiempo no alcanza (D1IED6M) además de esto, en algunas modalidades, el tiempo estipulado para el aprendizaje no es suficiente, “el gran inconveniente que tenemos en la nocturna es el tiempo porque es que prácticamente son dos años en uno, y si en un año es muy poco lo que se puede hacer, en medio año mucho menos” (D2IIED4A)

A continuación, se develan las prácticas de gestión académica que interpelan negativamente en la calidad educativa desde el proceso de diseño pedagógico curricular, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 17.** Prácticas que interpelan negativamente en el proceso de diseño pedagógico curricular

<b>Las principales prácticas que interpelan negativamente en el proceso de diseño pedagógico y curricular son:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA1. Elaboración de los planes de área de forma aislada e individual, sin coherencia con lo estipulado en el PEI, con enfoques metodológicos que no contribuyen al desarrollo de competencias integrales en los estudiantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA2. Uso inadecuado de los recursos por parte de la comunidad educativa para fortalecer los procesos de aprendizaje, y poca gestión de los mismos para el aprendizaje (limitan la calidad educativa y está en malas condiciones, desarticulados del enfoque metodológico y plan de estudios en las instituciones, acompañado del poco capital humano; como maestros y directivos)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA3. Realización de actividades en la jornada única que se convierten en extenuantes para los estudiantes, para docentes y directivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA4. Mal manejo del tiempo estipulado en las jornadas escolares para invertirlo adecuadamente y con calidad</li> </ul>

### 3.3.2 Practicas pedagógicas

Se evidencian acciones limitantes relacionadas con las opciones didácticas para las áreas, estrategias para

las tareas escolares y uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje. Desde las Prácticas Pedagógicas desde las cuales, según Inciarte *et al.*, (2006), se comprende los, elementos materiales, instruccionales o didácticos y relacionales que se articulan en una dinámica estructural y funcional que se concreta en el proceso de enseñanza- aprendizaje, existen aspectos que, de acuerdo a los actores institucionales en el componente asignaturas y proyectos transversales, del proceso de prácticas pedagógicas, existen prácticas de gestión académica que están incidiendo de forma negativa en la calidad institucional.

Se evidencian acciones limitantes relacionadas con el **opciones didácticas para las áreas**, los docentes y directivos no comparten sus experiencias pedagógicas con la comunidad educativa de la institución u otras instituciones, *“Como institución nos falta aprender, aplicar ese concepto, producir conocimiento pedagógico, sistematizar nuestras prácticas que han sido efectivos, que esa sistematización sea el conocimiento para otras instituciones, nos hemos quedado rezagado allí, el reto es trabajar”*. (D6IED1A)

En este proceso, se ven limitadas por acciones desarticuladas en las áreas, *“En el aula una de las prácticas que más dificulta el proceso son las prácticas tradicionales Por parte de algunos docentes donde no hay nuevas estrategias como libros películas actividades lúdicas”* (C1IED7M). Además, un enfoque metodológico poco establecido y conformado, *“Desde la parte directiva no se ha creado una coordinación una dirección para que se fortalezca esa parte Trabaja de manera individual o por áreas La parte de la lectura que es una parte fundamental en la vida académica de cualquier estudiante muchas veces se deja En responsabilidad del docente de castellano Creo que debería estar más articulada Y ligada es que llama redes curriculares que está integrada con otras materias y que los demás profesores vean la importancia De leer escribir y reescribir”*. (D1IED12B) esto evidencia prácticas tradicionales y poco innovadoras.

Por otro lado, la **estrategia para las tareas escolares**, se ve limitada por la desmotivación de los estudiantes en las clases y en los hogares, *“La falta de hábito para el estudio, los estudiantes no manejan estas técnicas, lo cual limita un buen proceso para realizar sus tareas e actividades. Un ejemplo son los estudiantes que recibimos de sexto grado, la gran mayoría no tienen hábitos para el estudio, lo cual hace que el trabajo sea más duro”*. (D4IED3A), por otro lado, las tareas no se llevan a cabo por falta de condiciones adecuadas en el ambiente y recursos de los estudiantes, *“Bueno, el entorno psicosocial es grave, el estrato, las condiciones económicas, no podemos por ende exigir un libro o texto guía es muy difícil como el ministerio nos los pide y entonces uno lo que hace es pedir fotocopias”* (D3IED6M) o por prácticas tradicionales por parte de los docentes cuando se evidencian falencias de los estudiantes, *“También nos hemos dado cuenta que es una de las grandes falencias que tenemos los estudiantes no están leyendo, no están comprendiendo lo que llegan a leer, entonces la idea es lo que siempre se ha sugerido que no sea desde el área de humanidades, que solamente no sea castellano que se ocupe de todos esos procesos si no que sea desde todas las áreas sea de una manera transdisciplinal traten de apoyar los procesos lectores y escritores”*. (C1IED5M)

Algunos miembros de la comunidad académica, aun promueven tareas y actividades, que no impactan en la investigación de los estudiantes, *“las tareas están destinadas a ser simplemente complementarias y no tareas donde los niños tengan que investigar porque no tienen supervisión y pueden correr riesgos o estar en lugares donde no corresponde Y esa es la manera de salvaguardar su seguridad en relación a las tareas”*. (D4IED10B)

Se evidencian acciones limitantes relacionadas con el **uso de los recursos y tiempos para el aprendizaje**, relacionados con, falta de gestión en la implementación de un sistema articulado para uso de recursos didáctico como parte de un programa instituido, *“El número de población y los recursos que se dispongan, pues hemos tenido que usar una sala de informática como salones, se necesita tener un apoyo y material didáctico y que pueda aportar para la mejora de la escuela”*. (D6IED2A)

Se evidencian falencias en la implementación de programas de apoyo pedagógico por condiciones laborales de los docentes, *“Hay una serie de actividades que ya no están contempladas dentro de la asignación académica de los docentes, entonces nos amarran las manos porque dentro del trabajo que se hace en planeación desde rectoría y coordinación no se puede hacer esas actividades, entonces los profesores tienen muchas horas de clases, y además tienen que responder por otras cosas”*. (D3IED2A) en las instituciones se evidencia prácticas limitantes, como recursos existentes pero insuficientes respecto al trabajo pedagógico en las aulas *“Otra limitante es los recursos, solo existe 1 sala de estudiantes para 22 cursos, cada uno de 40, no es suficiente. Entonces toca dividir las cargas con los otros docentes”*. (RIED6M), también expresan *“Bueno en cuanto a las pruebas, hay tantas herramientas, como, por ejemplo; para practicar, paginas, programas, pero al momento de poner en práctica no hay disponibilidad ni en las salas”* (D3IED6M)

Este proceso no está articulado con la propuesta pedagógica, por falta de; docentes, espacios y personal administrativo, *“los recursos son limitados el personal de acompañamiento también lo es y además no es suficiente. El tiempo que tenemos como docentes es bastante limitado. Los chicos de servicios sociales necesitan un espacio diferente para poder cumplir con su labor; Donde se den cuenta que es necesario alimentar a la escuela con lo cual hay que comprometerse Y ser participativo”* (D1IED10B). Lo que lleva a un manejo inadecuado de las actividades extracurriculares en desarrollo académico de las actividades de la institución, *“La ausencia de personal para la cantidad de alumnos que tenemos es insuficiente, y las actividades se enfocan en la resolución de actividades inmediatas en vez de la labor pedagógica”*. (RIED9B)

En la siguiente tabla se develan las prácticas de gestión académica que interpelan negativamente en la calidad educativa desde el proceso de prácticas pedagógicas, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 18.** Prácticas que interpelan negativamente en el proceso de prácticas pedagógicas

<b>Las principales prácticas que interpelan negativamente en el proceso de prácticas pedagógicas son:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA5. Los docentes y directivos no comparten sus experiencias pedagógicas con la comunidad educativa de la institución a otras instituciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA6. Acciones desarticuladas en las áreas, con un enfoque metodológico poco establecido y conformado, esto evidencia prácticas tradicionales y poco innovadoras.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA7. Pocas estrategias que puedan ser moldeadoras de las actitudes y motivaciones de los estudiantes en las clases y en los hogares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA8. No se promueven tareas escolares que estén acorde al contexto y ambiente donde están inmersos los estudiantes o que impactan en la investigación de los estudiantes. Por falta de condiciones adecuadas en el ambiente y recursos de los estudiantes, o por prácticas tradicionales por parte de los docentes cuando se evidencian falencias de los estudiantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA9. Falta de gestión en la implementación de un sistema articulado para uso de recursos didácticos como parte de un programa instituido de apoyo pedagógico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA10. Prácticas limitantes, como recursos existentes pero insuficientes respecto al trabajo pedagógico en las aulas, no se articula la propuesta pedagógica, por falta de; docentes, espacios y personal administrativo, lo que lleva a un manejo inadecuado de las actividades extracurriculares en desarrollo académico de las actividades de la institución</li> </ul>

### 3.3.3 Gestión del aula

La **gestión del aula** en las IED’s, de acuerdo a las voces de los actores institucionales, en acciones que poco apoyan la calidad educativa, en componentes como; relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula, estas prácticas negativas, logran enfocar en puntos claves de intervención en este caso, se evidencia la necesidad de la formación de docentes que fortalezcan los procesos pedagógicos y del aula, para Sánchez, Sánchez, y Viloría (2017) la formación de los educadores se constituye en una herramienta fundamental para dar cumplimiento a las directrices que se han establecido en las normas y especialmente para dar respuesta a los retos planteados por los lineamientos de política y en el Sistema Nacional de Formación (p.23)

De acuerdo con las voces de los actores institucionales, en acciones que poco apoyan la calidad educativa, relacionados con algunos aspectos de **la relación y estilo pedagógico**, implementación de estilos pedagógicos desactualizados y no acordes con las particularidades del aula, *vemos que los maestros que son más antiguos tienen unas prácticas que son muy tradicionalistas incluso maestros nuevos, a veces por facilismos, y la idea es tratar de cambiarles el chip* (C1IED4A)

En las IED’s, de acuerdo a las voces de los actores institucionales, se ven inmersas acciones que poco apoyan la calidad educativa, relacionados con algunos aspectos de la **planeación de clases**, está relacionada con directivos docentes consideran que no existe una herramienta de planeación muy general, y debe ser mejorado, *Otra recomendación es que los procesos deben primero ser planeados Proyectados El trabajo en el aula y con los docentes estará desorganizado Y haciendo las cosas corriendo al final e inicio de año”* (C1IED7M) también agregan, que se evidencia poca planeación de las actividades y clases *“A veces Considero que los profesores no planean van y hacen lo primero que sea. Considero que los docentes deben*



acoplarse interactuar e ir hacia la praxis” (C1IED12B)

La ausencia de maestros, desorganiza la labor establecida por otros docentes para suplir las actividades en las aulas, *“Se debe hacer unos seguimientos de las actividades del maestro en el aula, como está enseñando, que está realizando. Hace falta además en ese punto, porque no tenemos el personal completo. Nosotros planeamos, pero el urgente de todos los días nos va absorbiendo y no podemos hacer seguimiento en lo que está planeado, como hacer el acompañamiento a los profesores en las aulas”*. (RIED9B)

Finalmente, en el proceso de **evaluación en el aula** acciones limitantes se relacionan con modelos de evaluación que no responden a características de los estudiantes, *“Una limitante es cuando el estudiante ingresa con diferentes niveles de aprendizaje, aunque este en algunos casos se adapta y se nivela al ritmo de los demás. En otros casos persisten dificultades en lo académico, disciplinario por falta de adaptación a la institución por instituciones que no tienen exigencias, son muy relax y al llegar a esta institución presentan dificultades”*. (D6IED3A) el hacinamiento en las aulas se presente como otra limitante, *“la gran dificultad es la población que tenemos, más de 40 estudiantes por curso y eso nos ha hecho hacer más seguimiento de aquellas dificultades que tienen los estudiantes, pero son tantos estudiantes que algunas cosas se escapan”* (D6IED1A)

Se hace énfasis en la evaluación desde el aula en el desarrollo cognitivo y no como ser integral *“Es un mal proceso no valorar al estudiante en todas las áreas o asignaturas, se categoriza por ser bueno o malo en un área, pero ser bueno en otra y entonces el área en la que es bueno, se pierde”* (D1IED6M)

Las prácticas de gestión académica que interpelan negativamente en la calidad educativa desde el proceso de gestión del aula, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta, se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 19.** Prácticas que interpelan negativamente en el proceso de gestión del aula

Las principales prácticas que interpelan negativamente en el proceso de gestión del aula son:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA11. Implementación de estilos pedagógicos desactualizados y no acordes con las particularidades del aula</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA12. No se gestiona una herramienta de planeación de las actividades y clases, que pueda manejar la ausencia de maestros, que desorganiza la labor establecida por otros docentes para suplir las actividades en las aulas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNGA13. Se practican modelos de evaluación que no responden a características de los estudiantes, que hace énfasis en la evaluación desde el aula en el desarrollo cognitivo y no como ser integral</li> </ul>

### 3.3.4 Seguimiento académico

El **seguimiento** en las IED’s, procesos de seguimiento a los resultados académicos y uso pedagógico de las evaluaciones externas, por parte de algunos miembros de la comunidad educativa que limita los procesos de evaluación que afronta el mejoramiento de la calidad educativa, de acuerdo con Aguilar (2006), una de las preocupaciones que surgen al promover los procesos de autoevaluación y autorregulación, es lograr que estos procesos no sean percibidos ajenos al quehacer académico de una escuela o institución, deben buscarse mecanismos que aseguren la sostenibilidad y la articulación de dichos procesos”(p. 13)

De acuerdo con las voces de los actores institucionales, en acciones que poco apoyan la calidad educativa, relacionados con el **seguimiento académico**, está relacionada con acciones de poco apoyo a los resultados de las evaluaciones por parte de los padres de familia, *“Habría que hablar de la desigualdad la falta de recursos de los padres de familia es una limitante son niños de escasos recursos”*. (D4IED9B) también expresan *“Otra de los aspectos es que definitivamente hay que dialogar con los padres de familia ellos abandonan a su suerte a los niños en su aprendizaje dejando a los docentes responsables de su parte educativa y formativa no existe un acompañamiento por parte de los padres”* (C1IED12B) poco seguimiento a los procesos y resultados de los estudiantes, *“una limitante es el apoyo de los padres de familia, hemos sentido en algunos pocos intereses en el desarrollo de las actividades. Es necesario que la motivación sea de todos. En ocasiones vienen a señalar, a criticar los procesos, falta más compromiso por parte de los padres de familia, mayor acompañamiento en el cumplimiento de las actividades. Se puede decir que el trabajo que se hace en la institución termina como en el limbo”*. (D3IED10B)



El cambio continuo de los docentes o ausencia de los mismos limita el seguimiento a los resultados académicos “En ocasiones se les cambia a los estudiantes un maestro dos o tres veces y ocasiona desadaptación en los estudiantes, porque por cada docente nuevo se reinicia el proceso, lo que impide que los objetivos se logren de una mejor manera”. (D2IED2A)

Otras de las acciones limitantes están inmersas en el proceso de **uso pedagógico de las evaluaciones externas** donde se desempeñan los estudiantes. Existe poco seguimiento y compromiso de los docentes y directivos docentes sobre el análisis y planes de mejoramiento de las pruebas externas, “Los Docentes no se apropian de los resultados de las pruebas para hacer un real Plan de Mejoramiento. Y la mayoría de los resultados llegan internos a la Rectoría, deberían ser en una página web, libre de acceso a todos” (C1IED12B) agregan que este resultado no representa una importancia pedagógica para el mejoramiento de la calidad educativa, el análisis de los resultados de los estudiantes en las evaluaciones externas (pruebas SABER y exámenes de Estado), esta poco fortalecido, “las pruebas saber 11 son el referente para evaluar la gestión académica de las instituciones, y valdría la pena preguntarnos si a partir de ese no tengo un plan en lo académico va a haber un plan específico para mejorar el nivel de desempeño de nuestros alumnos en la prueba del 2017. Entonces en las pruebas se desecha, no se tiene un concepto de lo que significa una evaluación ni interna, ni externa, se desecha la importancia de esos instrumentos para medir nuestro desempeño y como no nos pasa nada en las instituciones si no mejoramos nuestro desempeño, si nos mantenemos o bajamos da igual” (D6IED4A)

Las prácticas de gestión académica que interpelan negativamente en la calidad educativa desde el proceso de seguimiento académico, en las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta, se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 20.** Prácticas que interpelan negativamente en el proceso de seguimiento académico

Las principales prácticas que interpelan negativamente en el proceso de seguimiento académicos son:	
•	PNGA14. Poco seguimiento a los proceso y resultados de los estudiantes, que involucren a los padres de familia
•	PNGA15. Cambios continuos de los docentes o ausencia de los mismos limita el seguimiento de los resultados académicos
•	PNGA16. Existe poco seguimiento y compromiso de los docentes y directivos docentes sobre el análisis y planes de mejoramiento de las pruebas externas,) estos resultados no representan una importancia pedagógica para el mejoramiento de la calidad educativa

A continuación, en la siguiente tabla se muestran las prácticas de gestión académica desde los componentes, de cada uno de los procesos de gestión que interpelan negativamente en la calidad educativa en instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta.

**Tabla 21.** Prácticas de gestión académica interpelaciones negativas

CATEGORIAS DERIVADAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA INTERPELACIONES NEGATIVAS		
PROCESOS	COMPONENTES	PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA
Diseño pedagógico curricular	Plan de estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se generan dependencia de la contratación y gestión del personal docente de parte de las autoridades educativas.</li> <li>Planes de área están elaborados de forma aislada e individual, sin coherencia con lo estipulado en el PEI.</li> </ul>
	Enfoque metodológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoques metodológicos que no contribuyen al desarrollo de competencias integrales.</li> <li>Falta de resignificación de los proyectos educativos.</li> </ul>

	<b>Recursos para el aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se gestiona dotación, mantenimiento y cuidado de los recursos para el aprendizaje que se son limitados en las IED, en: recursos e infraestructura y capital humano.</li> <li>Uso inadecuado de los recursos o infraestructura existentes por parte de la comunidad educativa.</li> </ul>
	<b>Jornada escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de actividades en la jornada única que se convierten en extenuantes para los estudiantes, para docentes y directivos.</li> <li>Mal manejo del tiempo estipulado en las jornadas escolares para invertirlo adecuadamente y con calidad, teniendo en cuenta, La población estudiantil.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA</b>
<b>Prácticas pedagógicas</b>	<b>Opciones didácticas para las áreas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los docentes y directivos no comparten sus experiencias pedagógicas con la comunidad.</li> <li>Se ven limitadas por acciones desarticuladas en las áreas.</li> <li>Se adoptan prácticas tradicionales y poco innovadoras que no promueven el Enfoque metodológico.</li> </ul>
	<b>Estrategias para las tareas escolares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas tradicionales por parte de los docentes en las falencias y motivación de los estudiantes.</li> <li>Se desarrollan tareas y actividades que conllevan a poca producción cognitiva e investigativa de los estudiantes.</li> </ul>
	<b>Uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo inadecuado de las actividades extracurriculares en desarrollo académico de las actividades de la institución.</li> <li>Se llevan a cabo las actividades escolares para el aprendizaje de los estudiantes con recursos existentes pero insuficientes respecto al trabajo pedagógico en las aulas (docentes, espacios y personal administrativo)</li> <li>Falta de gestión en la implementación de un sistema articulado para uso de recursos didáctico como parte de un programa que sea instituido</li> <li>Gestión inadecuada de los programas nacionales en los tiempos y con los recursos establecidos.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA</b>
<b>Gestión del aula</b>	<b>Relación y estilo pedagógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de estilos pedagógicos desactualizados y no acordes con las particularidades del aula.</li> </ul>

	<b>Planeación de clases</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos docentes gestionan las actividades en las aulas sin una herramienta de planeación.</li> <li>• No se gestiona una herramienta de planeación de las actividades y clases, que pueda manejar la ausencia de maestros, que desorganiza la labor establecida por otros docentes para suplir las actividades en las aulas.</li> </ul>
	<b>Evaluación en el aula</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se practican modelos de evaluación que no responden a características de los estudiantes, que hace énfasis en la evaluación desde el aula en el desarrollo cognitivo y no como ser integral.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN ACADÉMICA</b>
<b>Seguimiento</b>	<b>Seguimiento a los resultados académicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco seguimiento a los proceso y resultados de los estudiantes, que involucren a los padres de familia.</li> <li>• Cambios continuos de los docentes o ausencia de los mismos limita el seguimiento de los resultados académicos.</li> </ul>
	<b>Uso pedagógico de las evaluaciones externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza un análisis de los resultados de los estudiantes en las evaluaciones externas que no representa una importancia pedagógica para el mejoramiento de la calidad educativa.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración de los autores

## Prácticas de gestión comunitaria que interpelan la calidad de las instituciones públicas de educación básica y media

El presente capítulo expone los principales desarrollos teóricos de la gestión de la comunidad, enmarcada dentro de la gestión educativa de las organizaciones escolares. Igualmente, presenta las interpelaciones positivas y negativas a la calidad educativa identificadas mediante la sistematización y análisis de los resultados del proceso investigativo. Dichas interpelaciones se categorizan de acuerdo con los componentes y procesos descritos en la Guía 34 (MEN, 2008), para la gestión de la comunidad estos son: inclusión, proyección a la comunidad, participación y convivencia y prevención de riesgos.

### 4.1 El campo de la gestión comunitaria

En el artículo sexto de la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), se define a la comunidad educativa como aquella conformada por “estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares” (s.p.).

Desde su origen etimológico la palabra comunidad se deriva de la raíz latina *communitas*, que significa “estado o carácter común”. No obstante, la palabra se ha nutrido de significados y connotaciones con el paso del tiempo. La Real Academia de la Lengua Española presenta ocho significados de comunidad, dentro de estos se destacan las siguientes cinco:

- Calidad de común (que pertenece o se extiende a varios).
- Conjunto de las personas de un pueblo, región o nación.
- Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes. Comunidad católica, lingüística.
- Junta o congregación de personas que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas, como los conventos, colegios, etc.
- Común de los vecinos de una ciudad o villa realengas de cualquiera de los antiguos reinos de España, dirigido y representado por su concejo. (s.p.)

Montero (2004) expresa que la polisemia de la palabra comunidad se constituye en el problema de inicio para determinar los alcances del fenómeno a estudiar, a la vez que expone las múltiples implicaciones de las relaciones comunitarias, algunos autores incluso afirman que es un concepto imposible de definir de manera absoluta, al ser una construcción social (Wiesenfeld, 1997).

Se presenta entonces a la comunidad como un concepto complejo con múltiples aristas. Montero (2004) define los aspectos constituyentes del concepto de comunidad, haciendo la precisión de que estos aspectos pueden ampliarse o debatirse:

- “Aspectos comunes, compartidos:
  - Historia.
  - Cultura.
  - Intereses, necesidades, problemas, expectativas socialmente construidos por los miembros del grupo.
- Un espacio y un tiempo (Montero, 1998a; Chavis y Wandersman, 1990).
- Relaciones sociales habituales, frecuentes, muchas veces cara a cara (Montero, 1998a; Sánchez, 2000).
- Interinfluencia entre individuos y entre el colectivo y los individuos (McMillan y Chavis, 1986).

- Una identidad social construida a partir de los aspectos anteriores.
- Sentido de pertenencia a la comunidad.
- Desarrollo de un sentido de comunidad derivado de todo lo anterior.
- Un nivel de integración mucho más concreto que el de otras formas colectivas de organización social, tales como la clase social, la etnia, la religión o la nación (Montero, 1998a).
- Vinculación emocional compartida (McMillan y Chavis, 1986; León y Montenegro, 1993).
- Formas de poder producidas dentro del ámbito de relaciones compartidas (Chavis y Wandersman, 1990).
- Límites borrosos.” (p. 96).

Se reconoce a la comunidad como algo dinámico, objeto de transformaciones a través de la historia, resaltando a la vez las identidades individuales que no se extravían dentro de lo comunitario, sino que confluyen y denotan también su identidad. Montero (2004) delimita el concepto de comunidad de la siguiente manera:

...una comunidad es un grupo en constante transformación y evolución (su tamaño puede variar), que en su interrelación genera un sentido de pertenencia e identidad social, tomando sus integrantes conciencia de sí como grupo, y fortaleciéndose como unidad y potencialidad social (Montero, 2004, p. 100).

Dentro de los principales autores que han investigado sobre la gestión comunitaria en contextos escolares, se destaca a nivel internacional el trabajo de Nishimura (2017), quien sostiene en sus investigaciones que la participación de la comunidad en la gestión escolar tiene un gran potencial para eliminar la desconfianza y la distancia entre las personas y las escuelas, fomentando la transparencia de la información y una cultura de respeto mutuo y buscando conjuntamente la mejora de la escuela compartiendo visión, proceso y resultados.

Adicionalmente, se toma como referente investigativo el trabajo realizado por Parra (2004) en España, donde explora las posibilidades y límites de la participación de los padres y la sociedad en general en los procesos de gestión educativa de las instituciones escolares. En este mismo país, Parrilla, Muñoz y Sierra (2013), revisan la construcción de proyectos educativos con enfoques comunitarios, que buscan responder a la diversidad de la sociedad y crear modelos comunitarios en las instituciones educativas.

En el contexto latinoamericano, Fiallos (2010) realiza en Honduras un estudio de casos sobre la participación comunitaria en las instituciones educativas, buscando develar las interacciones de la comunidad con la escuela. Por su parte, Espinel (2007) en Venezuela ejecuta una investigación sobre la gestión comunitaria de las instituciones que se ubican en el área rural.

En el contexto colombiano, Álvarez, Puentes, Guzmán y Vidal (2009) desarrollan una investigación donde exploran las áreas de gestión educativa como elementos para el mejoramiento de las instituciones educativas y hacen mención de la gestión comunitaria como un proceso clave, mientras que Farfán, Ramírez y Morantes (2016) realizan su estudio sobre las estrategias de gestión comunitaria en instituciones educativas de la ciudad de Bogotá.

### **La gestión comunitaria en la Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento:**

De acuerdo con la Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento (MEN, 2008), en la gestión de la comunidad se tienen en cuenta cuatro procesos: inclusión, proyección a la comunidad, participación y convivencia y prevención de riesgos, cada uno de estos contiene una serie de componentes que complementan la labor comunitaria en las instituciones educativas y son detallados a continuación:

- **Inclusión:** Busca que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural reciban una atención apropiada y pertinente que responda a sus expectativas. Los componentes son: atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos



étnicos, necesidades y expectativas de los estudiantes, proyectos de vida.

- Proyección a la comunidad: Pone a disposición de la comunidad educativa un conjunto de servicios para apoyar su bienestar. Los componentes son: escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios y servicio social estudiantil.
- Participación y convivencia: Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias. Los componentes son: participación de estudiantes y padres de familia, asamblea y consejo de padres.
- Prevención de riesgos: Disponer de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa. Sus componentes son: prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de seguridad. (p. 31)

De acuerdo con las voces de los directivos y directivos docentes recuperadas, se realizó un ejercicio de sistematización de percepciones institucionales en cada una de las practica de gestión comunitaria, las cuales están develadas en procesos y componentes que permiten identificar; avances, dificultades y acciones de mejora en la calidad educativa y conforman los conceptos y las categorías de estudio de las prácticas que interpelan e la calidad educativa de las IED identificadas.

## 4.2 Interpelaciones positivas

De acuerdo a Dueñas (2012) la gestión comunitaria dentro del marco escolar, posibilita la armonización de las relaciones de los actores que conforman a la institución, lo que se ve reflejado en la mejora de la convivencia, la participación, la construcción conjunta de soluciones a las problemáticas comunitarias y el cumplimiento de los derechos individuales y comunes. En los siguientes apartados se detallan las prácticas de gestión comunitaria identificadas en las IED focalizadas, que según los actores sociales, interpelan de manera positiva la calidad educativa de las instituciones.

### 4.2.1 Inclusión

En cuanto al proceso de inclusión se evidencian prácticas positivas mayormente relacionadas al componente de **atención a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos**, en razón a que, en un contexto social caracterizado por demandas educativas diferenciales, las instituciones se han visto en la necesidad de responder oportunamente a estas dinámicas. Ante este panorama, las IED han establecido convenios con otras instituciones, tanto públicas como privadas, con la finalidad de ampliar sus capacidades y mejorar el servicio prestado a estos grupos poblacionales, que han aumentado su presencia en la ciudad de Santa Marta.

[...] Contamos hoy con, la participación de la Alcaldía con un programa que se llama Conciencia, donde estamos identificando a los niños que tengan alguna disminución en algunas capacidades o que tengan capacidades diferentes, ahí hemos identificado. (RIED5M, comunicación personal, 03 de abril del 2019)

También se destaca la implementación de programas/proyectos con el objetivo de atender a grupos poblacionales con necesidades especiales, afrocolombianos e indígenas, que a la vez han incidido en aspectos como la convivencia, la participación de los estudiantes y el rendimiento académico de los mismos, según los relatos de los docentes. Estos son implementados mayormente en las instituciones educativas con los mejores resultados en las Pruebas Saber:

Se atienden en la gestión de la comunidad en la parte de inclusión, los que son afrocolombianos e indígenas por medio de un proyecto que tenemos en articulación por Mincultura, que es el proyecto de desarrollo de industrias culturales [...] pero si los venimos trabajando hace seis años, pienso que los seis años han ayudado más, en cuanto a la parte del rendimiento académico, lo que hace es que los niños tienen una mejor convivencia, y al tener una mejor convivencia ellos permiten que en los docentes, haya una fluidez en la clase de los docentes, y ellos también se sientan mejor en el colegio (D4IED3A, comunicación personal, 09 de abril del 2019).

[...] también hay un programa en la jornada de la tarde que también busca para tratar de ayudar a niños con dificultades y con síndromes, con unas dos psicólogas especializadas, se reportan esos niños y se les apoya, esa sería

la fortaleza (D2IED4A, comunicación personal, 28 de mayo del 2019).

Los docentes y directivos docentes entrevistados reconocen que las prácticas de inclusión dentro de sus planteles se rigen bajo las directrices del Ministerio de Educación Nacional, se hace mención con frecuencia al Decreto 1421 de 2017, por el cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad.

De acuerdo con las voces de los docentes y directivos, estas políticas han propiciado la transformación de los paradigmas educativos tradicionales en las escuelas del distrito. Lo que implica también una transformación en las prácticas educativas, de acuerdo con lo que expresa Sinisi (2010), debido a que al cambiar un paradigma se hace necesario "...modificar nuestro sistema de valores como los conocimientos y las prácticas para crear nuevas experiencias" (p.12)

[...] ya no somos como esas escuelas reguladoras donde la educación es como tradicional, entonces [...] estamos ahorita, caracterizando, identificando situaciones, reconociendo diagnósticos de chicos con necesidades educativas especiales, o chicos que tienen de pronto trastornos del aprendizaje, cosas como de este estilo para poder brindarles apoyo. (D1IED9B, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

En el segundo componente del proceso de inclusión, denominado **Necesidades y expectativas de los estudiantes**, las instituciones educativas focalizadas han establecido estrategias para satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes, se destaca la creación de departamentos de Bienestar institucional, los cuales pretenden en primera instancia identificar las necesidades, especialmente aquellas que son físicas, psicosociales y del aprendizaje, este trabajo diagnóstico es articulado con las Entidades Prestadoras de Salud (EPS).

Tenemos niños que tienen un alto nivel de disminución de la vista, tenemos un niño que solamente alcanza a tener un 30%, tenemos otro niño que solamente ve por un solo ojo, hemos encontrado situaciones de aprendizaje, las cuales también estamos interviniendo con el grupo, hacemos reuniones con los profesores y los padres de los niños y le estamos haciendo todo el acompañamiento para que no solamente internamente sino también las otras entidades como sus EPS o en este caso, organismos no gubernamentales, nos estén apoyando para el beneficio, creemos que con esos programas logramos tener esa relación con los padres de familia y dando ese matiz de inclusión que tiene la institución (RIED5M, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

Se denotan, además, las carencias afectivas y emocionales de los estudiantes, que se ven reflejadas en la relación con sus compañeros, profesores y padres de familia; a la vez que en su rendimiento académico, frente a esto, se han emprendido prácticas institucionales que aportan al desarrollo humano del estudiante, no exclusivamente en su nivel formativo. Lo que reafirma lo expresado por Ibañez, (2002), quien asevera que un entorno afectivo favorable propicia el aprendizaje.

También hay esa irreverencia por parte del estudiante hacia el papá, y esa falta de respeto y esa cosa entre estudiante y papá y se evidencia aquí esa carencia afectiva que tienen los niños, se le notan y entonces llegan aquí, donde el papá les ha dicho que ellos no sirven que fueron el producto de un error, que lo mejor que les puede pasar en el mundo es que ellos se mueran, esa carga emocional que les descarga el papá trasciende acá, tanto es que tenemos niños que son capaces de agredir físicamente o verbalmente sin tener que decir nada, entonces debido a esa característica que tenemos nosotros con nuestros estudiantes, la rectora y yo hemos hecho una acción llamada: acción espiritual (D4IED10B, comunicación personal, 08 de abril del 2019).

En el último componente de la inclusión: **Proyectos de vida**, se identificaron pocas prácticas asociadas que interpelan positivamente la calidad educativa de las instituciones de básica y media del distrito. En este componente sobresale el caso de algunas instituciones categorizadas en los niveles bajos, en las que se han desarrollado acciones concernientes al proyecto de vida de sus estudiantes.

De manera especial resalta el caso de la IED9B, la cual en su Proyecto Educativo Institucional hace explícito su énfasis comunitario, lo que aporta a la consolidación de procesos de formación integral en sus estudiantes:

En el P.E.I., se asume la dimensión pedagógica para el desarrollo humano integral como: Instrumento de análisis de las reacciones educativas de la comunidad y referente conceptual que oriente sus proyectos de vida individual y colectivo, eje articulador que integre al docente, a la institución a la comunidad y a la cultura local

regional y nacional [...] (PEI9B, s.f., s.p.).

Lo anterior, se complementa con el testimonio de los docentes entrevistados, quienes enfatizan en la necesidad de educar a personas competentes, no exclusivamente en conocimientos y habilidades, sino también desde el plano humano y axiológico, que los haga capaces de desenvolverse asertivamente en cualquier contexto en el que se encuentre.

[...] hay posibilidades de cambiar un poquito ese panorama triste que tienen nuestras comunidades, pues es muy valioso y desde la posibilidad de mostrar que, desde esa capacidad intelectual, y la sensibilidad social también se pueden alcanzar los sueños, también se puede alcanzar la calidad de vida, a la larga, pienso en las universidades que están esperando que los chicos lleguen allá en poco tiempo, esperan muy seguramente chicos felices, es el fin último de nosotros como institución educativa, que sean niños felices y que sean niños que entiendan que hay otras alternativas (D2IED9B, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

De manera general, los proyectos de vida se desarrollan mediante talleres dirigidos a los estudiantes:

[...] con relación a proyectos de vida, la D4, que es psicóloga, aquí asiste a algunos estudiantes a hacer sus pasantías y ellos le manejan ciertos talleres, que es lo que ellos desean para su futuro, cuál sería de pronto su manera de estar ellos agradables en su casa, los ambientes familiares, tu sabes que eso a veces afecta mucho, y que eso influye mucho en la vida de cada uno de nuestros estudiantes.

Entonces ellos a través de charlas y trabajos se les hace, pero también convivencia, preparan unos talleres que se llaman: talleres de convivencia, en donde le trabaja la parte espiritual, y alguna situación que el grupo en general presente, esa parte espiritual va hacia lo que va ese proyecto de vida, cómo se proyectan ellos, que es lo que esperan ellos de la vida, hasta donde piensan ellos alcanzar, cuáles son sus deseos, de pronto incluso cuáles son sus debilidades, que deben ellos hacer, y esos talleres se realizan por grados, con el director de grupo y el psicólogo, ellos lo trabajan en conjunto, ¿por qué el director de grupo? Porque es él, el que debe conocer a sus estudiantes, el psicólogo orienta la parte psicosocial de los estudiantes (D5IED3A, comunicación personal, 10 de abril del 2019).

#### 4.2.2 Proyección a la comunidad

El primer componente de la Proyección a la comunidad es el de **Escuela de padres**, de acuerdo con Barreiro, (2008, citando a Quintana, 1995) la escuela de padres tiene como objetivo “la formación pedagógica de los padres de familia” (p. 69). En este componente cinco docentes entrevistados aseveran tener una interrelación positiva en la calidad educativa de sus instituciones. La IED9B ha ampliado la visión de la escuela de padres al de “escuela para familia”, espacio que se ha consolidado en la institución para la integración de la familia, de esta forma, se ha resignificado su rol dentro de las actividades de la IED, debido a que se propicia el empoderamiento del padre de familia, acudiente y/o cuidador, al otorgarle responsabilidades y asignarle compromisos.

Nosotros tenemos una propuesta muy chévere, que trabaja con el proyecto de escuelas que aprenden, de visión social, que es un proyecto fantástico en el que estamos hace dos años, y se integran como muchas líneas, una de esas líneas es el componente de gestión comunitaria, y ahí trabajamos escuelas para familias teníamos la visión hace un tiempo, yo desde que llegue a este colegio hace tres años, he tratado de cambiar la visión de la escuela de padres, no es escuela de padres, es escuela para la familia, pero entonces hacía falta como la complementación teórica que argumentara un poco más eso, como para que los profesores lo entendieran, ahorita con el programa de escuelas que aprenden, ya la gente ha ido atendido y está un poco más abierta, a comprender liberalmente, que es un espacio de integración del padre de familia, acudiente o cuidador, quien sea; con la institución educativa, entonces no necesariamente tiene que ser las charlas típica de los talleres que hacemos, si no otros tipos de espacios, entonces nuestra propuesta de escuela para familias, es una propuesta un poco más innovadora, en la que nuestras charlas y nuestros talleres los hacemos en dos líneas, una línea es la ortodoxa, que la hacemos cuatro talleres al año, es decir trimestral, y el resto hacemos otras acciones de aporte y vinculación del padre a las comunidades, por ejemplo: cuando necesitamos organizar actividades de tipo cultural, lúdico, recreativo, no buscamos a mas nadie sino a los mismos padres, por ejemplo cuando vamos a hacer un campeonato de fútbol, es el padre el árbitro, es el padre el técnico, es el padre el que hace la porra, el que confecciona el uniforme, es decir, vinculamos a los padres de manera determinante al proceso. ahorita estamos también trabajando, [...] desarrollo de talleres productivos, uno de los talleres que estamos trabajando con visión social precisamente, es: escuela TIC familia, donde vamos a capacitar, esperamos dios mediante, por lo menos 50 padres, no es fácil, pero esperamos por lo menos estamos esperando 50 familias [...] (D3IED9B, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

Otras IED direccionan la escuela de padres hacia el aspecto espiritual, brindando acompañamiento a padres de familia con directores espirituales (sacerdotes o pastores). De igual forma, se destacan aquellas prácticas institucionales que han incidido en la formación de padres de familia analfabetas, enfocadas a la capacitación en TICs.

Los docentes y directivos afirman que la gestión realizada desde la escuela de padres incide directamente en el rendimiento académico de los estudiantes y en la convivencia armónica de los niños en el aula de clase, ya que se compromete al padre de familia en la formación integral del estudiante.

[...] pero el tema de la escuela para padres y el tema de la convivencia si se está trabajando en la institución, porque sabemos que desde la gestión comunitaria es fundamental, incluir al padre en todo el tema del proceso de la educación de sus hijos, y la escuela para padre se convierte en una fortaleza, para poder atraer al padre hacia su institución, y darle a conocer todos los temas que se maneja en la institución, y por su puesto amarrarlo con el tema de la convivencia, que sería en este aspecto el tema fundamental, porque si mantenemos una buena convivencia en el aula, eso arroja unas excelente cifras de educación, cuando los niños se fortalecen de una convivencia positiva en el aula, se refleja desde la parte académica, porque está más atento, sigue más instrucciones, entonces desde acá de la convivencia y el tema de la escuela para padres, pues estamos siempre buscarnos fortalecernos [...] a los padres se les explica, sobre la tipificación de las faltas para que ellos tengan claridad, sobre cual serían las faltas tipo uno y tipo dos, y aparte de eso, la institución cuenta con psicólogas, que fortalecen también esa parte (D2IED4A, comunicación personal, 28 de mayo del 2019).

**La oferta de servicios a la comunidad** es el segundo componente del proceso de Proyección a la comunidad. Las voces de directivos y docentes en esta categoría dan cuenta de algunas prácticas que vinculan a la comunidad en prácticas institucionales principalmente de formación y capacitación. En las IED se ofertan diplomados, cursos de manualidades y en formación digital, algunos de ellos realizados en convenio con otras instituciones públicas, privadas y universidades. De manera adicional y como caso especial, en la IED10B se presta atención a la primera infancia y al adulto mayor, partiendo de un enfoque psicosocial.

Por ejemplo se nos ha abierto las puertas con la universidad, la Universidad del Magdalena, con ese diplomado valiosísimo que nos está dando sobre juventud y paz, eso es totalmente valioso, la Universidad Cooperativa desde lo que nos brindan, con los acompañamientos con sus pasantes de psicología, algunas fundaciones, por ejemplo la Fundación Telefónica, con el operador Visión Social, que nos está aportando como un proyecto, muy rico que tiene que ver con: modelos de emprendimientos [...] entonces yo creería que eso es supremamente valioso, porque estamos viendo aquí la dimensión de la calidad educativa, no solamente desde un factor numérico cuantitativo de: aceptable, o bueno, o cinco o cuatro, o diez, o lo que sea, sino desde la posibilidad de sentirse como parte activa de la sociedad, y entender que el colegio está brindando herramientas, para reconocer que hay otras características positivas de desarrollo [...] (D2IED12B, comunicación personal, 09 de abril del 2019).

Tenemos aquí de pronto la atención exclusiva para los adultos mayores, en una línea y es una actividad llamada los jóvenes escuchan a sus mayores una actividad muy sencilla donde el estudiante trata de escuchar a su adulto mayor esas las anécdotas y todo eso, y lo trata de plasmar en una poesía y después lo trae acá, tratando de que en algún momento pueda venir el adulto mayor y pueda expresar todo lo que siente y todo eso, tratamos de atender algunos niños, no tenemos una cantidad de adultos mayores, no ni queremos tener tantos, solamente una atención para mostrar cómo se hacen y crear un impacto hacia la comunidad (D4IED10B, comunicación personal, 08 de abril del 2019).

[...] los padres de familia por ejemplo hacen cursos, han hecho cursos de tejido, han hecho cursos de turbantes, han hecho cursos de cocina internacional, también se han realizado cursos de dulces, por ejemplo ahora para la semana santa ese grupo de padres de familia, hace una exposición y ese día se le venden a los muchachos, todo tipo de dulces que se hacen en la región. (D1IED3A, comunicación personal, 09 de abril del 2019).

Seguidamente se encuentra el componente de **Uso de la planta física y medios**, en el que se resaltan algunas prácticas, como el rol asignado a los padres de familia y al resto de la comunidad educativa con respecto al mantenimiento de la infraestructura educativa, por medio del cual también se potencia la participación y el involucramiento del padre, del estudiante y del docente en la vida institucional:

[...] inicialmente en el proceso del compromiso que tienen ellos como padres de familia no solamente con la formación de los niños, sino también con la conservación de los bienes que tiene la institución, esta es una institución que se le ha hecho una inversión alrededor de \$16.000.000.000 de pesos donde se está avanzando en unas nuevas aulas,

en unos nuevos laboratorios, nueva biblioteca, restaurante; y para ellos estamos creando el comité pro-mantenimiento de las obras, donde participan los padres de familia, los estudiantes y los docentes. (RIED5M, comunicación personal, 05 de abril del 2019).

Otras prácticas que dan cuenta del uso de la planta física y medios están relacionadas con la realización de actividades locales y/o distritales en los planteles educativos:

Acá se ha prestado la institución para que hagan torneos como de la alcaldía y demás (D3IED10B, comunicación personal, 08 de abril del 2019)

La comunidad es nuestra mejor aliada, y ellos también son aliados nuestros, y nosotros somos aliados de ellos, de hecho, si el presidente de la junta de acción comunal necesita hacer unas reuniones o algo, el enseguida solicita y nosotros le facilitamos el espacio, la silla y lo que sea. y la comunidad viene con frecuencia por que le gusta el colegio y le gusta el evento que aquí hacemos. (RIED11B, comunicación personal, 09 de mayo del 2019)

En el componente de **Servicio social estudiantil**, entendido este desde la perspectiva teórica del “aprendizaje- servicio” (Nieves, González y EliceGUI, 2005, p. 5), considera la adquisición de aprendizajes a través de la experiencia, a cambio de una acción social que genera impacto en la comunidad.

Las prácticas identificadas estuvieron orientadas a la sensibilización de la comunidad educativa, especialmente de los estudiantes que participan en el proceso, de acuerdo con las voces de los docentes y directivos. El servicio social estudiantil aparece como elemento que propicia la conexión entre la comunidad educativa y su entorno inmediato. Las instituciones educativas focalizadas cuentan con proyectos enfocados al servicio social que han favorecido el entorno educativo en cuanto al cuidado del medio ambiente, embellecimiento de espacios físicos, realización de diagnósticos sobre problemáticas externas y el desarrollo de proyectos escolares que aportan a los planes de mejoramiento institucionales.

[...] ellos a final de año deben entregar un producto, un insumo, que es como la excusa, digamos para graduarse, pero lo que tiene el colegio, como fin último o como su filosofía, por decirlo de alguna manera, es lograr esa sensibilidad y lograr proyectar en ellos chicos empoderados con la realidad psicosocial. El año pasado por ejemplo se presentaron productos muy significativos que aportan al cambio y a la calidad educativa, por ejemplo: desde una investigación muy interesante, acerca de las percepciones y autopercepciones que se tienen de la institución educativa, tanto ellos, como los miembros de la comunidad alrededor, entonces se hizo como con una postura muy crítica, en el que los resultados definitivamente favorecieron la posibilidad de reconocer a la institución como un estamento con muchas cosas interesantes, pero también con cosas que hay que resolver de manera prioritaria, entonces yo sentiría que ese ejercicio muy sencillo, muy a nivel de los chicos de once, nos dieron unas herramientas diagnosticas valiosas para trabajar por ejemplo, el plan de mejoramiento de este año en el que estamos trabajando; por ejemplo también se trabajaron algunas alternativas investigativas (D5IED9B, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

El servicio social obligatorio, nos ayuda mucho en la institución educativa, en cuanto a la limpieza y embellecimiento de la institución, entonces los alumnos hacen jornadas de aseo, y también se le sensibilizan mucho sobre el cuidado del medio ambiente, entonces ustedes por ejemplo entraron acá y miraron que el colegio está limpio, desde cuando se entra hasta el final, hasta los patios, todo eso es obra de los muchachos porque el colegio no cuenta con jardineros, no cuenta con empleadas, son dos empleadas de servicios generales, y como podrán imaginar, no alcanzan a cubrir todo eso, en cuanto a los muchachos al resto de muchachos, todos los muchachos, acá hay turnos de aseo (D4IED3A, comunicación personal, 09 de abril del 2019).

[...] uno de los planes de proyección hacia la comunidad, era que los estudiantes desde su iniciativa pudieran, de manera colaborativa a partir de la solidaridad, diagnosticar e identificar las familias con mayor escaso recurso y con mayor vulnerabilidad, por ejemplo, tratamos de detectar dentro de los estudiantes de acá quienes viven en los cerros, con techos todavía de palma, con casas que todavía son tejas amarradas, y pudimos identificar dos estudiantes en esa condición que viven en el barrio (D1IED12B, comunicación personal, 10 de abril del 2019).

#### **4.2.3 Participación y convivencia**

El proceso de Participación y convivencia se desarrolla sobre dos componentes, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (2008). Estos son **Participación de estudiantes y padres de familia** y **Asamblea y consejo de padres**. La importancia de este proceso, según el Ministerio de Educación (2014), recae en que

[...] la participación integral y directa de las familias, no solo en los centros de padres o recurriendo a la consulta



psicopedagógica sino también como una presencia capaz de transmitir el pulso de su comunidad, constituye un logro de los nuevos modelos que la escuela actual propicia (s.p.)

En cuanto al primer componente, se identificaron pocas prácticas que interpelan positivamente la calidad educativa de las instituciones. Algunas estrategias de promoción para la participación de estudiantes y padres de familia comprenden el fortalecimiento y organización del gobierno escolar, el diseño de formatos de seguimiento a la participación de acudientes, la gestión directiva de puertas abiertas y los procesos de comunicación asertivos con los estudiantes y padres de familia.

Como institución educativa venimos haciendo trabajos desde diferentes perspectivas para entrar a apoyar o apoyarnos con la comunidad educativa, con los padres de familia, inicialmente hay que hablar de que estamos organizados dentro del gobierno escolar, como tal hemos impulsado, que estas organizaciones democráticas internas tengan la total participación de los padres de familia, en ese sentido tenemos la escogencia de todos los voceros en cada uno de los grupos, tenemos el concejo de padres (RIED5M, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

Yo creo que la relación permanente con los padres de familia, aquí no hay horario para atender de manera especial a los papás, en realidad el que llega es porque requiere de nuestro servicio y ha sido una rectoría y una comunicación directa con los papás, se les ha enseñado además en la reunión de padres de familias, que ya la gente no viene aquí a pelear, porque antes venían era a reclamar y a jalarse hasta los cabellos y armaban varilla y todo, no conmigo (RIED11B, comunicación personal, 11 de abril del 2019).

[...] ha sido un proceso de comunicación asertivo el que hemos tenido con ellos, y yo creo que si llegamos a un convenio [...] entre la escuela y los padres de familia y se tiene la comunicación precisa de lo que queremos, los papás realmente son interesantemente productivos (D2IED11B, comunicación personal, 11 de abril del 2019).

En cuanto al componente Asamblea y consejo de padres, no se identificaron prácticas que interpelen de manera positiva la calidad de las instituciones educativas.

#### 4.2.4 Prevención de riesgos

En el proceso de Prevención de riesgos, se identificaron interpelaciones positivas mayormente en el componente de **Prevención de riesgos físicos y psicosociales**. Este proceso se constituye como fundamental debido a que los espacios físicos cualificados para la labor educativa, propician el adecuado desarrollo de los procesos de aprendizaje – enseñanza, a la vez que permiten hacer frente a las complejidades del entorno; lo anterior en conjunto con el acompañamiento psicosocial por parte de la escuela (Campos, 2020).

Dentro de estas prácticas se encuentra la creación de departamento de Bienestar Institucional, enfocado al seguimiento de aquellas situaciones que presentan riesgo para el estudiante como el consumo de sustancias psicoactivas y embarazos en menores. Primordialmente, esta estrategia busca prevenir riesgos psicosociales, no obstante, de acuerdo con lo expresado por los docentes y los directivos, se llevan a cabo también procesos de intervención que son acompañados por profesionales en psicología.

Estas dos universidades en concordancia con la psicóloga titular de la institución, hemos creado el departamento de bienestar, donde le hacemos seguimiento a las situaciones de comportamiento de los niños para trabajar la parte de convivencia, para trabajar las situaciones de riesgo que se puedan presentar, frente al consumo de sustancias psicoactivas y embarazos de menores de edad, no solamente hacemos prevención, sino que también estamos haciendo intervención, cuando se presentan estas situaciones y tenemos una relación directa con el padre de familia haciendo el acompañamiento (RIED5M, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

Otras intervenciones abordan la violencia intrafamiliar y el abuso sexual:

Desde el abordaje psicosocial como tal, en el que hicieron una intervención bastante arriesgada para la edad yo diría, en violencia intrafamiliar, en abuso sexual, se atrevieron por lo menos a ahondar un poquito, en el consumo de sustancia psicoactivas, entonces fue muy chévere, porque en algunos casos se lograron resultados significativos entorno a la identificación de muestras, con otros tipos de problemáticas, y otros no tanto, pero lo que sí fue cierto, fue que los chicos al llegar a la comunidad, al empoderarse de la temática, al hablar de la temática, desarrolló también, digamos, un impacto positivo en esa actividad académica (D5IED9B, comunicación personal, 04 de abril del 2019)

Adicionalmente, se realizan charlas y capacitaciones en conjunto con instituciones como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Por ejemplo nosotros aquí siempre hemos tenido la visita de ICBF de infancia y adolescencia, Cajamag, algunas instituciones que nos brindan charlas, para prevenir de pronto cualquier situación [...] Así ciertas situaciones también con las chicas, con relación a los embarazos, la prevención, que es lo que ellas deben utilizar, de pronto alguna situación de tipo familiar que los afecte, incluso a veces no solamente se hace la parte de prevención con los estudiantes, si no con los padres de familia (D5IED3A, comunicación personal, 11 de abril del 2019).

Otras iniciativas en este componente comprenden charlas preventivas en el manejo de redes sociales y campañas ambientales organizadas por los estudiantes, con el objetivo de generar conciencia en la comunidad.

Con relación a la prevención de riesgos, uno de esos riesgos psicosociales es la utilización de las redes, acuérdense que por ahí se filtran muchas situaciones que afectan el bienestar del niño, de la familia, de la escuela y pues también se hacen charlas preventivas, tenemos un muchacho que es el de la fiscalía, que maneja lo que es la seguridad en las redes sociales, el todos los años nos actualiza, nos dice que hay nuevo, el bullying, el ciber bullying, como se infiltran las personas para pedófilas, para acceder a los niños, como hay personas que por una foto, hacen montaje, todas esas situaciones, ese es uno de los mayores riesgos, ahorita mismo en la actualidad es uno de los mayores riesgos, la utilización de las redes y por ahí a veces se citan y se agređen, cosas que no deben, y pues lo otro es el consumo de drogas, pues nosotros siempre hemos tenido el acompañamiento de la policía, y lo que son las zonas aledañas al colegio, que ya se ha intervenido, y eso se ha calmado bastante, las estrategias que utilizamos al principio, ya tenemos como dos o tres años de que ya no se acerca nadie, ni los alrededores ni eso, en cuestión con consumo de drogas u otro tipo de cosas que de pronto les estén causando más daños (D5IED3A, comunicación personal, 11 de abril del 2019).

Por ejemplo, los chicos de grado diez y grado once se unieron para hacer una campaña de prevención, para el vertedero de basura, para el reciclaje, para una cantidad de aspectos, entonces con eso se idearon, armar coplas con un conjunto vallenato, además de eso se hicieron obras de teatro, se hizo también como una especie de festival de mimos, todo eso lo hicimos en la playa del Rodadero, logramos también transversalizarlo con el área artística y lo conectamos con danzas, bailes (D1IED12B, comunicación personal, 09 de abril del 2019).

En el segundo componente: **Programas de seguridad**, solo tres actores expresan llevar a cabo prácticas que interpelan positivamente la calidad de sus instituciones educativas:

Hemos hecho varios simulacros acá en el colegio en caso de temblores, movimiento de la tierra y esas cosas, en caso de un maremoto hemos hechos simulacros, ya tenemos el punto de encuentro, también nos han capacitado para primero auxilio, a los profes y bueno ahí vamos. (D3IED3A, comunicación personal, 15 de abril del 2019)

Bueno, en cuanto a prevención de riesgo lo hemos manejado de manera interna en el colegio hemos creado las rutas adecuadas, incluso el colegio no contaba con extintor, no contaba con camillas, no contaba con rutas de evacuación y esa parte la hemos podido canalizar (D2IED12B, comunicación personal, 16 de abril del 2019)

En cuanto a la prevención de riesgos, en eso, la institución tiene las políticas establecidas, por ejemplo, aquí hay un sector del colegio, que no se puede utilizar, y eso está avisado a toda la comunidad, las escaleras se tratan de tener en el mejor estado posible, para evitar que hayan accidentes, los espacios comunes, los espacios tratan de mantenerse despejados para que no hayan inconvenientes en cuando a la movilidad de los estudiantes o algo (D1IED8M, comunicación personal, 12 de abril del 2019)

### 4.3 Interpelaciones negativas

En los siguientes apartados se presentarán aquellas prácticas que deben ser sujeto de acciones de mejora, con la finalidad de ser transformadas. Para ello es de especial importancia conocer las experiencias y percepciones de los actores de la comunidad educativa, ya que estos se constituyen en la principal fuente de información en las instituciones (Cano y García, 2009).

#### 4.3.1 Inclusión

La creciente preocupación por la inclusión surge como respuesta a entornos escolares excluyentes y desiguales, presentes dentro de los sistemas educativos. Para cambiar estos escenarios se requiere lograr el acceso

universal a la educación, la cual debe ser con calidad e igualdad de oportunidades (Echeita y Duk, 2008).

Algunos docentes y directivos entrevistados aun asumen a la inclusión desde el paradigma de la integración, el cual se define como el proceso en el que los colectivos excluidos se deben ajustar a la escolarización existente, sin tener en cuenta sus singularidades; mientras que la inclusión es entendida de forma contraria, constituyéndose en aquella dinámica social en la cual la formación se adapta a las capacidades diferenciales de la población. Dicho de otra forma, la integración identifica a los colectivos excluidos como el principal inconveniente para alcanzar una educación eficiente, en cambio, la inclusión identifica como problema al sistema educativo y a las organizaciones que lo integran (Blanco, 2006).

Como consecuencia, las instituciones no son capaces de responder a las demandas de la educación especial, debido a que se reducen su labor a la admisión de los estudiantes con capacidades diferenciales.

Buenos, ponemos de relieve el hecho que, según comenta esto es un pueblo todo se sabe, este es el único colegio, que ha estado a la vanguardia con estos temas de inclusión, e incluso a veces hasta despectivamente dicen que nosotros recibimos a los “desechables”, pero nosotros miramos la educación como un derecho y por eso nos hemos atrevido a dar la “pela” por esos niños que son los que nos los han necesitado [...] (D2IED10B, comunicación personal, 08 de abril del 2019)

Adicionalmente, en el componente de **Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y personas pertenecientes a grupos étnicos**, se evidencian tensiones negativas entre las políticas educativas, relacionadas con la inclusión y la práctica docente, debido a que los docentes aseveran que en cierta medida no están preparados para responder a las exigencias del Ministerio de Educación Nacional, asignando dicha responsabilidad al Sistema educativo nacional, el cual se limita a expedir normativas que desconocen las realidades sociales y educativas, significando una mayor presión para las instituciones escolares.

Una crítica grande que se tiene desde la parte docente es que obviamente nos falta capacitación, es eso es algo que no es culpa del colegio, si no del mismo sistema, pero sin embargo el ejercicio por esa sensibilidad, por ese amor que se le tiene al trabajo literalmente, se ha asumido con los docentes en especial de la primaria y ese ejercicio de vinculación con la inclusión, ahora no es el único tipo de población que tenemos, tenemos por ejemplo en estos momentos una alta tasa de población de migrantes, tenemos muchísima población migrante, que eso de alguna manera afecta la calidad educativa, no podemos decir en estos momentos, que negativa o que positivamente pero lo que si hemos visto, es que la cantidad de chico que está ingresando como población migrantes, han, hasta cierta medida han afectado algunos procesos de convivencia y también ha afectado la cobertura, porque muchas veces hemos tenido que abrirle la puerta a este tipo de población y con el dolor nos ha tocado cerrarle la puerta, a nuestra misma población, porque literalmente el colegio no tiene espacio, somos como un globo, por más que queramos meter y meter en ese globo, llegara un momento que tiene un límite, entonces es como eso, son como los dos tipos de poblaciones que estamos manejando en el momento (D1IED6M, comunicación personal, 08 de abril del 2019)

[...] sería genial que proyecciones a nivel distrital y a nivel nacional, se generen políticas para todos los niños, si bien es cierto están escritas en el papel, y la constitución, y el Ministerio de Educación se esfuerzan día a día por escribir políticas, donde todos y todos sean iguales, donde exista una verdadera equidad, y en las aulas de clase no se ve, y eso se ve reflejado, por ejemplo: cuando unas instituciones tienen mejores condiciones de logísticas y de recursos que otras. Y la idea es que el niño que esta acá en Santa Marta, aprenda lo mismo que el niño que esta allá en Bogotá, si tenemos los mismos lineamientos del Ministerio de Educación, y es nuestra misma constitución. (D3IED4A, comunicación personal, 29 de mayo del 2019).

Lo que produce que el aspecto de la inclusión sea percibido como una camisa de fuerza:

Nosotros hemos estado manejando por la Ley 1421, nos toca ser una escuela inclusiva [...] entonces nos toca, hacer el ejercicio de la inclusión, no es sencillo, nosotros nos toca ajustarnos a unas características que nos está planteando la Ley 1421 [...] (D2IED9B, comunicación personal, 02 de abril del 2019).

De todas maneras, la gestión de la comunidad es nuestra deficiencia, no tanto por las políticas estructurales, sino por la falta de apropiación del conocimiento. En la parte de inclusión a nosotros nos toca, nos toca, hacer los requerimientos a las personas que son representante de los estudiantes que tiene problema de down, de autismo, nos toca a nosotros, no vienen ellos con la información de casa directamente, nos toca a nosotros averiguar eso, insistirle para que nos lleven los documentos que necesitamos, ya. (D1IED8M, comunicación personal, 10 de mayo del 2019).

Otras prácticas que interpelan negativamente la calidad educativa, identificadas en este componente son, la poca disponibilidad de personal especializado, dispuesto a apoyar la labor inclusiva en las instituciones:

Tratamos de que los padres de familia nos traigan los diagnósticos, porque nosotros no contamos con personal especializado, es una de las grandes dificultades, ninguna institución tiene neuropediatras, no tenemos un neuropsicólogo, hay una sola psico-orientadora para 1700 alumnos, y un solo docente orientador para 700 estudiantes en la otra sede, entonces es difícil para ellos hacer seguimiento clínico, y aquí hay casos de seguimiento clínico, pero son pocos (D2IED3A, comunicación personal, 11 de abril del 2019).

En el componente de **Necesidades y expectativas de los estudiantes**, no se identificaron muchas prácticas directamente relacionadas a este aspecto. El reto en esta categoría prevalece en el hecho de que las instituciones educativas distritales deben llevar a cabo su gestión comunitaria en entornos sociales vulnerables, en el que las necesidades básicas no están completamente satisfechas.

[...] vienen mamás y papás diciendo: mira yo no puedo, te lo voy a retirar al niño porque no tengo para darle de comer. Entonces aquí con la Coordinación tratamos de recoger unos listados de la gente que más lo necesita, y tratarlos de llevar al PAE, aunque eso no debería de ser así, pero es la única forma que tenemos como para asistirlos en la parte alimentaria, y obviamente en la parte espiritual decirles, aquí estamos nosotros que podemos ayudar te vamos te estamos apoyando, y ahí tratando vamos tratando de edificar lo que en conciencia debemos hacer nosotros como entes educativos (D4IED10B, comunicación personal, 08 de abril del 2019).

En el último componente, **Proyectos de vida**, los docentes expresan la ausencia de implementación de estos en sus instituciones.

Hasta allá no nos hemos metido (proyectos de vida) porque primero no tenemos psicólogos, estamos esperando unos psicólogos que nos ayude en la escuela de padres y esta parte de... porque no tenemos psicólogos (RIED10B, comunicación personal, 08 de abril del 2019).

Los Proyectos de vida se constituyen en la metodología implementada para el desarrollo integral de los individuos, que propicia el direccionamiento de la persona hacia sus objetivos (Herrera, Guevara y García, 2014); este componente es importante para la gestión comunitaria debido a que, al ser un enfoque holista, implica también la transformación de las relaciones con los diferentes actores sociales implicados en las dinámicas comunitarias.

#### 4.3.2 Proyección a la comunidad

El proceso de Proyección a la comunidad está compuesto por cuatro componentes: Escuela de padres, Oferta de servicios a la comunidad, Uso de la planta física y medios y Servicio social estudiantil.

La **Escuela de padres**, se constituye en el complemento de la acción educadora de la escuela, pues atribuir exclusivamente a las instituciones educativas la responsabilidad de la formación de los estudiantes, resulta una tarea irrealizable (Jurado, 2009). Se evidencian falencias en las prácticas dirigidas a la constitución de las Escuelas de padres: la mayoría de las instituciones educativas poseen una visión reduccionista de lo que es la Escuela de padres, debido a que se tiene la creencia arraigada de que el único espacio para la interacción pedagógica con los padres de familia es al momento de la entrega de los informes de notas de sus hijos.

Bueno básicamente la escuela de padres nosotros aquí la manejamos gracias a Dios, tenemos como unos, cuatro años de estar manejando la escuela de padres ¿Cómo trabajamos nosotros la escuela de padres? La trabajamos el día que hay entrega de informes, hacemos una escuela de padres con temáticas que son necesarias, que son básicas [...] (D3IED3A, comunicación personal, 09 de abril del 2019).

También tenemos lo que son las escuelas de padres, que funcionan, cada director de grupo en 45 minutos hace un taller en la entrega de boletines, la entrega de boletines nosotros las tenemos programadas desde principio de año, se hacen en un día específico y aproximadamente son 45 minutos de taller de padres y 40 minutos de la entrega de boletines [...] (D2IED8M, comunicación personal, 12 de abril del 2019).

En cuanto a la **Oferta de servicios a la comunidad** y el **Servicio social estudiantil**, no se identi-

caron prácticas que estén directamente relacionadas con estos componentes.

En el componente de **Uso de planta física y de medios** las prácticas educativas se ven limitadas por la falta de recursos y dotación de medios de las instituciones educativas distritales.

[...] necesitamos material para trabajar, necesitamos un baffle, necesitamos un micrófono, necesitamos que ellos hagan cosas, que expresen, de esa manera también se sentirán ellos propios de sí mismos y valerosos de sí y vamos creando un poco más de autoestima, para de pronto coadyuvar para lo que ellos tienen allá en las casas (D2IE-D10B, comunicación personal, 08 de abril del 2019).

Es que la gestión comunitaria está muy pobre económicamente, o sea no tenemos una asignación y el rector no nos puede dar ese dinero, no nos lo puede dar por que el rubro no cubre eso, legalmente está impedido, entonces me toca gestionarlo por otro... y esperar que él, él me hace mis donaciones, yo apporto mis donaciones con lo que trabajo por aparte, y trato de buscar el material, entre él nos paga de pronto el psicólogo, nos paga la asistencia del pastor y todo eso, me entiende, entonces la vamos creando así, con nuestros propios pecunios, no podemos crearla con plata de la institución por que no contamos con eso (D2IED5M, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

### 4.3.3 Participación y convivencia

Con respecto a los componentes de **Participación de estudiantes y padres de familia y asamblea y consejo de padres**, los directivos y docentes expresan la indiferencia del padre de familia con respecto a la formación de sus hijos, quienes se limitan a asistir a las instituciones para recibir los informes académicos de los estudiantes, aun así, muchos no asisten a esos espacios de socialización y participación.

Si, nosotros, esto es un proceso y como tal, todavía tenemos muchas debilidades, una de las debilidades es aunque hemos avanzado en ese proceso democrático de organización, todavía se ve mucha indiferencia del padre de familia, mucho aislamiento de la institución para participar en esos procesos, encontramos aquella indiferencias en el acompañamiento pedagógico con los estudiantes, lo cual lo lleva a que muchos de los niños entren a sentirse desmotivados a nivel de la escuela, hemos identificado que tenemos un alto porcentaje de familia disfuncionales, lo cual nos lleva a encontrar, que la mayoría de los niños no viven con su papá y su mamá, si no que viven con la madrastra, con el padrastro, con la tía y con la abuela, esto nos está afectando negativamente (RIED5M, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

[...] la verdad es que los padres de familia solo llegan para la entrega de boletines y cuando son llamados, a veces hasta tres o cuatro veces que llamamos a unos alumnos, al gobierno escolar se escogen y después se pierden [...] (RIED10B, comunicación personal, 08 de abril del 2019).

De pronto la debilidad, sin duda la ausencia de algunos padres en el tema de la educación de sus hijos, las familias disfuncionales afectan mucho al proceso educativo, el entorno, vivimos en una comunidad estrato uno estrato cero, donde de pronto la parte educativa es muy baja, tenemos también un nivel, no es tan alto, pero si de alguna manera afecta el analfabetismo en la zona, y eso por supuesto, mitigan en los procesos educativos de los niños, porque no hay de pronto ese conocimiento de los padres para ayudarlos en sus tareas, y eso de alguna u otra manera, se convierte en el aspecto negativo en todo el tema del educación posible acá (D2IED4A, comunicación personal, 28 de mayo del 2019).

### 4.3.4 Prevención de riesgos

El proceso de **Prevención de riesgos** incide en la calidad de las instituciones educativas, debido a que según Mertz (2006), basada en datos científicos y empíricos, entornos sociales caóticos complejizan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, generan daños psicológicos y en algunos casos hasta físicos en los estudiantes, además aumentan la probabilidad de que estos reproduzcan conductas problemáticas a largo plazo.

La principal situación que se evidencia en los componentes del presente proceso de gestión comunitaria, está relacionada con las problemáticas sociales presentes en los entornos inmediatos, donde las instituciones educativas distritales están localizadas; lo anterior, se dificulta por la falta de profesionales especializados que coadyuven a prevenir los riesgos psicosociales y físicos a los que la población estudiantil está expuesta; las estructuras familiares disfuncionales, su precariedad económica y la falta de oportunidades son el marco común en el que las instituciones educativas desarrollan su accionar.



Por lo anterior, las prácticas de gestión comunitaria, en cuanto a la **Prevención de riesgos físicos y psicosociales**, de las instituciones educativas se ven limitadas en su accionar. No obstante, se debe resaltar que, de acuerdo a la observación de los investigadores, algunas instituciones educativas son transformadoras de los contextos sociales, mientras que otras son reproductoras. Lo cual no está determinado, en la mayoría de los casos, por la calidad educativa percibida de las mismas, es decir, por los resultados de las instituciones en pruebas estandarizadas; debido a que, aunque en todas las instituciones focalizadas por sus altos resultados en Pruebas Saber, se evidencian procesos de transformación, existen casos de instituciones en posiciones medias y bajas en las que también se percibe un entorno transformador.

Bueno, un aspecto negativo definitivamente [...] es el contexto en el que estamos, la comunidad en la que estamos, en la que se desarrolla nuestro colegio, está integrada por muchísimas zonas comunes de especial complejidad, entonces aquí tenemos por ejemplo: presencia de microtráfico, presencia de violencia intrafamiliar, situaciones de abuso sexual que se han logrado identificar, tenemos chicos en consumo permanente, bandas comunes, tenemos también pequeñas bandas emergentes [...] pero sobre todo la problemática socio familiar alrededor de ellos, son niños con hambre, que están en situaciones de desplazamiento por migración o desplazamiento interno, niños que viven en condiciones complejas de habitabilidad [...] nuestra realidad social es así, y tenemos muchos niños con esas condiciones, y uno dice: ¿y qué hacer?, se va uno con el peso y decir: esperemos que se puedan generar líneas, alternativas de pronto que como colegio, lo que queremos hacer, para que ellos aprendan a buscar otra alternativa desde la investigación, desde el emprendimiento y ellos cambien eso, y no que sean los típicos chicos, que de pronto salgan de aquí y coger una moto o coger un arma, entonces ese es el ejercicio que estamos apuntando en este colegio (RIED10B, comunicación personal, 08 de abril del 2019).

[...] se necesita psicoorientadora de planta, pero igual que las aseadoras y los vigilantes están en mora (D2IED8M, comunicación personal, 09 de mayo del 2019).

En cuanto a los **Programas de seguridad** en las instituciones educativas, las prácticas se limitan básicamente a la señalización de espacios comunitarios. Algunas voces dan cuenta de la falta de estrategias encaminadas a la mejora de este componente:

En cuanto a eso (programas de seguridad), si hay un poquito de desinterés, no está muy bien planificado, de pronto a nivel cursos, es posible, pero generalizar así, no (D3IED8M, comunicación personal, 10 de mayo del 2019).

## Retos y desafíos para el mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas

Este capítulo tiene como objetivo develar los desafíos y retos hacia el mejoramiento de la calidad educativa, a partir del análisis de prácticas de gestión directiva, académica y comunitaria de las organizaciones educativas públicas del distrito de Santa Marta. Estas se explican de acuerdo con las configuraciones discursivas de las voces de los actores institucionales, directivos y docentes y fundamentan a su vez unas categorías de referencia para comprender la realidad de sus retos y desafíos. Los retos, desafíos y expectativas que se configuran, surgen de la necesidad de transformación de las prácticas de gestión directiva, académicas y comunitarias de las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa Marta, un total de 12 instituciones.

Los resultados más relevantes marcan una serie de lecciones y retos para el mejoramiento de la calidad educativa, que orientan el desarrollo del sector educativo en el distrito de Santa Marta, se evidencia que confluyen en su mayoría las lecciones de mejora, en los componentes de la gestión directiva en; la cultura organizacional, (reconocimiento de logros), clima escolar (ambiente físico y motivación hacia el aprendizaje) y relaciones con el entorno (padres de familia)

En la gestión académica procesos como son; el diseño pedagógico curricular, (plan de estudios y recursos para el aprendizaje), la gestión en el aula (relación y estilo pedagógico) y finalmente en el seguimiento académico (seguimiento a los resultados académicos y uso pedagógico de las evaluaciones externas).

En la gestión comunitaria en los procesos de inclusión (atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos, necesidades y expectativas de los estudiantes y proyectos de vida), proyección a la comunidad (escuela de padres, oferta de servicios a la comunidad, uso de la planta física y de medios y servicio social estudiantil), participación y convivencia (participación de estudiantes y padres de familia y asamblea y consejo de padres) y el último componente referido a la prevención de riesgos (prevención de riesgos físicos y psicosociales y programas de seguridad).

### 5.1 Retos y desafíos desde la gestión directiva

Desde la gestión directiva, los retos y desafíos para el mejoramiento de las prácticas inmersas en la calidad educativa de las Instituciones Educativas en el distrito de Santa Marta, se configura en los procesos relacionados con el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gestión estratégica, cultura organizacional, clima escolar y relaciones con el entorno.

A continuación, se develan los hallazgos en cada uno de los procesos de la gestión directiva donde confluyen sus retos, desafíos y lecciones aprendidas.

#### 5.1.1 Direccionamiento estratégico y horizonte institucional

En el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, se establecen los lineamientos que orientan las acciones de las instituciones educativas. En las IED's Santa Marta identificadas, los hallazgos demuestran que los retos y lecciones de mejora en las prácticas inmersas en este proceso de gestión, se asocian a la construcción colectiva de los planes, metas institucionales y gestión de las condiciones de calidad de las instituciones educativas, el manejo y apropiación de los procesos de todas las áreas de gestión (aplicables y contextualizados) por toda la comunidad educativa, respaldado en los planteamientos de Franco, Vallejo y García (2012) quienes consideran que es el personal directivo como gerente educativo planificar, que pro-

pende por organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar, siguiendo las líneas de acción establecidas en el marco de las políticas públicas, incluyendo a directivos y directivos docentes, articulados y apropiados de la misma misión y visión, y procesos institucionales.

Esto trae consigo la necesidad de planificar sobre la base del conocimiento objetivo de los problemas y necesidades de los centros escolares; de allí la importancia de la evaluación institucional” (p. 90). Las anteriores líneas, expresan las acciones de mejora que se encuentran inmersas en los componentes de; planteamiento estratégico y conocimiento y apropiación del direccionamiento del proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional.

### **Planteamiento estratégico**

A continuación, se muestra los retos y desafíos desde el componente del planteamiento estratégico en las instituciones, donde se plantean retos orientados a;

#### ***RGD1. Construcción colectiva de los planes, metas institucionales y condiciones de calidad***

En esta categoría, los actores institucionales tienen retos y desafíos encaminados a la misión y visión, en el cumplimiento de los estándares de calidad *“ahora en estos momentos cambiamos nuestra misión y visión y tenemos un reto bastante grande al 2021, y es convertirnos y mantenernos, como una de las mejores instituciones a nivel del distrito, del departamento, de la región y de Colombia, de hecho, en el mes de octubre se tendrá visita del Presidente, porque fuimos el mejor colegio a nivel nacional de las pruebas saber Pruébate, siendo el mejor colegio a nivel nacional, eso es un reto que tenemos y nosotros vamos trabajando en la marcha, y cada día mejorando, este año pasamos de la ISO 9000 8 A la ISO 9000 2015”* (CIED3A).

Esta construcción colectiva de los planes, metas institucionales de gestión de las condiciones de calidad, *“A corto plazo serie En estos momentos estamos esperando una Visita de evaluación de las condiciones Básicas qué es lo que nos hace ser una Escuela Diferente a las demás instituciones educativas Si nosotros no logramos pasar esa fase Nos convertiremos en una institución más de distrito Perderemos esa categoría que nos hace Escuela XXX y eso es lo que nosotros no queremos”* (RIED2A). Se evidencian aspectos inmersos con la necesidad de lograr certificación por alta calidad dentro de los establecimientos educativos, *“El desafío es que debemos mejorar aún más, ser sostenibles en eso, no hemos llegado, pero debemos avanzar. Socializamos un proyecto de excelencia con Ecopetrol..., debemos apostarle a la parte de certificación de la institución”* (D4IED6M)

Aseguran que, en las instituciones educativas, la calidad debe ser el centro de su desarrollo, además de las necesidades de los estudiantes; *“Hay un gran reto que nos convoca a todos, y es el hecho que la escuela al asumir el compromiso de participar en el proceso de reestructuración de las escuelas normales se mantenga viva como institución formadora de formadores, eso hace que desde el área de pedagogía nos sintamos muy comprometidos a seguir motivando la vocacionalidad en nuestros estudiantes, y a nivel personal, seguir siendo parte de este equipo de trabajo de la escuela”* (D2IED2A) también expresan en términos de retos frente al mejoramiento de la calidad *“En unos años nos vemos como una institución de calidad que ofrece a nuestra comunidad una educación de calidad* (D1IED11B)

### **Conocimiento y apropiación del direccionamiento**

Los retos y desafíos inmersos en este componente de la gestión directiva, están relacionados con;

#### ***RGD2. Manejar y apropiarse de los procesos de todas las áreas de gestión por toda la comunidad educativa***

En este reto para el mejoramiento se espera que toda la comunidad educativa este articulada y apropiada de los procesos, las metas y distintas gestiones institucionales y sean aplicables al contexto, *“el reto y sueño institucional es lograr verdaderamente que el PEI de la institución se ha articulado que sea un PEI práctico vinculado con todos los docentes y que también sea una realidad que todo el mundo hable el mismo idioma”* (D3IED9B), miembros agregan que son conscientes de que el proceso debe ser aplicable y transformador de la sociedad *“a 2020, estaríamos trabajando en esos retos de mejoramiento de la parte formativa, interiorización del PEI, con unos principios y valores y que la comunidad se apropie. Que la práctica pedagógica curricular se vea plasmada en esa realidad”* (R IED6M)

Un modelo y direccionamiento institucional apropiado y contextualizado “*La institución primero debe estar apropiada de su proyecto educativo, pero también de su modelo pedagógico, mejorar los niveles de convivencia, el conflicto, que a ese periodo se tenga construido programas que permita hablar de comunidad de aprendizaje, las tertulias, el trabajo, la participación, seminarios, desde ese modelo, que ya está en transición, pero aún hay resistencias, profesores que aún no conocen y no salen de las prácticas profesionales, para estar plenamente hablando de un modelo como el planteado*” (RIED6M)

### **RGD3. Directivos y directivos docentes apropiados de los procesos institucionales**

El manejo y apropiación de los procesos de todas las áreas de gestión de a IED por toda la comunidad educativa, “*así encontramos ese punto de identidad institucional, que la comunidad se apropie de unos objetivos, metas, proyectos comunes. A veces se divaga mucho. Por eso uno de los grandes retos es mejorar los procesos de gestión de la calidad a partir de la mejora de la gestión humana, todas las condiciones humanas*” (RIED6M), otros actores institucionales agregan “*el reto sería por el mejoramiento continuo de todos los procesos, que todos trabajemos teniendo en cuenta el modelo pedagógico y enfocados en mejorar en lo académico y proyecto de vida*” (D6IED6M).

A continuación, se relacionan los retos y desafíos en la gestión directiva, desde el proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional.

**Tabla 22.** Retos y desafíos desde el direccionamiento estratégico y horizonte institucional

<b>Los retos y desafíos desde el direccionamiento estratégico y horizonte institucional son:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RGD1. Construcción colectiva de los planes, metas institucionales y gestión de las condiciones de calidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RGD2. Manejar y apropiarse de los procesos de todas las áreas de gestión (aplicables y contextualizados) por toda la comunidad educativa,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RGD3. Apropiarse de la misión y visión, y procesos institucionales, como transformadores de la realidad educativa</li> </ul>

### **5.1.2 Gestión estratégica**

Este proceso, contiene las herramientas que orientan el quehacer de las instituciones desde lo pedagógico y directivo. Los hallazgos en los componentes que hacen parte de la gestión estratégica como son; el liderazgo, la estrategia pedagógica y el seguimiento y evaluación.

Proponen retos de mejoramiento en el liderazgo, desde el empoderamiento de los directivos hacia los procesos de las IED’S en el distrito de Santa Marta, además, superar los estándares tradicionales y mejorar las competencias con estrategias innovadoras con las exigencias propias como docentes, estos retos y desafíos plasman la importancia del líder pedagógico, de acuerdo con Aguilera (2011), impulsar una función directiva profesional requiere de un conjunto de acciones articuladas bajo una definición precisa del rol que debe jugar el director en la escuela secundaria, en este sentido, es necesario definir, en primera instancia, el tipo de director que se requiere, este tipo de liderazgo, trasciende en la sociedad y la persona, como escuela pedagógica, lleva consigo mejorar en la formación y capacitación docente en las prácticas y estrategias pedagógicas, desde la auto formación e implementar estrategias encaminadas al estricto seguimiento y control a las actividades institucionales, propias de docentes y directivos, que permita el mejoramiento continuo.

#### **Liderazgo**

En este componente se tienen en cuenta los siguientes retos y desafíos, para las instituciones educativas;

#### **RGD4. Plasmar la importancia del líder pedagógico**

En la Gestión estratégica, el liderazgo y la prevalencia del mismo durante años, se convierte en un reto para directivos y directivos docentes, “*Los retos que se asumen son bastantes interesantes. Mantener el sistema, tengo un reto y es que si yo, me retiro de aquí, esto debe seguir caminando, yo soy la líder y simplemente lidero un proceso, y a un líder le puede seguir otro. Eso es un reto, si yo me voy de aquí, el colegio tiene que seguir bien, porque se generó al interior una cultura de trabajo, organización, responsabilidad, de unidad y de compromiso, la educación es eso, y cada vez que trabajamos con esos cuatro puntos de vista estamos*

*favoreciendo muchas vidas y estamos haciendo que mejores estudiantes, mejores seres humanos y ciudadanos estén aportando a esta sociedad” (RIED3A)*

#### ***RDG5. Orientar el ejercicio de liderazgo desde el empoderamiento de los directivos hacia los procesos***

Los retos y desafíos están orientados al ejercicio de liderazgo desde el empoderamiento de los directivos hacia los procesos de las IED'S en el distrito de Santa Marta, *“en este momento lo trabajamos desde las diferentes áreas de gestión, a partir del trabajo que hicimos con el programa de rectores líderes transformadores, estamos trabajando en un equipo de gestión de la calidad, el reto de ahora es entrar a consolidar esos procesos; consolidar el equipo de gestión de la calidad, conformado por docentes de las diferentes jornadas, fortaleciendo así primero el proceso de gestión directiva, pero también a 2018, los procesos de académica y comunitaria” (RIED1A)*

#### **Estrategia pedagógica**

Desde el componente de estrategia pedagógica, se tienen en cuenta los siguientes retos y desafíos en el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones de educación básica y media;

#### ***RDG6. Superar los estándares tradicionales y mejorar las competencias***

En el componente de gestión estratégica, los retos y desafíos en la IED, están direccionados a la estrategia pedagógica, en la superación de los estándares tradicionales y mejorar las competencias con estrategias innovadoras coherente con la misión, la visión y los principios institucionales, *“Superarnos nosotros mismos Es tanta la zozobra que los docentes acá tenemos que siempre estamos buscando hacer cosas innovadoras, hablando entre nosotros mismos, que podemos hacer para mejorar, siempre superándonos en competencias que podamos aplicársela a las estudiantes conocimientos nuevos para que ellas, tengan estándares de superación altos como se están viendo en la escuela” (D2IED1A)*

#### ***RGD7. Aumentar las exigencias propias como docentes***

Otros retos están encaminadas a las exigencias propias de los docentes, en la evaluación periódica de la adecuada articulación de la estrategia pedagógica, y su coherencia con la misión y la visión institucional, *“Así como nosotros les exigimos a las estudiantes, también lo hacemos con nosotros mismos. Por ejemplo, lectores competentes, donde nosotros teníamos que subir un video, para ascender, se hizo la capacitación, se grabó varias veces hasta llegar a la perfección, para ir a la vanguardia de la excelencia en Colombia. Como institución quiero ver a la escuela en el número 1, estudiantes con buen rendimiento y desempeño personal” (D2IED1A)*

#### ***RGD8. Transcender en la sociedad y la persona, como escuela pedagógica***

Los desafíos institucionales de acuerdo a las voces de los actores, transcende en la sociedad y la persona, como escuela pedagógica, pretender lograr de manera articulada que en las diferentes sedes, niveles y grados exista una estrategia pedagógica coherente, *“Nosotros somos pedagógicos y nosotros queremos constituirnos en una escuela propia de pedagogía, se pueda marcar una línea, que pueda ser reconocida en la ciudad y en la región “como esta es la escuela pedagógica que tiene la región”, queremos siempre aportar en esa línea, en una pedagogía que se vuelve en un compromiso integral de formación de la persona humana” (D2IED2A)*

#### ***RGD9. Formar y capacitar docentes en las prácticas y estrategias pedagógicas***

Se convierte en un reto para directivos y directivos docentes en la mejora de la formación docente en las prácticas y estrategias pedagógicas, y pueda articularse en las diferentes sedes, niveles y grados, *“creo que esos retos a futuro estamos trazando unas metas y es mejorar nuestra parte pedagógica ya que no tenemos el apoyo a nivel nacional y distrital y lo hacemos con una relación entre directivos y maestros y nos apoyamos unos con otros el proceso de capacitación Lo hacemos unos con otros lo impartimos y decidimos quién lo puede hacer Para mirar cómo va avanzando el proceso así hemos avanzado en la institución con auto capacitación” (CIED11B)* una expectativa de docentes capacitados en procesos pedagógicos, *“unos profesores formados con todas las herramientas para poder desarrollar las actividades veo unos niños con una formación distinta con unos proyectos pedagógicos desde los padres y desde los docentes que vayan encaminados a nuestros principios institucionales” (RIED11B)*



## Seguimiento y autoevaluación

En este componente el principal reto, se encuentra encaminado a;

### ***RGD10. Implementar estrategias de control a las actividades institucionales***

Actividades institucionales, propias de docentes y directivos, que permita el mejoramiento continuo, por medio de procedimientos claros y contextualizados “*También se espera promover e implementar proyectos, cultura de mejora continua a través de un adecuado proceso de seguimiento y auto evaluación de cada periodo*” (RIED8M)

A continuación, se relacionan los retos y desafíos en la gestión directiva, desde el proceso de gestión estratégica.

**Tabla 23.** Retos y desafíos desde la gestión estratégica

<b>Los retos y desafíos desde la gestión estratégica son:</b>
• RDG4. Plasmar la importancia del líder pedagógico
• RDG5. Orientar el ejercicio de liderazgo desde el empoderamiento de los directivos hacia los procesos de las IED'S en el distrito de Santa Marta
• RDG6. Superar los estándares tradicionales y mejorar las competencias con estrategias innovadoras
• RDG7. Aumentar las exigencias propias como docentes
• RDG8. Transcender en la sociedad y la persona, como escuela pedagógica
• RDG9. Formar y capacitar a los docentes en las prácticas y estrategias pedagógicas, desde la auto formación
• RDG10. Implementar estrategias de control a las actividades institucionales, propias de docentes y directivos, que permita el mejoramiento continuo

### **5.1.3 Cultura organizacional**

Este proceso en los componentes de; trabajo en equipo, reconocimiento de logros e identificación y divulgación de buenas prácticas, le dan sentido y reconocimiento a los procesos y acciones en las instituciones educativas, cuyos retos y lecciones para el mejoramiento están encaminados a mejorar los resultados y ejecutar los procesos de gestión basados en un equipo de directivos y directivos docentes articulados, con el objetivo de obtener reconocimientos e instaurar y sistematizar las buenas prácticas de gestión. Replicar en otras instituciones educativas, practicas favorables, da cuenta del proceso de mejoramiento de la institución: Participación de los encuentros, actas del equipo, socialización de la política a los docentes seguimientos, informes, proyectos de bilingüismo y capacitación de docentes. (Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento; 2009)

#### **Trabajo en equipo**

Los retos y desafíos de este componente de la gestión directiva, en las instituciones educativas se muestran a continuación,

### ***RGD11. Mejorar los resultados y ejecución de los procesos de gestión***

Los retos y desafíos en este componente están encaminados a mejorar los resultados y ejecución de los procesos de gestión basados en un equipo de trabajo de; directivos y directivos docentes orientados a proponer soluciones y resultados, que generan en la comunidad educativa un ambiente de comunicación, “*además me veo con un grupo de trabajo entre docentes y directivos con las mismas metas Así veo el colegio Durante los próximos años y que eso se vea reflejado en los resultados que el Ministerio Espera que nosotros obten-gamos y más la sociedad*”. (R IED11B), también agregan “*el trabajo en equipo en desarrollar disposición al servicio que todos estemos dispuesto a lo que nos proponemos de la mano que la orientación el logro se ha llevado a cabo cuando todos apuntamos a la misma dirección nos hemos propuesto que el trabajo en equipo sea una institución educativa de calidad.*” D3IED11B)

Para logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de un buen clima institucional, se espera contar con un equipo de trabajo coherente con todos los procesos de gestión, *“uno de los mayores retos y desafíos es la consolidación de un buen equipo de trabajo que se identifique con los métodos institucionales y aporte sus esfuerzos individuales en la mejora de la institución en la mejora de los resultados”* (RIED8M) este está encaminado en todas las áreas de gestión en la institución *“Propongo que nosotros como profesores de la institución debemos tomar los retos y desafíos de continuar en tan importante labor como es la programación, si por algún motivo faltan las tutoras titulares, debemos tomarlo como un compromiso de nuestra parte y por nuestra institución”* (C IED8M), este permite consolidar de acuerdo a las voces, una cultura organizacional armónica *“Los retos son hacer de la institución un lugar de convivencia, de respeto, y armonía para mejorar la calidad educativa”* (D1 IED8M)

### Reconocimiento de logros

En este componente; del direccionamiento estratégico y horizonte institucional, se tiene en cuenta los siguientes retos y desafíos,

#### **RGD12. Lograr mayores reconocimientos por los resultados en las pruebas externas**

Las instituciones se enfrentan a continuar mejorando luego de los resultados obtenidos por los estudiantes en las pruebas externas durante varios periodos *“Es otro cambio son otras exigencias. Tuvimos el año pasado tres Andrés Bello. El reto es ir mejorando, postulándonos a nivel regional y nacional como uno de los mejores colegios tratando de integrar más a los chicos, padres de familia y comunidad. (C IED3A), también agregan “Ser certificado en la calidad ICONTEC eso es un reto importante que se planteó la rectora y la institución en general, desde hace un par de años, pero la idea es seguir aumentando el desempeño en las pruebas externas, y aparecer en la lista, de los más renqueados del Magdalena y de la costa, ser una de las mejores instituciones a nivel nacional en cuanto al desarrollo de pruebas externas, a eso aspiramos”* (D2 IED3A)

Cada año escolar son exaltados los resultados para continuar con el mejoramiento, detectar las falencias en los procesos o áreas e intervenir y seguir siendo reconocidos, *“Las expectativas las tenemos todos los años. En unos dos o tres años, la expectativa es que la institución sea reconocida y que las estudiantes que salen de la institución sean reconocidas por eso, incluso en universidades o en otras partes del país”* (D3IE-D1A) Otros agregan la importancia del posicionamiento respecto al desempeño y la formación integral de los estudiantes, *“dentro de las expectativas que pudiéramos proyectarnos como esa institución que lidera procesos no solo académicos si no también ético moral se podría decir en que nos reconocieran como esa institución (...) Debemos estar posicionados como la mejor institución, y a eso le trabajamos, a pesar de las fortalezas, también somos conscientes de las debilidades. Nosotros nos pintamos a futuro con una mejor calidad de vida para nuestros estudiantes”* (D1IED4A).

Los retos de mejoramiento están orientados al reconocimiento mismo de toda la comunidad educativa como institución de calidad, en la comunidad, el distrito y la región caribe, *“uno de los aspectos a corto o a largo plazo sería posicionarnos como una de las mejores Instituciones no sólo de Santa Marta sino de la región Caribe Eso se logra es mejorar nuestros resultados Y no perder nuestro Horizonte Qué es La formación y el carácter de Escuela XXX no se puede perder”* (D1IED2A).

Para otras instituciones los retos en el reconocimiento de logros, hacen referencia a mejorar los desempeños en las evaluaciones externas y así mejorar la posición de las instituciones en todas sus esferas, *“entonces nuestro gran reto es que al 2020 es el mediano plazo a pesar de que estamos convencidos que lo vamos a lograr, porque hemos logrado cambiar de manera significativa todo el pensar del maestro cuando el maestro cambia su postura frente a lo que está haciendo y hace el deber ser logra que el estudiante adquiera competencias”* (R IED5M), también agregan *“ser reconocido como una institución de calidad a nivel distrital para eso nos falta mucho recorrido, nos falta muchos procesos, pero la idea es que todas estos cambios y todas esta reestructuraciones que se están haciendo como la práctica pedagógica y la práctica directiva a la parte locativa influyan en la consecución de esa meta”* (C2 IED5M)

Posicionarse e impactar en la sociedad *“La institución tiene un reto grandísimo y es tratar de superar el nivel en donde estamos, nosotros estamos encaminado por eso, de pronto conversado con el rector que tenemos una meta alta queremos llegar al nivel superior; ese es el reto de todas las instituciones, yo pienso que debe ser paulatinamente, estamos en un nivel bajo-medio luego pasamos a un nivel medio-alto y así sucesivamente”* (D1IED7M). Otros actores institucionales consideran *“de retos sería como posesionarse*

más con las instituciones (...) ser líderes en un área y mejorar los niveles de calidad, esos son los retos que tenemos ahora, se han visto avances con el compromiso de los docentes que nos han mostrado las directivas con los indicadores que se manejan del ministerio y todo eso hemos logrado avances, de pronto los casos puntuales hay que evaluarlos” (D1IED7M).

El reto por el reconocimiento de los logros impulsa el mejoramiento, “nosotros nos programamos para que cada año que pase se mejore todo y los resultados sean mejores. Por ejemplo, el año pasado la institución quedó entre los mejores renqueados, en el departamento del Magdalena, en las pruebas saber y el gobierno reconoció a estas instituciones que quedaron dentro del nivel que ellos establecieron y se nos dio un reconocimiento a cada docente, y el año pasado estuvimos cerca de la misma experiencia, pero no lo logramos, por lo tanto, esperamos este año, mejorar nuestra calidad” D3IED6M)

### Identificación y divulgación de buenas prácticas

En el componente de identificación y divulgación de buenas prácticas se tiene en cuenta el siguiente reto;

#### **RGD13. Instaurar y sistematizar las buenas prácticas de gestión**

Las buenas prácticas implementadas de acuerdo con los resultados, deben ser replicadas en otras instituciones, esto permite generar expectativas sobresalientes que a largo plazo permitirá mejorar los resultados en otros establecimientos educativos, “sobrepasar lo que nosotros tenemos es difícil, eso es lo que estamos tratando de hacer, sobrepasar eso que tenemos demasiado alto, que no lo ha logrado ningún otro colegio. Sobrepasar eso, nos ha puesto de frente con falencias, un trabajo arduo que tenemos que pasar de acá en adelante. La expectativa general es el reconocimiento, pues considero que a la escuela le hace falta eso, ser reconocida, en todos los niveles sociales, no como competencia sino como una guía o un aliado” (D3IE-D1A) Además, agregan, “Como institución como hemos caminado todavía nos falta aprender aplicar ese concepto, producir conocimiento pedagógico, sistematizar nuestras prácticas que han sido efectivos, que esa sistematización sea el conocimiento para otras instituciones, entonces nos hemos quedado rezagado allí, el reto es trabajar” (D4 IED1A)

A continuación, se relacionan los retos y desafíos en la gestión directiva, desde el proceso de cultura organizacional.

**Tabla 24.** Retos y desafíos desde la cultura organizacional

Los retos y desafíos desde la cultura organizacional son:
• RDG11. Mejorar los resultados y ejecución de los procesos de gestión
• RDG12. Lograr mejores resultados en las pruebas externas con el objetivo de obtener reconocimientos
• RDG13. Instaurar y sistematizar las buenas prácticas de gestión para replicar las en otras instituciones educativas

### 5.1.4 Clima escolar

En aras de generar espacios de aprendizaje, el proceso de clima escolar en las organizaciones educativas, dota de un ambiente agradable y articulado a toda la comunidad educativa. Basado en los hallazgos de las voces de los actores institucionales, los retos y desafíos están encaminados hacia los directivos y directivos docentes, en las condiciones de infraestructura y capacidad para los estudiantes, mejoramiento de la estructura y ambiente escolar, frente al papel transformador de las instituciones y plantear estrategias complementarias para el bienestar, crecimiento integral e impacto en la sociedad por parte de los estudiantes, estas lecciones hacia el mejoramiento son para Arismendi *et al;* (2009), generadoras de prácticas favorables y soportes del proceso de mejoramiento de la institución: la calidad de seres humanos que se forman en los colegios, seres que realmente se pueden desenvolver en la sociedad, pues conlleva a que las instituciones ofrezcan a los estudiantes una educación que ofrezca mayores oportunidades para desarrollar sus proyectos de vida, permite evidenciar avances en los procesos y han generado un clima institucional positivo (p. 59) Los procesos donde se ven inmersos estos aspectos son, el ambiente físico y motivación al aprendizaje.

## **Ambiente físico**

En el siguiente reto se plasman las acciones de mejoramiento de la calidad educativa, presente en las instituciones educativas,

### ***RGD14. Mejorar las condiciones de infraestructura y capacidad instalada***

El **ambiente físico** es otro de los aspectos que se convierten en retos para los directivos y directivos docentes, que mejore las condiciones de infraestructura y capacidad para los estudiantes, mejoramiento de la estructura y ambiente escolar *“con todas las condiciones de infraestructura directiva porque desde la parte directiva se ha propuesto ofrecerle a los estudiantes unas comodidades que les permitan a ellos desarrollar todas sus potencialidades ya se ha empezado con la construcción de la de la sala escolar de alimentación”* (D4 IED11B).

Para algunos directivos y docentes con apoyo de una nueva sede *“Bueno yo pienso en lo estructural, en la institución nueva, nos estamos pintando una institución grande que tiene todas las localidades y todos los cursos (D1 IED5M), y que impacte en toda la comunidad “yo me veo en 10 años con una buena sede primero brindándole el servicio a la comunidad un servicio pertinente” (D2 IED5M), en otra institución agregan “una expectativa frente a la instituciones que se mejore la planta física mejoramiento de las aulas que Esperamos que el otro año sea beneficioso para el ambiente de aprendizaje y no solamente en las aulas y no en todas las áreas de la institución biblioteca y demás cosas” (C1 IED7M)*

## **Motivación al aprendizaje**

Desde este componente de la gestión directiva, se encuentran inmersos los siguientes retos y desafíos frente a la calidad educativa

### ***RGD15. Papel transformador de las instituciones***

La motivación hacia el aprendizaje es otro de los aspectos que se convierten en retos para los directivos y directivos docentes, en el papel transformador y de formación integral y crítica de los estudiantes *“Con los chicos tenemos inconvenientes a veces, hay unas diferencias generacionales, entonces ellos tienen unas expectativas muy diferentes a la de un docente hace dos décadas, pero lo que nosotros le ofrecemos es lo mejor que le podemos brindar, para que ellos puedan tener una oportunidad, porque ser exitoso en el mundo no es así de fácil. Los derechos de los niños prevalecen, pero debe haber límite que coincide con sus deberes. En convivencia esto se nos dificulta, allí es cuando se ejecuta la sanción, es un problema, pero es la mejor opción para corregir, educar, que sean correctos, respetuosos, antes de tener ciudadanos corruptos”* (C2 IED3A).

Los retos y desafíos en la motivación hacia el aprendizaje son de gran importancia en el papel transformador, *“Por eso mi reto es ese, formar estudiantes que salgan comprometidos con un cambio social, que está haciendo mucho daño esa realidad que se está viviendo, que desde aquí se mire, se analice y reflexione, se creen lazos de afecto, que se entienda que la educación no es solamente tener excelentes resultados, la educación también tiene cara de ser persona, humano, también siente y piensa, que cada día nos incite a ser mejores, a no hacer daño, y a desarrollar lo que se llama en el contexto las competencias genéricas, así tendremos una mejor sociedad, y esta institución a algo que le aporte a la sociedad samaria, ese es un reto”* (R IED3A), En otra institución educativa también expresan *“Llevar a los estudiantes a un fortalecimiento espiritual que los lleve a fortalecer ese enfrentamiento a una sociedad, a un mundo cambiante y que no se dejen someter, sino que su fortalecimiento espiritual lo transmitan a aquellos alumnos que van a tener, y así poder transmitir valores que puedan cambiar el mundo”* (D314M)

### ***RGD16. Plantear estrategias complementarias para el bienestar, crecimiento integral e impacto en la sociedad***

La motivación hacia el aprendizaje debe impactar en propio crecimiento personal y profesional, *“Una sociedad que en estos momentos es bastante cuestionada desde todos los ámbitos, pienso que un imperativo es el ético, trabajamos mucho eso, porque los muchachos son como la esponja, los hechos que ocurren en la ciudad, deben ser punto de reflexión dentro del aula por que no se puede permitir ese tipo de cosas y*



los estudiantes deben aprender a reflexionar, actuar, no permitir que esas cosas pasen, porque duele desde el campo educativo y desde una sociedad que tiene muchas enfermedades” (R IED3A), forma parte de las acciones de las instituciones para facultar a los estudiantes de motivación por el conocimiento y aprendizaje “una proyección a corto plazo como te digo hemos logrado sostener la institución, pero de verdad si quisiéramos un cambio quisiéramos que nuestros que nuestros estudiantes tuvieron la posibilidad La seguridad de que van a lograr los éxitos” (D5IED12B)

Estos retos se reflejan en toda la comunidad educativa, por otro lado “de aquí a unos años con una mejor imagen con unos estudiantes idóneos que se puedan enfrentar a la vida yo le digo a los estudiantes que nosotros no venimos aquí a enseñarle sino a prepararlos para la vida a un reto bajo una dificultad que hacer, pero la idea es formar los como personas integrales” (D5 IED11B).

Desarrollar sus competencias y actitudes hacia el aprendizaje, Como es un sueño y una reflexión institucional esta reflexión va dirigida hacia la prosperidad de los estudiantes como decía al principio trabajamos en el ser en las competencias y que estos muchachos que tienen una desesperanza porque vienen de sus hogares vienen las reflejan a un situación de diferentes maneras y formas y conflictos mala convivencia desearía a un futuro ver a estos muchachos ser profesionales ingresar a la universidad ahora tenemos testimonio de estudiantes que lograron ingresar a la universidad” (D5 IED9B),

Actores institucionales de otras IED, desean construir y evaluar las actitudes de los estudiantes hacia el conocimiento nuevo “Considero que los retos y desafíos, van de la mano de llevar al estudiante que construya su propio conocimiento. Tiene que haber construcción de conocimiento, ya no podemos seguir trayendo la clase preparada, debe haber un cambio, el alumno debe investigar, que el alumno se lleve su conocimiento y pueda construir su propio proyecto” (D1 IED6M).

A continuación, se relacionan los retos y desafíos en la gestión directiva, desde el proceso de clima escolar.

**Tabla 25.** Retos y desafíos desde el clima escolar

Los retos y desafíos desde el clima escolar son:
• RGD14. Mejorar las condiciones de infraestructura y capacidad para los estudiantes, mejoramiento de la estructura y ambiente escolar
• RGD15. Papel transformador de las instituciones
• RGD16. Plantear estrategias complementarias para el bienestar, crecimiento integral e impacto en la sociedad por parte de los estudiantes

### 5.1.5 Relaciones con el entorno

Tomando como base el papel de las organizaciones educativas en la transformación social, están dentro de sus objetivos, coordinar acciones con otros estamentos y la comunidad en general que les permitan cumplir con sus objetivos institucionales. Esta vinculación es positiva para la política pública de la calidad educativa, para Arismendi *et al*; (2009), se debe contemplar la, Participación en la construcción de la política, apropiación de lineamientos de la política desde la lectura y reflexión, empoderamiento de la política de calidad. Por lo cual, los retos y lecciones de mejoramiento giran en torno a estos, como son; generar mayor compromiso de los padres de familia con los estudiantes en los distintos proceso y resultados académicos internos y externos, en la gestión por parte de las autoridades educativas en la participación programas de formación avanzada, capacitación y actualización para los actores institucionales y propiciar espacios de socialización comunitaria, que generen mayor compromiso de los estudiantes con otros sectores.

#### Padres de familia

En este componente, los retos y desafíos están encaminados a; empoderar a los padres de familia, y se detalla a continuación,

#### **RGD17. Generar mayor compromiso de los padres de familia**



Finalmente, los retos y desafíos con el entorno, se refiere al apoyo de los padres de familia, conscientes de la importancia del impacto del mejoramiento de la calidad educativa en la sociedad *“Soñamos con una implicación cada vez mayor de la familia y una autoconciencia por parte de las estudiantes desde el rol que ellas desempeñan en la transformación de esta sociedad”* (R IED1A), agregan *“Nos estamos proyectando, pero queremos vincular más a los padres de familia, porque sin ellos el proceso se alarga, para eso están ellos, para el apoyo. Ahora están más pendientes de las asistencias y convocatorias.”* (D6 IED4A)

El apoyo y compromiso de los padres, en la mejora de los desempeños en las evaluaciones externas *“Me veo como uno de los mejores colegios de Santa Marta con el apoyo de los padres hacia los niños”* (D3IED11B), no solo un compromiso institucional o de los estudiantes *“Se espera contar con el apoyo y acompañamiento de los padres para que sea un trabajo y compromiso no solo de la institución”* (D6 IED8M) también expresan *“nuestro reto desafío y expectativas es mejorar los resultados de las pruebas y depende del trabajo de todos tanto de los profesores como los padres de familia como nosotros como directivos En la convivencia con los jóvenes los padres de familia deben adquirir más compromiso”* (C2 IED7M)

Estas expectativas y rutas de mejora en la comunicación con los padres son de igual forma importante en todos los procesos y gestiones de la institución *“Otras expectativas que mejore la participación de los padres de familia en las reuniones en el aprendizaje de los niños en la entrega de los informes en las escuelas de padres en los foros ya que siempre vienen los mismos, pero a final de año son muy pocos los que se involucran”* (C1 IED7M) y con su propia comunidad *“uno de los retos es lograr que los padres de familia se sumen, cumplan con su respaldo hacia el estudiante, porque el ambiente está muy poblado de delincuencia, droga y muchos niños, que llegan acá, llegan solos, desprotegidos, y sin apoyo de los padres, a expensas de muchas preocupaciones. Por eso estamos trabajando en la escuela para padres, el día de la familia”* (C1 IED6M)

### **Autoridades educativas**

A continuación, se muestra los retos y desafíos desde el componente autoridades educativas, donde se plantean retos orientados a:

#### ***RGD18. Gestión por parte de las autoridades educativas en la participación de programas***

Dentro de las expectativas de gestión por parte de las autoridades educativas en la participación programas de formación avanzada, capacitación y actualización en función de las necesidades de las instituciones educativas y sus actores institucionales *“una expectativa que pues lo primordial sea la parte que secretaria de educación de la parte administrativa pudieran hacernos acompañamiento con charla aquí es algo que nos piden mucho los docentes en la semana de desarrollo institucional se hagan capacitaciones de temáticas específicas”* (C2 IED5M), además agregan *“Lograr que el ministerio y distrito aporten a la educación, en condiciones externas e internas, inversión en las IED”* (R IED7M)

El apoyo de los entes estatales, basado en los resultados de las instituciones en las evaluaciones externas *“Nos vemos como una institución más apoyada por la parte del distrito, que viendo que es una institución que está dando resultados se comprometan más con la institución a falta de laboratorios de ciencias, que de hecho lo han ido haciendo con otras instituciones, teniendo en cuenta el trabajo que nosotros estamos haciendo por los NNJ del distrito y del caribe”* (R IED3A)

### **Otras instituciones**

Finalmente, se muestran los retos y desafíos desde el componente de otras instituciones, donde se plantean retos orientados a:

#### ***RGD19. Generar espacios de socialización comunitaria***

Con otras instituciones, del proceso de relaciones con el entorno, esperan que estos generen mayor compromiso con los estudiantes y propicio espacios de socialización con la comunidad *“yo recomendaría que se impactará en la sociedad con Tomás de parques y socialización con la sociedad también se necesitan más concursos nacionales regionales de lectura olimpiadas que no solamente sean olimpiadas de fútbol sino que también se incluyen las asignaturas y las materias que son evaluadas que se pueda movilizar la parte científica en el estudiante”* (D3 GMB)

A continuación, se relacionan los retos y desafíos en la gestión directiva, desde el proceso de relaciones con el entorno.

**Tabla 26.** Retos y desafíos desde las relaciones con el entorno

<b>Los retos y desafíos desde las relaciones con el entorno son:</b>	
•	RGD17. Generar mayor compromiso de los padres de familia con los estudiantes en los distintos procesos y resultados académicos internos y externos
•	RGD18. Gestión por parte de las autoridades educativas en la participación programas de formación avanzada, capacitación y actualización para los actores institucionales
•	RGD19. Generar espacios de socialización comunitaria, que generen mayor compromiso de los estudiantes con otros sectores

En la siguiente tabla se muestra un consolidado de los retos, desafíos, en la gestión directiva, teniendo en cuenta sus componentes y procesos, en cada una de las 12 instituciones públicas del distrito de Santa Marta identificadas, junto a las categorías referenciales derivadas;

**Tabla 27.** Retos y desafíos desde la gestión directiva

<b>CATEGORIAS DERIVADAS EN LA GESTIÓN DIRECTIVA</b>		
<b>PROCESO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA</b>	<b>COMPONENTES DE LA GESTIÓN DIRECTIVA</b>	<b>RETOS Y DESAFÍOS</b>
<b>Direccionamiento estratégico y horizonte institucional</b>	<b>Planteamiento estratégico</b>	<i>RGD1. Construcción colectiva de los planes, metas institucionales y gestión de las condiciones de calidad .</i>
	<b>Conocimiento y apropiación del direccionamiento</b>	<i>RGD2. Manejar y apropiarse de los procesos de todas las áreas de gestión (aplicables y contextualizados) por toda la comunidad educativa.</i> <i>RGD3. Apropiarse de la misión y visión, y procesos institucionales, como transformadores de la realidad educativa.</i>
<b>Gestión estratégica</b>	<b>Liderazgo</b>	<i>RDG6. Superar los estándares tradicionales y mejorar las competencias.</i> <i>RGD7. Aumentar las exigencias propias como docentes.</i> <i>RGD8. Transcender en la sociedad y la persona, como escuela pedagógica.</i> <i>RGD9. Formar y capacitar docentes en las prácticas y estrategias pedagógicas.</i>
	<b>Estrategia pedagógica</b>	<i>RGD10. Implementar estrategias de control a las actividades institucionales</i>
	<b>Seguimiento y auto evaluación</b>	<i>RGD10. Implementar estrategias de control a las actividades institucionales</i>

<b>Cultura organizacional</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<i>RGD11. Mejorar los resultados y ejecución de los procesos de gestión.</i>
	<b>Reconocimiento de logros</b>	<i>RGD12. Lograr mayores reconocimientos por los resultados en las pruebas externas.</i>
	<b>Identificación y divulgación de buenas prácticas</b>	<i>RGD13. Instaurar y sistematizar las buenas prácticas de gestión.</i>
<b>Clima escolar</b>	<b>Ambiente físico</b>	<i>RGD14. Mejorar las condiciones de infraestructura y capacidad instalada.</i>
	<b>Motivación al aprendizaje</b>	<i>RGD15. Papel transformador de las instituciones. RGD16. Plantear estrategias complementarias para el bienestar, crecimiento integral e impacto en la sociedad.</i>
<b>Relaciones con el entorno</b>	<b>Padres de familia</b>	<i>RDG17. Generar mayor compromiso de los padres de familia.</i>
	<b>Autoridades educativas</b>	<i>RGD18. Gestión por parte de las autoridades educativas en la participación de programas.</i>
	<b>Otras instituciones</b>	<i>RGD19. Generar espacios de socialización comunitaria,</i>

**Fuente:** elaboración de los autores

Los resultados más relevantes evidencian que;

- Las instituciones educativas direccionan sus retos para el mejoramiento de la calidad, en los componentes y aspectos del planteamiento estratégico, misión, visión valores institucionales y al ejercicio de apropiación o conocimiento del direccionamiento estratégico y horizonte institucional. Otro de los procesos donde confluyen en su mayoría las lecciones de mejora, se encuentran en los componentes de cultura organizacional, (reconocimiento de logros), clima escolar (ambiente físico y motivación hacia el aprendizaje) y relaciones con el entorno (padres de familia)
- Las instituciones educativas están articuladas en encaminar acciones de mejora para alcanzar en los estudiantes mayor motivación por el aprendizaje y la adquisición de nuevo conocimiento, teniendo en cuenta, el papel transformador de las instituciones educativas en la sociedad.
- En conjunto, las instituciones plantean en sus retos, desafíos y lecciones para el mejoramiento, una labor mancomunada con los padres de familia, basados en los cuestionamientos por el poco apoyo de estos, en los distintos procesos de gestión con las instituciones y los estudiantes.
- Las instituciones educativas con el menor promedio del índice total y resultados variables en pruebas saber 2014- 2016, confluyen en orientar las lecciones y rutas de mejora hacia un mejor ambiente físico e infraestructura de los establecimientos educativos.
- Las instituciones educativas con los desempeños más altos es decir el mayor promedio del índice total en pruebas saber 2014- 2016, le apuntan a potenciar y mejorar, hacia el reconocimiento de sus logros como instituciones pilares en la calidad educativa del distrito de Santa Marta.

## 5.2 Retos y desafíos desde la gestión académica

Desde la gestión académica, lecciones aprendidas y retos para el mejoramiento de las practicas inmersas en la calidad educativa de las Instituciones Educativas en el distrito de Santa Marta, evidenciado en los pro-

cesos del diseño pedagógico curricular, prácticas pedagógicas, gestión del aula y seguimiento académico.

### 5.2.1 Diseño pedagógico curricular

En este se establecen los aprendizajes de los estudiantes en cada área, asignatura, grados o proyecto transversal, incluyendo sus recursos, estrategias y formas. En los componentes; plan de estudios y recursos para el aprendizaje, se configuran los retos y desafíos inmersos en el diseño pedagógico curricular, asociados con; el logro de la articulación metodológica de los planes de estudio con las necesidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, que permita mejorar los procesos académicos tomando como referencia el contexto. Se pretende lograr una planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares de los programas complementarios o establecer un énfasis y orientación para los estudiantes. Es de gran importancia en este proceso, dotar y adquirir los recursos que articulen las actividades curriculares para la apropiación del conocimiento, para autores como, Arroyo, (2009) es

la esencia misma de la Gestión de la Educación, se tiene por competencia directa el proceso de toma de decisiones relacionadas con la Determinación, Diseño, Dirección y Desarrollo de lo que debe ser enseñado y aprendido por el ser social y la sociedad en la búsqueda de esa imagen mental de individualidad y colectividad social definida por la comunidad política, dentro de una visión predefinida de sociedad (p. 7).

#### Plan de estudios

A continuación, se muestra los retos y desafíos desde el componente de plan de estudios, donde se plantean retos orientados a;

#### ***RG1. Lograr articulación metodológica de los planes de estudio***

Se plantean retos y desafíos para los actores institucionales, para lograr articulación metodológica de los planes de estudio con las necesidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes y con proyectos pedagógicos y contenidos transversales, *“También queremos equilibrar esa parte de formación científica y tecnológica pero siempre desde la persona, sabiendo que en estas la persona ayudan al ser humano siempre que se mira desde un punto de vista humanista, no solo visto desde la rentabilidad y el mercado, si no donde se pueda desarrollar al máximo lo que soy, para aportar al máximo en la construcción de esa sociedad”* (C1 IED1A)

#### ***RG2. Mejorar los procesos académicos***

En cuanto a las expectativas de este mismo proceso, mejorar los procesos académicos tomando como referencia el contexto, las características del entorno, la diversidad, de la población, el PEI, los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias *“Queremos maestros más cualificados, procesos más contextualizados (pruebas tan descontextualizadas) una educación más nuestra y que responda a nuestras capacidades y que se mire de una manera más integral la calidad, no solamente por resultados en pruebas, sea más justo y equitativa, sea el punto de partida de cada comunidad e institución.”* (C2 IED1A).

#### ***RG3. Lograr una planeación curricular de los programas complementarios***

En el programa de formación complementaria se espera lograr una planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares de los programas complementarios. *“Y soñamos con las niñas del programa de formación complementaria plantear un currículo Diversificado y más flexible que nos permita Unos modos de aprender diferente Eso es algo que ya estamos empezando implementar porque se sabe que las cosas que se enseñan aquí dentro del programa van tomando luego mucha más fuerza”* (C2 IED1A).

#### ***RG4. Establecer un énfasis y orientación para los estudiantes***

Los retos y desafíos se enfocan en la articulación de un énfasis que guíe y logre la articulación metodológica de este con los planes de estudio, *“Retos, ya nosotros pasamos la parte de convivencia, la parte académica, sabemos que tenemos que seguir reforzando, a nosotros nos hace falta la articulación de conseguir un énfasis para los muchachos, porque si es cierto que muchos si logran entrar en la universidad, pero muchos otro no. Acá las promociones son de 120 más o menos, entonces qué porcentaje de muchachos se quedan sin*

hacer nada, entonces eso es importante, que nosotros tengamos otra cosa que ofrecerle a los muchachos, que una escuela de formación, que un énfasis. (R IED3A),

Los retos y desafíos en términos curriculares están planteados para un mejoramiento continuo, “El 2018, es el año del desafío curricular, estamos en ese plan de revisar todos los planes de aras, definir el énfasis de la IED, nos visionamos en el énfasis de desarrollo social comunitario, que nuestros jóvenes sean gestores de cambio en su entorno, líderes, y para eso debemos ajustar nuestros planes, las competencias, para lograr eso, que sean gestores de cambio de su vida y de su entorno” (RIED9B), también expresan “Es un cambio curricular, de que la IED se consolide en todos sus niveles, que sean además reconocidos a nivel universitario, se logran vincular a la vida laboral, y exista una retroalimentación de lo que han vivido” (CIED9B)

### Recursos para el aprendizaje

Desde este componente de la gestión académica, se encuentran inmersos los siguientes retos y desafíos frente a la calidad educativa

#### **RG5. Dotar y adquirir los recursos que articulen las actividades institucionales**

Se requiere establecer recursos administrativos y con las autoridades competentes para la dotación de los recursos para el aprendizaje y el enfoque metodológico, “Los desafíos diarios son en cuanto a la inversión de materiales didácticos estamos muy graves Por eso en muchas ocasiones nos toca tomar de nuestro propio bolsillo no podemos esperar a que los demás nos digan que hacer también depende de nosotros mejorar la calidad de estos estudiantes” (D4 IED11B)

Expresan que existen retos ante la carencia de los recursos suficientes para el aprendizaje de los estudiantes “Yo recomendaría que se le invierte más a la parte de implementación tecnológica facilidades para el apoyo de los estudiantes en sus prácticas no solamente conocimiento y teoría sino prácticas externas. y un mejor ambiente académico tanto en la planta física como en la prestación de todos los servicios tecnológicos y técnico” (C1 GMB), en otras instituciones agregan, “acá tenemos igual problemas económicos y cosas como esas no se han podido solventar; aunque luego tuvimos que solucionar eso. Acá solos nos giran recursos de mantenimiento no de calidad, y es un reto trabajar en esas condiciones a pesar de que una de las cosas que más se ha hecho de la rectoría y coordinación, es que ni a docentes ni estudiantes no les falte, nada, esto en relación con pupitres, marcadores, luz, lámparas, borrador, papel, todos los salones completamente dotados, pupitres, video Beams, implementos deportivos se compran cada año” (C2 IED6M)

En la siguiente tabla se muestran los retos y desafíos de la gestión académica, desde el proceso de diseño pedagógico curricular.

**Tabla 28.** Retos y desafíos desde el diseño pedagógico curricular

<b>Los retos y desafíos desde el diseño pedagógico curricular son:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RGA1. Lograr articulación metodológica de los planes de estudio con las necesidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RGA2. Mejorar los procesos académicos tomando como referencia el contexto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RGA3. Lograr una planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares de los programas complementarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RGA4. Establecer un énfasis y orientación para los estudiantes, lograr articulación metodológica de los planes de estudio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RGA5. Dotar y adquirir los recursos que articulen las actividades curriculares para la apropiación de conocimiento</li> </ul>

### 5.2.2 Prácticas pedagógicas

En estas prácticas se articulan las actividades para el desarrollo del aprendizaje y competencias en los estudiantes. Frente a esto, Bonnefoy, Cerda, Peine, Durán y Ponce (2004), plantean que:



Uno de los componentes principales de la calidad de la educación es, la evaluación concebida como un proceso complejo por medio del cual se pueden reorientar, aquellas actividades que se relacionan con el aprendizaje, la enseñanza y el modo de operar los programas, estrategias y acciones del sector educativo. (p. 65)

Es así como para las instituciones se contempla potenciar las competencias de los estudiantes apoyado en actividades que articulen de los aprendizajes teóricos con experiencias prácticas, es el principal reto para las prácticas pedagógicas asociado con las asignaturas y proyectos transversales en las instituciones educativas.

### Asignaturas y proyectos transversales

En este componente se tiene en cuenta el siguiente reto y desafío, para las instituciones educativas;

#### ***RGA6. Potenciar las competencias de los estudiantes***

Es fundamental para las instituciones educativas apoyarse en opciones didácticas comunes y que sea conocidas y compartidas *“La escuela de hoy a partir de la practica pedagógica de las niñas de las prácticas de la formación complementaria, la escuela de hoy acoge todas las vulnerabilidades, sociales, étnicas, físicas. La escuela es donde confluyen todas las vulnerabilidades, por eso el maestro y la escuela deben estar fortalecidos para potenciar a todas esas personas, para ayudar a encontrar la fortaleza que tiene cada uno, a unos y otro a reconocernos como agentes de transformación que nos acogemos y valoramos, aprender a valorar esa interculturalidad que nosotros tenemos”* (C2IED1A),

También agregan que el reto para mejorar las competencias y los desempeños es coherente con los proceso didácticos y transversales *“desde la parte académica la idea es mejorar es calidad y esa calidad de nuestro concepto tiene que ser de una manera integral, la idea es y le hemos estado apuntando sobre todo en los últimos 2 años de que las asignaturas no sean asignaturas aisladas si no que sean asignaturas que tengan proyectos transversales que tengan temáticas en común para que puedan favorecer el desarrollo de las competencias en los estudiantes (...) la idea es que logremos unificar criterios que logren modificar temáticas, que logremos modificar proyectos para potenciar el desarrollo de las competencias”* (C1 IED5M)

En la siguiente tabla se muestran los retos y desafíos de la gestión académica, desde el proceso de prácticas pedagógicas,

**Tabla 29.** Retos y desafíos desde las prácticas pedagógicas

<b>El reto y desafíos desde las practicas pedagógica es:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• RGA6. Potenciar las competencias de los estudiantes apoyando en actividades que articulen de los aprendizajes teóricos con experiencias prácticas</li></ul>

### 5.2.3 Gestión del aula

Los procesos y las actividades que se configuran dentro del aula y el proceso de aprendizaje, hacen referencia a la gestión del aula. Dentro de los principales retos se desatacan; el enriquecer el aprendizaje y apropiación en los estudiantes del conocimiento tomando de base actividades del aula de acuerdo a las necesidades de cada uno, el mejorar la capacitación, formación y motivación de los docentes en el desarrollo de las actividades en el aula, reconociendo su labor en el proceso de enseñanza aprendizaje, para Correa, Álvarez y Correa (SF), en el aula se da reconocimiento a la profesionalidad del docente, esto es,

[...] a su formación, a su nivel de competencia, a su relación pedagógica con los alumnos y su capacidad de interacción y de trabajo en equipo con directivos, docentes, padres de familia y otros actores de la comunidad educativa. Así mismo, reconoce la profesión del maestro como una práctica social que cobra sentido en el acto educativo, es decir, en el proceso enseñanza aprendizaje [...] (p.16)

Así, trabajar en una pedagogía docente integrada, un trabajo común y equilibrado en todas las áreas que orientar en las aulas, el aprendizaje bajo el contexto donde se desarrolla las instituciones, estos lineamientos de mejoramiento se asocian a los componentes de relación y estilo pedagógico y la planeación de clases.

### **Relación y estilo pedagógico**

Los retos y desafíos de este componente de la gestión académica, en las instituciones educativas se muestran a continuación,

#### ***RG7. Enriquecer el aprendizaje y apropiación en los estudiantes del conocimiento***

Apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la comunicación recíproca, tomando de base actividades del aula de acuerdo a las necesidades de cada uno, *“El reto acá diario considero que es, que los estudiantes, no aprenden al mismo ritmo, nuestro reto, es mirar que actividades hacemos nosotros para que tengan el mismo aprendizaje, aunque sea de diferente forma, teniendo en cuenta que no todas aprenden de la misma manera, unas se adelantan otras quedan retrasadas con el conocimiento, pero al final de año, todas deben tener el mismo resultado, el reto para los docentes es que ellas aprendan y el reto para ellas es obtener el aprendizaje de aquí a final de año, se logra gracias a la exigencia y excelencia que tiene la institución”* (RIED1A)

Y en cuanto a las estrategias de enseñanza *“Nosotros nos hemos soñado y hemos trabajado para hacer una institución que tenga un modo de enseñar y devaluar diferente En la valuación está nuestro gran reto en los procesos de evaluación Hilos construimos entre todos por ejemplo sistema de evaluación siempre se construye muchas manos”* (RIED1A)

Aspectos que favorezcan el desarrollo de las competencias y se caracterice por dar a cada estudiante la posibilidad de potenciarse *“Y soñamos más con una cultura donde la evaluación sea más una posibilidad o una oportunidad para las niñas Una posibilidad de potenciar las De ponerlas en una mejor posición de Evaluación”* (CIED1A), directivos docentes agregan, *“yo me iría más a lo académico que el niño de primaria empiece con lo crítico Y que aprenda a leer y comprender entender. En lecturas de todo tipo que relacione las otras áreas, implementar más talleres de lecturas.* (CIED12B)

#### ***RG8. Mejorar la capacitación, formación y motivación de los docentes***

Las lecciones aprendidas evidencian los esfuerzos por mejorar las prácticas de aula, evaluando su impacto en los aprendizajes de los estudiantes y en el desempeño de los docentes promoviendo estrategias y trabajo común fortalecido, *“desde el área de coordinación, tenemos como meta, mejorarla, insisto mucho en la formación del profesorado, la parte de didáctica, la lectura, porque es el trabajo del aula”* (C2 IED4A), otros actores institucionales agregan *“yo siento que si seguimos trabajando así los retos y desafíos es seguir haciendo énfasis en las pruebas se puede mejorar y reforzar a los maestros que necesitan capacitación eso ha hecho que muchos vayan alistándose del proceso pedagógico. Los directivos implementaron todo este tipo de estrategias un tipo de estilo pedagógico de enseñanza para el aprendizaje y eso ha mejorado mucho se han colocado actividades que se ve reflejado en las áreas* (D6 IED11B).

#### ***RG9. Trabajar en una pedagogía docente integrada, común y equilibrado en todas las áreas***

Presentar esfuerzos colectivos para trabajar con estrategias alternativas a la clase común e integrado por los docentes, *“Lograr que todas las áreas tengan un mismo valor en la escuela, pues el propósito es que las áreas que han sido memorizadas logren tener la misma prioridad que las demás áreas y tener un apoyo y material didáctico y que pueda aportar para la mejora de la escuela”* (D3 IED2A)

### **Planeación de clases**

En este componente; planeación de clases, se tiene en cuenta los siguientes retos y desafíos,

#### ***RG10. Planear y orientar en las aulas, el aprendizaje bajo el contexto***

En la planeación de las clases, se espera planear y orientar en las aulas, orientados desde el aprendizaje contextualizado, replantear los lineamientos actuales *Yo pienso que nosotros tenemos muchos retos de hacer las cosas bien en la institución y recomiendo siempre que se elimine desde las instituciones superiores cómo los docentes deben hacer su clase eso Consideró que está mal Consideró que deben tener en cuenta el contexto Y a partir de ahí tener en cuenta la temática la metodología, el estándar y el logro*” (D4 IED12B)

En la siguiente tabla se muestran los retos y desafíos de la gestión académica, desde el proceso de gestión del aula.

**Tabla 30.** Retos y desafíos desde la gestión del aula

Los retos y desafíos desde la gestión del aula son:
• RGA7. Enriquecer el aprendizaje y apropiación en los estudiantes del conocimiento tomando de base actividades del aula de acuerdo a las necesidades de cada uno
• RGA8. Mejorar la capacitación, formación docente y motivación de los docentes en el desarrollo de las actividades en el aula
• RGA9. Trabajar en una pedagogía docente integrada, un trabajo común y equilibrado en todas las áreas
• RGA10. Planear y orientar en las aulas, el aprendizaje bajo el contexto donde se desarrollan las instituciones

#### 5.2.4 Seguimiento académico

Este proceso, evalúa los resultados de los estudiantes, tanto en las evaluaciones internas como externas; en términos de la asistencia a las aulas, las ponderaciones individuales y la formación recibida. Los componentes identificados por los actores institucionales hacia rutas de mejoramiento, corresponden al seguimiento a los resultados académicos, a lo egresados y en el uso pedagógico de las evaluaciones externas, esto teniendo en cuenta el valor que aporta la gestión académica en el desarrollo pedagógica del estudiante, para Inciarte, *et al* (2006),

[...] la gestión académica cubre un recorrido que involucra las acciones de atención al estudiante desde el ingreso hasta su desarrollo y egreso del sistema, es en este recorrido, donde la acción de evaluación cumple un papel fundamental cuyo propósito y compromiso esencial es lograr que este proceso se cumpla dentro de lo previsto en lo académico [...] (p.223)

Dentro de los retos y desafíos, se proponen un mejor seguimiento a los resultados académicos en todas las áreas del individuo que permita lograr resultados óptimos en las metas académicas periódicamente, a su vez, la organización de plan de seguimiento a los egresados como modelo de apoyo a los estudiantes. Frente a los resultados externos, mejorar el seguimiento a los resultados de las evaluaciones y potenciar los resultados frente al desarrollo de competencias y habilidades, que articule los conocimientos acerca de las pruebas externas y su transmisión a los estudiantes.

#### Seguimiento a los resultados académicos

Desde el componente de seguimiento a los resultados académicos, se tienen en cuenta los siguientes retos y desafíos en el mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones de educación básica y media;

#### ***RGAI1. Seguimiento en todas las áreas del individuo***

En cuanto al seguimiento de los resultados académicos, los directivos y directivos docentes, plantean obtener resultados mejores y con fortalezas en todas las áreas como ser humano *“Mantenernos, la meta no es solo obtener el resultado y quedar allí, es mantenernos. De hecho, mantener un sello de ICONTEC, no es sencillo, y debe verse reflejado en los resultados de las pruebas externas. A demás el mayor reto que tenemos es entregar a la sociedad cada año, jóvenes que demuestren que salieron de una institución de calidad y que reflejen en cada lugar donde vayan esas fortalezas.* (D4 IED3A).

### **RGAI2. Lograr resultados óptimos en las metas académicas periódicamente**

Estos resultados académicos crean expectativas cada año, lograr resultados óptimos en las metas académicas anuales “Cada área por coordinador, realizamos un diagnóstico y en ese diagnóstico vemos como recibimos a los estudiantes y ahí se presentan las propuestas que durante todo el año vamos a alcanzar esa meta, por ejemplo, en inglés, subir el promedio. Nosotros tenemos la actividad de inglés con extranjeros a hacer el apoyo con estudiantes de 10 y 11 eso los motiva mucho a realizar ese tipo de actividades. Al siguiente año, nos vamos a encontrar debilidades, pero las vamos a ir superando poco a poco, y alcanzar que es lo que queremos la misión y visión de la institución. (D6 IED3A).

Se pretende realizar un seguimiento periódico y sistémico que permita mejorar “desde el 2010 para acá nosotros tenemos un objetivo y es sacar a los estudiantes que estaban en A- en aquella época del inglés hablándote de los niveles que se exigen ahora entonces nosotros en nuestra área tenemos la meta que los estudiantes de 11 por lo menos se muevan en un porcentaje al nivel B-1 que el año pasado ya 5 estudiantes están en el B-1 y ya no hay ninguno en el A- ya todos están en el A-2, entonces estamos trabajando para llevarlos a que por lo menos los de 11 alcancen el B-1 en su totalidad.” (D5 IED4A).

El seguimiento a estos resultados crea expectativas cada año, “El bilingüismo es otra meta que tenemos es algo que necesitamos implementar desde primaria. Nosotros estamos incluidos aquí como los colegios de Colombia Bilingüe (...) Y eso es lo que nosotros queremos dejar que en 2 o 3 años, esta comunidad sea diferente, que nosotros seamos ese impulso, para que mejoren su vida”. (D4 IED4A), algunos directivos expresan “otro reto y es que están tratando de integrarse al bilingüismo, entonces casi siempre lo están dirigiendo los profesores de inglés, y están trayendo un apoyo de docentes de afuera, yo por lo menos no manejo bien el inglés, entonces si se va a seguir ese proyecto hay que mirar que los compañeros también lo manejen bien” (D5 IED7M).

### **Seguimiento a los egresados**

En el siguiente reto se plasman las acciones de mejoramiento de la calidad educativa, presente en las instituciones educativas,

### **RGAI3. Organización de plan de seguimiento a los egresados**

El seguimiento a los egresados y el mantener resultados óptimos es un reto y desafío para las IED's, la visión de los egresados y el impacto hacia los estudiantes como modelo de apoyo al proyecto de vida “Otra estrategia que tenemos es vincular a los egresados que han entrado y han formado su vida, para que den su testimonio y sea ejemplo de superación para los jóvenes. Nos vemos como una institución más apoyada por la parte del distrito, que viendo que es una institución que está dando resultados se comprometan más con la institución a falta de laboratorios de ciencias, que de hecho lo han ido haciendo con otras instituciones, teniendo en cuenta el trabajo que nosotros estamos haciendo por los NNJ del distrito y del caribe” (D3 IED4A).

### **Uso pedagógico de las pruebas externas**

Los retos y desafíos de este componente de la gestión académica, en las instituciones educativas se muestran a continuación,

### **RGAI4. Mejorar el seguimiento de los resultados de las evaluaciones externas**

El uso pedagógico de las pruebas externas y el mantener resultados óptimos es un reto y desafío, “Nosotros cuando hacemos las semanas institucionales, cada área se propone aumentar el nivel de acuerdo al promedio nacional entonces ya los integrantes de cada área, está comprometido a rendir; con su programa porque necesitamos resultados externos e internos, los estudiantes hacen pruebas saber, hacen pruebas ICFES, entonces con base a esos resultados, los analizamos ajustamos donde están las deficiencias, donde están las fortalezas, eso nos ayuda a nosotros a reintegrarnos, reorganizarnos para mejorar esa parte de planeación, eso es un reto para nosotros, porque incluso eso es lo que nos ha ayudado a nosotros a mantenernos allí, como una de las mejores instituciones a nivel distrital” (D5 IED3A).

Las metas relacionadas con el mejoramiento de las pruebas externas, están determinadas por el trabajo de directivos y directivos docentes en las falencias y fortalezas, la incidencia de estos resultados en el plan de mejora institucional *“Para nosotros es un reto, nosotros a final de año o a principio de año, en enero, se están haciendo acá las reuniones generales con los docentes y donde nos proyectan a nosotros, de cómo estamos en pruebas ICFES, entonces así de esa manera tenemos una visión general de cómo anda la institución desde el grado 1 hasta el grado 11, todos tenemos la visión como los de media como la vocacional, todos tenemos la visión de cómo está el colegio, cuales son las fallas que hemos tenido, y cuáles son las fortalezas. Entonces así le vamos a dar más a esas falencias nos ha permitido que a nivel académico sigamos mejorando, y además nos ponemos un reto, no muy alto, si no, un poco más del año anterior, y así para impulsarnos a seguir”* (D1 IED3A).

**RGA15. Potenciar los resultados frente al desarrollo de competencias y habilidades**

Diseñar acciones de mejoramiento por medio de pruebas, programas y estrategias, *“se espera que a corto o mediano plazo en 2 años más o menos se vean los resultados y el promedio en elíptico en el índice sintético de la calidad y que lo podamos alcanzar es un proceso y como proceso necesita un seguimiento y es el que se está haciendo, con los programas y los trabajos del ministerio con los docentes y los estudiantes acá en la institución”* (D5 IED9B), otros directivos consideran *“es un desafío y un reto que logremos mejorar los resultados de las pruebas internas y externas obtenidas por los estudiantes a lo largo de su desarrollo en la institución”* (R IED8M)

Seguimiento a los proyectos y programas externos para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes *“pero necesitamos que el estudiante adquiera la destreza, la habilidad para poder responder de manera efectivas esos interrogantes que el icfes nos plantea, nos hemos orientado a la formulación de proyectos, desde el punto de vista lector”* (R IED5M), agregan *“desde que la Presidencia de la República implementó el programa Ser Pilo Paga, la institución educativa se apunta entre las instituciones que le aporta a Ser Pilo Paga al país, entonces eso dice mucho de los esfuerzos que nosotros estamos haciendo”* (R IED5M)

**RGA16. Articular y transmitir los conocimientos acerca de las pruebas externas**

El análisis de los resultados de las pruebas externas, expresado en las falencias, fortalezas y consideraciones generales es otro de los retos, expresado en articular los conocimientos acerca de las pruebas externas y evaluarlo con los estudiantes, *“Otro reto que es importante, hay algunos compañeros que se han capacitado en el diseño de todas esas pruebas saber, y algunos no, pero sería bueno que todos estuviéramos en el mismo nivel, que se orientara y que las evaluaciones de fin de periodo se hagan tipo saber entonces uno no sabe qué hacer, uno asume que ya los compañeros están, entonces esos son retos que hay que mirar”* (D6 IED7M)

En la siguiente tabla se muestran los retos y desafíos de la gestión académica, desde el proceso de seguimiento académico.

**Tabla 31.** Retos y desafíos desde el seguimiento académico

Los retos y desafíos desde el seguimiento académico son:
• RGA11. Seguimiento a los resultados académicos en todas las áreas del individuo
• RGA12. Lograr resultados óptimos en las metas académicas periódicamente
• RGA13. Organización de plan de seguimiento a los egresados como modelo de apoyo a los estudiantes
• RGA14. Mejorar el seguimiento a los resultados de las evaluaciones externas,
• RGA15. Potenciar los resultados frente al desarrollo de competencias y habilidades
• RGA16. Articular los conocimientos acerca de las pruebas externas y ser transmitido a los estudiantes

En la siguiente tabla se muestra un consolidado de los retos y desafíos, en la gestión académica teniendo en cuenta sus componentes y procesos, en cada una de las 12 instituciones públicas del Distrito de Santa Marta identificadas, junto con las categorías referenciales derivadas;



**Tabla 32.** Retos y desafíos de la gestión académica

CATEGORIAS DERIVADAS EN LA GESTIÓN ACADÉMICA		
PROCESOS DE LA GESTIÓN ACADÉMICA	COMPONENTES DE LA GESTIÓN ACADÉMICA	RETOS Y DESAFÍOS
Diseño pedagógico curricular	<b>Plan de estudios</b>	<p><i>RG11. Lograr articulación metodológica de los planes de estudio con las necesidades y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes.</i></p> <p><i>RG12. Mejorar los procesos académicos tomando como referencia el contexto.</i></p> <p><i>RG13. Lograr una planeación, organización, desarrollo y evaluación de las actividades curriculares de los programas complementarios.</i></p> <p><i>RG14. Establecer un énfasis y orientación para los estudiantes, lograr articulación metodológica de los planes de estudio.</i></p>
	<b>Recursos para el aprendizaje</b>	<p><i>RG15. Dotar y adquirir los recursos que articulen las actividades curriculares para la apropiación de conocimiento.</i></p>
<b>Prácticas pedagógicas</b>	<b>Asignaturas y proyectos transversales</b>	<p><i>RG16. Potenciar las competencias de los estudiantes apoyando en actividades que articulen de los aprendizajes teóricos con experiencias prácticas.</i></p>
Gestión del aula	<b>Relación y estilo pedagógico</b>	<p><i>RG17. Enriquecer el aprendizaje y apropiación en los estudiantes del conocimiento tomando de base actividades del aula de acuerdo a las necesidades de cada uno.</i></p> <p><i>RG18. Mejorar la capacitación, formación docente y motivación de los docentes en el desarrollo de las actividades en el aula.</i></p> <p><i>RG19. Trabajar en una pedagogía docente integrada, un trabajo común y equilibrado en todas las áreas.</i></p>
	<b>Planeación de clases</b>	<p><i>RG20. Planear y orientar en las aulas, el aprendizaje bajo el contexto donde se desarrollan las instituciones.</i></p>
Seguimiento académico	<b>Seguimiento a los resultados académicos</b>	<p><i>RG21. Seguimiento a los resultados académicos en todas las áreas del individuo.</i></p> <p><i>RG22. Lograr resultados óptimos en las metas académicas periódicamente.</i></p>
	<b>Seguimiento a los egresados</b>	<p><i>RG23. Organización de plan de seguimiento a los egresados como modelo de apoyo a los estudiantes.</i></p>
	<b>Uso pedagógico de las pruebas externas</b>	<p><i>RG24. Mejorar el seguimiento a los resultados de las evaluaciones externas.</i></p> <p><i>RG25. Potenciar los resultados frente al desarrollo de competencias y habilidades.</i></p> <p><i>RG26. Articular los conocimientos acerca de las pruebas externas y ser transmitido a los estudiantes.</i></p>

**Fuente:** elaboración de los autores

Los resultados más relevantes evidencian que;

- Las instituciones educativas, direccionan sus retos para el mejoramiento de la calidad, en la mayoría de los componentes y aspectos de proceso de la gestión académica como son; el diseño pedagógico curricular, (plan de estudios y recursos para el aprendizaje), la gestión en el aula (relación y estilo pedagógico) y finalmente en el seguimiento académico (seguimiento a los resultados académicos y uso pedagógico de las evaluaciones externas)
- Las instituciones educativas con los desempeños más altos es decir el mayor promedio del índice total en pruebas saber 2014- 2016, le apuntan a potenciar y mejorar su relación y estilo pedagógico, en apoyo para directivos y docentes de las instituciones
- Las instituciones educativas con un promedio variable del índice total en las pruebas saber 2014- 2016, están articuladas en encaminar acciones de mejora para alcanzar mejores resultados en las evaluaciones externas, tomando como reto y desafíos acciones en el uso pedagógico de las pruebas.
- Las instituciones educativas con el menor promedio Índice total y resultados variables en pruebas saber 2014- 2016, confluyen en orientar las lecciones y rutas de mejora hacia los recursos para el aprendizaje.

### **5.3 Retos y desafíos desde la gestión comunitaria**

A continuación, se presentan los retos y desafíos concernientes a la gestión de la comunidad, los cuales emergen de las voces de los actores sociales identificados, al igual que de documentos institucionales, principalmente de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

#### **5.3.1 Inclusión**

El proceso de inclusión es uno de los más resaltados por los docentes y directivos entrevistados, a continuación, se presentan acciones de mejora que tienen como objetivo interpelar la calidad de las instituciones educativas. El reto macro en el proceso de inclusión consiste en lograr la transformación de instituciones educativas integradoras a inclusivas (Blanco, 2006), los siguientes tres retos son presentados como líneas de acción iniciales para alcanzar dicho tránsito.

#### **Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos**

La principal preocupación en este componente de la gestión comunitaria, está direccionada a resolver la ruptura existente entre las políticas de inclusión expedidas por el Ministerio Nacional y las capacidades institucionales para responder a estas nuevas dinámicas educativas. De lo anterior, emerge el primer reto relacionado con el proceso de inclusión:

#### ***RGCI. Generar procesos de capacitación docente que propicien la articulación entre las políticas de inclusión y la práctica docente***

Se propone establecer espacios de formación y/o capacitación, dirigidos inicialmente a los docentes, en las que se instruya sobre la forma en que se deben llevar a cabo los procesos de aprendizaje – enseñanza en aquellos estudiantes con necesidades especiales, el ideal de este reto consiste en que se encausado desde el nivel central del sistema educativo nacional, es decir, a través del Ministerio de Educación Nacional, para así evitar mayores niveles de desarticulación entre lo propuesto en los documentos oficiales y la ejecución de las mismas.

[...] me llama poderosamente la atención el tema de la inclusión, pero lo que te decía, que para el tema de la inclusión necesitaríamos más el apoyo del Ministerio de Educación (D2IED11B, comunicación persona, 09 de mayo del 2019).

Tú ves aquí cuales son las líneas de inversión, para dónde va el dinero de la ciudad, aquí nunca nos han preguntado: ¿oiga ustedes están certificados en alta calidad, ustedes tienen aquí un proceso? Cuéntenos ¿que necesitan? Nuestras necesidades, cada colegio tiene necesidades diferentes, y a todos nos cogen con el mismo racero, y eso no es

así, las instituciones tienen un contexto, tienen unas necesidades específicas tanto comunitarias, como académicas como de directriz, entonces no hay una política de verdad, una política que se ajuste a las necesidades territoriales a lo que está ocurriendo en la sociedad, no hay, nosotros no sabemos qué rumbo tomar, tenemos el rumbo que da el Ministerio de Educación Nacional, está el rumbo que están en los Planes de Desarrollo aquí en Santa Marta, ok, cuéntenos cómo lo van a ejecutar, están muy bien hechos, muy bien relatados, bueno algunos con errores pero, ¿si están bien?, Paulo Freire dice disminuir la distancia entre el discurso y la praxis, mucho discurso y muy poca práctica (D3IED4A, Comunicación personal, 09 de abril del 2019)

Frente a la necesidad de dar respuesta a una educación inclusiva para personas pertenecientes a grupos étnicos, se propone la educación intercultural, como “respuesta a la diversidad cultural propia de las sociedades democráticas desarrolladas desde premisas que respetan y/o valoran el pluralismo cultural, como algo consustancial a las sociedades actuales y que se contempla como riqueza y recurso educativo” (Arroyo, 2013, p. 152). No obstante, para lograr este tránsito en las instituciones educativas distritales, se deben aumentar sus capacidades, tanto físicas, como humanas.

### **Necesidades y expectativas de los estudiantes**

En cuanto al componente de Necesidades y expectativas de los estudiantes, se devela a través de las voces sistematizadas que las instituciones educativas desconocen las necesidades, principalmente las relacionadas con la cognición, de la población estudiantil; en razón a que no cuentan con las herramientas, ni el personal especializado, para caracterizar adecuadamente a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

### ***RGC2. Mejorar los procesos de caracterización de las necesidades de la población estudiantil***

Como sustento empírico para este reto se presenta la voz de un docente:

Aquí tenemos niños que tú puedes observar que tienen algún tipo de trastorno o alguna discapacidad cognitiva no evidente, pero que tú cuando estas intentando por ejemplo darle función continua, tienen esa deficiencia, pero no puedes ir a decirle, es que tú eres... Pero no está diagnosticado entonces como tenemos padres y madres con bajos recursos si se enferma lo lleva al médico, pero si no, no ese palao está bien...

Lo que necesitamos primero es categorizarlos de esa manera yo cuando haga mi actividad matemática o el profesor de castellano, o lo que sea haga su actividad, pueda establecer ¿cómo puedo ayudar? Porque mientras tanto está haciendo una clase general para todos independientemente al ritmo y a la línea de atención que tengan, se está creando la clase para todo y espera que todos alcancen la misma meta de formación, pero cuando ya tengo la población diagnosticada, ya puedo decir bueno aquí no vale tener en cuenta que él es cognitivo, no, aquí lo que vale tener en cuenta es que tiene una deficiencia y no va a alcanzar, entonces voy a ponerle “esto” para que me haga “esto”. Esa parte no está y altamente la necesitamos para que nos haga esa categorización (D5IED10B, comunicación personal, 08 de abril del 2019).

### **Proyectos de vida**

Los proyectos de vida son entendidos como una herramienta que permite que el estudiante se proyecte al futuro, teniendo como base sus capacidades presentes, a la vez, estos se constituyen en un factor protector frente a riesgos, principalmente psicosociales (Coscioni, Pinto, Rosa y Koller, 2018). Solo en una institución educativa focalizada se menciona a los proyectos de vida como estrategia de la gestión comunitaria en el Proyecto Educativo Institucional (IED7M).

### ***RGC3. Implementar estrategias institucionales para el desarrollo de proyectos de vida en toda la población estudiantil***

Ante la ausencia de los proyectos de vida, surge como necesidad el requisito de implementarlos en las instituciones educativas distritales, este reto va de la mano de la necesidad de vincular profesionales especializados.

[...] se dejaron de realizar los proyectos de vida, por falta de acompañamiento de personal especializado, como la parte de psicología (D2IED6M, comunicación personal, 08 de abril del 2019).

### **5.3.2 Proyección a la comunidad**

En el proceso de Proyección a la comunidad, se evidencian debilidades que son ocasionadas mayormente por la laxa integración de la misión pedagógica de las instituciones con su comunidad educativa, debido a que se le otorga preponderancia a la gestión académica frente a las otras áreas de la gestión educativa, desconociendo la naturaleza comunitaria de las instituciones educativas. Ante esta situación, las instituciones educativas deben emprender procesos que fortalezcan su vínculo con la comunidad educativa. Los retos RGC4, RGC5, RGC6 y RGC7, se proponen en respuesta a esta realidad.

#### **Escuela de padres**

Las escuelas de padres se constituyen en mecanismos de apoyo pedagógico para las instituciones educativas. En razón a las interpelaciones negativas develadas en este componente, descritas en apartados anteriores, se presenta como reto lo siguiente.

#### ***RGC4. Fortalecer las escuelas de padres, desde el enfoque del liderazgo distribuido***

Para el fortalecimiento de las Escuelas de padres, se propone como estrategia el involucramiento de los padres de familia o acudientes en la vida escolar, para lograrlo el liderazgo distribuido surge como posibilidad para la mejor vinculación de la comunidad educativa, entendido este enfoque del liderazgo como el ejercicio democrático, en el que todos los actores de la comunidad educativa participan a través de la asignación de responsabilidades y compromisos a cada parte (Rodríguez y Sánchez, 2019).

Bueno como reto y desafío al mirar de pronto estas partes positivas y negativas que hemos tenido es uno, seguir fortaleciendo todo lo que hemos logrado, la parte del gobierno escolar, el fortalecimiento de estas organizaciones y necesariamente seguir capacitando a nuestros padres [...] estamos en un proceso de sensibilización de padres de familia para que, entren a comprender la importancia que ellos tienen dentro del proceso de mejoramiento que lleva la institución (RIED5M, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

Nosotros estamos con una palabra que parece que va a ser la más apropiada: persistencia; vamos a persistir al máximo, les comento algo: hace unos días tuvimos una escuela para padres, con los dos grados sextos que hay, citamos sexto y séptimo, citamos a ciento cuarenta y algo de padres y vinieron treinta y algo, o sea el 20%, en eso nosotros dijimos, claro, si tiene proyectado algo y nada más lo saben 30 padres de 140, es algo que no está bien, muy poco. Muy poco sentido de pertenencia con los hijos (D1IED8M, comunicación personal, 12 de abril del 2019).

#### **Oferta de servicios a la comunidad**

Las instituciones educativas focalizadas se conciben principalmente en función de su población estudiantil, desconociendo la necesidad de prestar servicios al resto de la comunidad educativa. Frente a esto surge el siguiente reto.

#### ***RGC5. Ampliar la oferta de servicios a la comunidad, a través de una visión de escuela de puertas abiertas***

Como propuesta para propiciar la integración y mejorar el sentido de pertenencia de la comunidad educativa hacia las escuelas, se establece como reto la creación de una oferta variada de servicios extracurriculares a los padres de familia, docentes, estudiantes, funcionarios y egresados de las instituciones educativas.

Tenemos un gran reto, el reto es seguir siendo una institución líder, que vela porque la comunidad tenga buenos procesos educativo, y cuando te hablo de procesos educativos, te hablo de que la educación debe ser algo muy integral, no se trata solamente de tener buenos docentes, buena planta física, sino que también por supuesto se preocupa por vincular a las familias a todo este proceso, por salir y conocer como están nuestros niños, bajo que situaciones están, yo siento que como institución debemos seguir haciendo eso, fortaleciéndonos, siendo líder, de seguir trayendo oportunidades de cambio en los niños, porque nosotros como institución, debemos ser gestoras de cambio, y a eso nos preocupamos, por darle a otros niños una calidad de vida. Hay muchos niños que son felices aquí, cuando salen a su casa o salen a su entorno familiar, no son tan felices como cuando están aquí, aquí reciben su comida, aquí reciben maestras que tratan de ayudarlo de una u otra manera, en todas las situaciones que tiene, para muchos niños, esto se convierte en un espacio de tranquilidad, de amor de armonía, cosas que de pronto no encuentran en sus hogares... (D3IED4A, comunicación personal, 28 de mayo del 2019).

## Uso de la planta física y de los medios

Algunos planteles educativos de las instituciones oficiales del distrito de Santa Marta, presentan deficiencias en su infraestructura, al igual que son carentes de medios educativos.

### ***RGC6. Mejorar la planta física y dotar de medios educativos a las instituciones distritales oficiales***

Para mejorar el servicio educativo, y como consecuencia la calidad educativa, algunas instituciones educativas deben mejorar su infraestructura y la dotación de medios educativos. No obstante, este reto no puede ser asumido desde las instituciones, pues no cuentan con los recursos económicos suficientes para emprenderlo

### **Servicio social estudiantil**

El servicio social estudiantil antes que una obligatoriedad, debe ser concebido como una estrategia para la transformación social, en el que los estudiantes desarrollen habilidades relacionales con sus comunidades.

### ***RGC7. Enfocar el servicio social estudiantil para transformar las problemáticas comunitarias***

Se propone que las instituciones educativas identifiquen sus problemáticas comunitarias, y que a través de estas y de la acción comunitaria generen vínculos con el resto de los actores educativos.

Los retos es lo que te comentaba, hay muchas cosas que quedaron pendiente, nos queda pendiente totalmente, porque es uno de los componente que tenemos claros, y es que, debemos vincular más a las familia al colegio, debemos vincular más al sector productivo, debemos hacer mayor seguimiento a nuestros egresados, debemos mejorar nuestra proyección en ese campo medioambiental que te nombraba, ya lo hicimos el año pasado dos o tres veces, pero tenemos que consolidarlo, de que eso está entre las metas que debemos trabajar bastante (DIED12B, comunicación personal, 09 de abril del 2019)

### **5.3.3 Participación y convivencia**

El componente de Participación y convivencia es definido por el Ministerio de Educación Nacional (2008), como “Contar con instancias de apoyo a la institución educativa que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración de las diferencias.” (p. 31). Así, estas instancias se convierten en garantes de la gestión comunitaria institucional, por lo que se deben estimular y fortalecer los mecanismos de participación, al igual que los estamentos como la asamblea y el consejo de padres.

### **Participación de estudiantes y padres de familia**

En las instituciones observadas, se evidencia la precaria participación, principalmente de los padres de familia y/o acudientes. De acuerdo a lo relatado por los docentes y directivos, los padres de familia se limitan a visitar los planteles educativos para conocer los resultados académicos de sus hijos.

Como respuesta a esto, los padres de familia afirman no tener más tiempo para participar de las actividades institucionales. El reto de las instituciones se consolida alrededor de crear espacios que le permitan al padre de familia participar en la formación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de manera activa.

### ***RGC8. Resignificar las estrategias de participación de toda la comunidad educativa***

La formación integral de los futuros ciudadanos no es responsabilidad exclusiva de las instituciones educativas, los padres de familia son complementarios y determinantes en los procesos de formación. El padre de familia debe dejar de percibir su participación como algo impuesto, para empezar a verlo como un compromiso.

A la vez, el aumento de la participación de los padres de familia, aportará a mejorar las relaciones de convivencia en los estudiantes.

A continuación, algunas voces que fundamentan el presente reto:

Yo creo que el reto más grande que tenemos es lograr articular al padre de familia con nuestra misión, con nuestra visión, con ese plan de mejoramiento que nosotros nos hemos trazado, el departamento o el área de ciencia sociales, viene creando planes directos de intervención con los padres de familia y



consideramos que ya llega un reto superior, ya no solamente de mirar la convivencia, si no de trabajar hacia la calidad, trabajar hacia la certificación de nuestra institución, por eso en este acompañamiento [...] (RIED5M, comunicación personal, 03 de abril del 2019).

Mejorar mucho el entorno, lo que es la convivencia, la convivencia escolar, porque no es fácil, manejar una población como esta, una población como grande, son grupos donde hay 38, 40 y hasta 41 estudiantes en un grupo, cuando se maneja los niveles de convivencia, hay una buena convivencia una sana convivencia, por lo tanto, el aprendizaje se va solito (D2IED3A, comunicación personal, 09 de abril del 2019).

### **Asamblea y consejo de padres**

Como consecuencia de la problemática en cuanto a la participación de los padres de familia, estamentos como la asamblea y el consejo de padres se encuentran debilitados.

### ***RGC9. Consolidar los mecanismos de participación de los padres de familia***

Las instituciones educativas deben ser abordadas como instituciones democráticas, en las que los mecanismos de participación se constituyen en el impulso vital para el cumplimiento de su función misional. Por lo tanto, el cambio esperado en estas será el resultado de la movilización reflexiva y crítica de los actores que conforman las comunidades educativas. Una institución que no se transforma será el resultado de la pasividad de sus miembros.

Primero que no tiene la misma responsabilidad ni el mismo compromiso con la formación de sus hijos, y como tal eso está incidiendo en la formación y el acompañamiento también dentro de la institución, no hemos logrado, sostener la organización con gran madurez tanto el consejo de padres como la asociación de padres de familia, hoy por hoy la asociación no existe, existe el consejo de padres de familia pero la asociación no existe, estamos en el proceso de construirlo, pero si, todavía tenemos ese distanciamiento con los padres. Otra situación de pronto negativa que se puede presentar en ese mismo distanciamiento es, que los padres de familia siguen viniendo solamente a mirar la nota de los niños, más no a realmente hacerle acompañamiento considero que ahí nos corresponde hacer mayor trabajo de entrar a que ellos se distancie de ese solo compromisos, si no que miren la institución como su propia responsabilidad también. (RIED5M. comunicación personal, 03 de abril del 2019)

### **5.3.4 Prevención de riesgos**

Un punto crítico en la gestión comunitaria es la prevención de riesgos. Los entornos sociales en los que están inmersas las instituciones educativas oficiales del distrito de Santa Marta, hacen que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes sean vulnerables a situaciones como el abuso sexual, el consumo y comercialización de sustancias psicoactivas, los embarazos a temprana edad, la violencia intrafamiliar, por nombrar algunos.

### **Prevención de riesgos físicos y psicosociales**

La escuela debe jugar el rol de entorno protector de su población estudiantil. No obstante, las capacidades institucionales provocan que este rol no se cumpla a cabalidad, generando además, que las IEDs se conviertan en espacios donde se reproduzcan las problemáticas sociales externas. Para la correcta prevención de riesgos emerge el siguiente reto.

### ***RGC10. Vincular profesionales especializados para fortalecer la prevención de riesgos físicos y psicosociales***

El presente reto surge en función al análisis de las interpelaciones negativas encontradas en el proceso de Prevención de riesgos, presentado en el apartado 4.3.4. este reto también aporta a la consolidación de lo propuesto en los componentes de **Necesidades y expectativas de los estudiantes** y **Proyectos de vida**, en razón a que se hace necesario la vinculación de profesional especializado para su consecución.

[...] nuestros exalumnos vienen aquí, de hecho a hacer a veces trabajos, a hacer preguntas, a apoyarlos nosotros en algunas cosas, y con todo en lo que hemos avanzado, bueno Dios es grande y misericordioso, pero aquí formalmente yo digo que al estado le queda a veces grande muchas cosas, nosotros quisiéramos que los maestros que tenemos por horas extras, sean nombrados legalmente, nombrados, pero no hay ampliación de cobertura del

país desde hace no sé cuántos años, entonces toca por horas extras, y como la necesidad tiene cara de perro, pues ellos también trabajan y todos trabajamos, pero no es justo, no hay derecho a eso, entonces esa es una cuestión que uno a veces queda como que... (RIED11B, comunicación personal, 09 de mayo del 2019)

Entonces es un reto bien inmenso porque estamos hablando de compromisos fuertes, que tiene que irse estructurando, de acuerdo al cómo se estén presentando las demandas, otro reto grandísimo, yo creería que es cambiar de pronto la mentalidad de nuestros estudiantes actualmente no, y la mentalidad se centra a pensar que las cosas se pueden conseguir de pronto de una manera fácil, desde la violencia, desde la hostilidad, desde la agresión, que es como le digo el modelo de aprendizaje que tienen ellos acá, y un tercer reto que creo que como colegio deberíamos asumir, es el verificar como desde el componente de gestión comunitaria, podemos establecer algunas alternativas, no se cuales ahorita, por que tendríamos que mirar eso, algunas alternativa que nos permita ayudarle a esa población que lo está necesitando (RIED6M, comunicación personal, 13 de mayo del 2019).

### **Programas de seguridad**

Son pocas las instituciones educativas que poseen programas de seguridad, este aspecto se limita en la mayoría de los casos a la señalización de seguridad. Los docentes y directivos expresan que en sus instituciones no existen rutas o estrategias definidas para responder ante posibles eventualidades que afecten el bienestar de la comunidad educativa.

#### ***RGC11. Fortalecer los programas de seguridad en las instituciones educativas***

Para el fortalecimiento de los programas de seguridad en las instituciones educativas se hace necesario identificar los riesgos potenciales presentes en las instituciones, sistematizar estos riesgos y proponer líneas de acción, que aporten a la efectiva prevención. La socialización de estas líneas de acción a la comunidad educativa es de especial importancia.

Yo si he visionado, aquí lo de prevención de riesgos, una vez hablé con la Cruz Roja, hablé con los bomberos porque tengo unos exalumnos ahí, les dije para que me hicieran unas charlas, aquí vienen y hacen charlas pero a que se pone en práctica no, aquí no tenemos, por ejemplo, en caso de emergencia, que decisión tomar en ese momento, por ejemplo, un movimiento telúrico, tu sabes que la gente se asusta, como evacuar, no tenemos un mapa de riesgo, de cómo salir, por ejemplo, el curso este, sale por aquí y este sale por acá, para que no haya un colapso en la escalera (DIED6M, comunicación personal, 13 de mayo del 2019).

#### ***RGC12. Resignificar el papel de la gestión comunitaria en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI)***

Por último, como resultado de la revisión documental de los Proyectos Educativos Institucionales de las IEDs focalizadas, se evidencia el rezago de los procesos de la gestión comunitaria, frente a otras áreas de la gestión educativa, como la gestión académica. Por lo que se sugiere resignificar los PEIs en función de ampliar la visión existente sobre la gestión comunitaria, para transitar de la concepción reduccionista que se tiene de la misma, a una en la que sea concebida como parte integral de las dinámicas de las instituciones educativas.

Gestión comunitaria así, así, no, porque aquí nuestro PEI, nada tiene que ver con eso... (DIED6M, comunicación personal, 13 de mayo del 2019).

6

## Las comunidades de aprendizaje como metodología para el fortalecimiento educativo

La categoría comunidades de aprendizaje es una apuesta metodológica que surge para responder a los retos educativos desde el transcurso del siglo XX. Son desafíos a los sistemas tradicionalistas de educación pues se requiere enfrentar las necesidades educativas actuales derivadas de cambios en el ámbito económico, político, social y cultural influenciados por la globalización y la incorporación de la TIC.

Se identifican carencias y problemáticas que aquejan a los jóvenes de las instituciones educativas como pérdida de valores, poco interés por la lectura, intolerancia, bajo nivel educativo, la formación poco ajustada a las exigencias del contexto laboral, el insuficiente conocimiento científico y tecnológico entre otros... Estas necesidades se espera que sean solucionadas por las escuelas y universidades, pero estas fallencias no tienen su origen en la institución educativa, ni ésta puede responsabilizarse de ellas.

Es imprescindible la participación de la sociedad para que intervenga en conjunto con los miembros de las comunidades educativas, en una relación de corresponsabilidad y así contribuir a dar respuesta a estos requerimientos a través de la transformación en los sistemas pedagógicos.

Este capítulo se desarrolla teóricamente desde la categoría de comunidades de aprendizaje. Definidas por Valls (2000, pág. 8) como un proyecto de transformación social y cultural de un centro educativo y de su entorno, para conseguir una sociedad de la información para todas las personas, basada en el aprendizaje dialógico que establece que... “Hoy, más que nunca, cuando en nuestras relaciones procedemos a través del diálogo, contribuimos a una mayor democratización de las sociedades y de las vidas personales” (Aubert y otros, 2010, p. 168), mediante la educación participativa de la comunidad que se concreta en todos sus espacios incluida el aula.

Es una alternativa pedagógica soportada en una metodología innovadora y transformadora de las prácticas educativas tradicionalistas y obsoletas que no responden a las necesidades sociales y laborales en la actualidad

Y desde la dimensión empírica la configuración de comunidades de aprendizaje como práctica educativa, que se caracteriza por situaciones de trabajo colaborativo, fortalecimiento de trabajo en equipo a través de la participación de las personas implicadas en el proceso educativo. Generando un discurso donde sus miembros identifican y negocian significados haciendo de las actividades formativas dinámicas interesantes y con sentido.

Se parte de un rastreo teórico primario desde autores como Vigosky, Freire, Habermas, Coll, Wenger, Wells, Flecha, Mercer entre otros. En general coinciden en que es inminente identificar respuestas y pensar en innovaciones educativas que logren una formación integral de sus estudiantes establecidos en un nuevo escenario social, con la incorporación de las TIC en los procesos académicos y enfrentados a retos impuestos por la globalización que demandan nuevas prácticas sociales y laborales.

Las comunidades de aprendizaje son concebidas como una alternativa educativa para responder a las necesidades de formación actuales, a los desafíos del sector educativo y a los contextos sociales, económicos, políticos y culturales marcados por la globalización, la presencia de las TIC y la transición de la economía industrial a una basada en el conocimiento. En consecuencia, es necesario reflexionar sobre el concepto de educación, entendiendo que esta es una misión colectiva y las Comunidades de aprendizaje responden a ese desafío. (De La Hoz y otros, 2018)

Equivalencia, en definitiva, a aceptar con todas sus consecuencias que, para afrontar los retos que tiene ante sí la educación, no basta con el compromiso del sistema de educación formal y de los profesionales que trabajan en él: se requiere el compromiso y la responsabilidad compartida de la sociedad y de la comunidad de la que forma parte este sistema (Coll C., 2001, p. 2).

Mejorar la calidad educativa, es una tarea de toda la sociedad, que involucra a todos los sujetos, en los diversos escenarios y prácticas sociales de tipo formativo. Las comunidades de aprendizaje son una apuesta innovadora de las prácticas educativas. Se constituye en un concepto amplio de educación que implica aceptar la necesidad de un proceso de reflexión y debate que conduzca al establecimiento de un nuevo contrato social por la educación (Coll C. , 1999). Este autor señala unas categorías para clasificar las comunidades de aprendizaje. Estas son: Comunidades referidas al aula, comunidades de aprendizaje referidas a la escuela o centro educativo, comunidades de aprendizaje referidas a una ciudad o región y comunidades de aprendizaje referidas al entorno virtual.

### **El Aula Como Comunidad de Aprendizaje**

Son configuraciones metodológicas caracterizadas por grupos de estudiantes y profesores con diferentes conocimientos, niveles educativos, así como experiencias diversas que confluyen a través de su participación activa en actividades de aprendizaje para la construcción de conocimiento.

En informes sobre investigaciones referidas a las comunidades de aula Scardamalia y Bereiter, (1999), citados por Coll, (2001), “subrayan la importancia de estas en la construcción del conocimiento colectivo como contexto, plataforma y apoyo a los procesos individuales de aprendizaje” (pág. 5). Estos autores señalan que las aulas que se organizan según este esquema de comunidades como una “cultura de aprendizaje” promueven un esfuerzo colectivo de comprensión.

Señalan además que, hay condiciones y características compartidas en estos grupos de aula. Entre otras, están las siguientes:

- El compromiso con el objetivo de construir y compartir conocimientos nuevos.
- La insistencia en el carácter distribuido del conocimiento entre profesores y estudiantes y entre estudiantes.
- El énfasis en el aprendizaje autónomo y autorregulado, en la adquisición de habilidades y estrategias metacognitivas de aprendizaje y en el aprender a aprender.
- La puesta en marcha de estrategias didácticas de aprendizaje colaborativo.
- La utilización sistemática de estrategias y procedimientos diseñados para que todos los participantes puedan compartir los aprendizajes.
- La adopción de enfoques globalizadores o interdisciplinarios y el rechazo a la organización tradicional curricular en materias o disciplinas aisladas.
- La corresponsabilidad de profesores y estudiantes en el aprendizaje.
- La caracterización del profesor como facilitador del aprendizaje de los estudiantes y como un miembro más de la comunidad estudiantil.
- Los altos niveles de diálogo, interacción y comunicación entre los participantes.

Hacer procesos educativos desde las comunidades de aprendizaje requiere las condiciones descritas debido a que es una dinámica que contrasta con las prácticas tradicionalistas. Son actividades fundamentadas en el diálogo característico del aprendizaje colaborativo y basado en la perspectiva socio cultural de Vygotsky.

Esta es una opción educativa que resalta la importancia del contexto social en el aprendizaje; resalta la práctica que se deriva de los postulados teóricos como un aspecto fundamental para alcanzar aprendizajes significativos. Es una conciliación entre teoría y practica pues confluyen en una relación de bi-direccionalidad indisoluble, requerida para alcanzar niveles educativos de excelencia.

Es un ejercicio donde se indagan y apropian conocimientos teóricos pero también se hace una inmersión en el contexto social poniéndolos en práctica con el apoyo de sus miembros para atribuir sentido y significado al conocimiento. Así mismo resaltar la preponderancia de las relaciones interpersonales, pues las teorías que soportan esta innovación metodológica así lo proponen. Es el caso del enfoque socio-cultural cuya propuesta radica en responder al interrogante de como se da la transición de lo interpersonal a lo intrapersonal con su teoría de “ Desarrollo próximo” donde Vygotsky (1978) citado por Coll (2001) establece:

No es otra cosa que la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de

resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto e en colaboración con otro compañero más capaz.

Esta definición ilustra la fortaleza del aprendizaje cuando se realiza de manera colaborativa, utilizando didácticas que estimulen el apoyo mutuo frente a nuevas experiencias y retos de aprendizaje.

### **La Escuela o Centro Educativo como Comunidad de Aprendizaje**

Esta es la segunda categoría, propuesta por Coll, como respuesta a la necesidad de un nuevo contrato social para mejorar la calidad educativa a través de la conformación de “comunidades de aprendizaje”.

Son colegios, escuelas o configuraciones de tipo educativo, integradas a la comunidad a la que pertenecen. Planean sus actividades en función de las problemáticas del entorno social que les rodea. Se caracterizan porque sus miembros conformados por profesores, estudiantes, administrativos, padres de familia entre otros, se implican en la construcción de conocimiento.

Tal como lo indican De la Hoz y otros (2018), los principios de la categoría de escuela como comunidad de aprendizaje son similares a los de la categoría de aula como comunidad de aprendizaje y configuran una serie de rasgos (Hill, Pettit & Dawson, 1997; Owens & Wang 1997; Levine, 1999, citados por Coll C., 2001), entre los que están los siguientes:

- Crean nuevas fórmulas de organización y agrupamiento de los estudiantes.
- Originan nuevas fórmulas de organización del currículo (adopción de planteamientos globalizadores o interdisciplinarios).
- Su currículo se orienta a la inserción en el mundo laboral y profesional con prácticas en los lugares de trabajo.
- Desarrollan nuevas metodologías pedagógicas (introducción de métodos de aprendizaje cooperativo, enseñanza basada en el análisis de casos, en la realización de proyectos, en la resolución de problemas, etc.).
- Diseñan estrategias de evaluación formativa y orientadora.
- Hacen énfasis en la articulación entre práctica, investigación y acción.
- Promueven la participación de los agentes sociales en el diseño del currículo.
- Admiten una fuerte implicación de los miembros de la comunidad educativa en las actividades pedagógicas.

Las comunidades de aprendizaje de una institución o escuela, es una propuesta que impulsa el cambio curricular. Es una cultura de aprendizaje emergente, así lo señalan Bielaczyc y Collins, citados por Coll (2001), que se caracteriza por la implicación de todos los miembros de la comunidad en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Hay un reconocimiento de los aportes de cada uno debido a que se hace un proceso educativo dialógico-colaborativo. No hay jerarquización en los roles sino que se instituye un liderazgo compartido entre estudiantes, profesores y administrativos y el trabajo se concreta vinculando a la comunidad y proyectando el trabajo sobre ella.

Las comunidades de aprendizaje como metodología hacia la praxis pedagógica, es una configuración metodológica que propicia el autoaprendizaje, la desescolarización, la aplicación de las TIC y la interacción dialógica. Es un proceso caracterizado por la indagación e investigación pedagógica de los profesores, donde se involucran todos sus miembros activamente y se integran exitosamente a la comunidad, tejiendo redes de diálogo como punto de partida, para aplicarlas después a la educación y el aprendizaje.

Trabajar la diversidad de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa, requiere asumir posturas críticas de parte de sus actores sociales, sus actores educativos; Fundamentarse en las teorías críticas es un recurso potente para ajustar y cambiar currículos obsoletos impuestos por los centros educativos ; es imprescindible una alternativa metodológica orientada a la resignificación de las prácticas formativas vigentes, asumiendo un esfuerzo de comprensión para la transformación. De aquí se deriva la propuesta de comunidades de aprendizaje realizada por el grupo CREA de la Universidad de Barcelona, con el aporte de otros teóricos desde el área de la educación, la psicología y la sociología entre otros .

Esta concepción se centra en transformar el entorno para disminuir las desigualdades educativas



que perpetúan las inequidades sociales. Por eso se asume esta alternativa como una oportunidad de generar transformaciones en la práctica educativa que impactan la vida cotidiana a partir del mejoramiento de la calidad educativa.

Elboj y otros (2006, pág., 38) postulan que: “Tomando en consideración la tendencia social hacia el dialogismo, las comunidades de aprendizaje se organizan gracias al diálogo entre profesorado, familiares, alumnado y otros agentes educativos de la comunidad que conjuntamente transforman la escuela”.

Es una construcción social que se concreta en las comunidades de aprendizaje de práctica. Lave y Wenger (2003, pág., 69), quienes las definen como:... “esas prácticas que son la propiedad de un tipo de comunidad creada, con el tiempo, mediante la intención sostenida de lograr una empresa compartida”.

Su postura teórica se basa en la convicción de que los seres humanos estamos en permanente proceso de iniciación de empresas de todo tipo, que van desde procurar la supervivencia hasta proyectos banales como aprender a tocar un instrumento musical. Una vez se decide la empresa que se desea alcanzar los seres humanos participamos en su logro, interactuamos con quienes nos rodean, el mundo y esa relación lleva a que hagamos un esfuerzo por ajustar nuestras relaciones con el mundo y con los demás.

Entre los principios anteriormente mencionados de esta comunidad de aprendizaje citados por Coll (2001) está el desarrollo de nuevas metodologías pedagógicas (introducción de métodos de aprendizaje cooperativo, enseñanza basada en el análisis de casos, en la realización de proyectos, en la resolución de problemas, etc.).

Las comunidades de aprendizaje de escuela se operacionalizan implementando didácticas innovadoras como la formación basada en proyectos. Se implican a los miembros de la comunidad educativa constituida por profesores, estudiantes, administrativos, servicios generales entre otros. Así se consolida la comunidad de aprendizaje que hace su práctica educativa a través del uso de didácticas activas, participativas y colaborativas centrando el proceso formativo en el aprendiz, para que sea una persona crítica, creativa, responsable y competente, mediante el acompañamiento de profesores con conocimiento y competencias pedagógicas y humanísticas. Además, con criterios científicos, técnicos y culturales desde una perspectiva nacional e internacional.

El trabajo se realiza bajo la metodología colaborativa y de acompañamiento tutorial de los proyectos formativo, en sus diferentes niveles y modalidades (presencial y virtual) y a los procesos asociados a la gestión educativa, como la inducción, el ingreso y la selección de estudiantes y profesores y la cualificación de procesos de formación.

La cualificación pedagógica parte de una evaluación de lo instituido y lo instituyente, es decir lo que está formalmente establecido en los documentos institucionales y legales así como lo que sucede en la experiencia cotidiana en la escuela concretamente en la práctica educativa conformada por los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

El resultado de esa actividad se capitaliza para el diseño de una propuesta curricular, con nuevas formas de organización. Tal como lo menciona (Coll, C., 2001) en los principios de las comunidades de aprendizaje; donde se adopten planteamientos globalizadores o interdisciplinarios

Para diseñar y estructurar una guía metodológica que subyace en la configuración de comunidades de aprendizaje de escuela y que oriente la formación a través de la didáctica de proyectos se requiere hacer frente a los nuevos retos en las aulas y en la nueva sociedad, se promueve el aprendizaje basado en el diálogo y en los fundamentos teóricos institucionales. Lo que se proyecta es armonizar esta mirada pedagógica con el análisis de información obtenida por los actores sociales derivando en una propuesta pertinente orientada a mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes y su apropiado desenvolvimiento en el contexto social y laboral.

La adopción de una propuesta innovadora fundamentada en las comunidades de aprendizaje a través de la *formación por proyectos*, debe tener en cuenta los cambios que se generarán en la organización, cambios que se reflejan en la gran cantidad de decisiones estratégicas inherentes a la adopción de la nueva alternativa dentro de la Formación por Proyectos. Estos cambios modifican las relaciones entre los miembros (estudiantes, docentes, coordinadores, contratistas, administración, dirección regional y general, otras entidades, comunidad, sector productivo, proveedores) involucrados en la formación. Y también las fases (definición, planificación, ejecución, finalización) del proceso que se caracterizan por unas acciones y decisiones que son esenciales en cada una.

Partiendo de la transformación de las prácticas educativas con base en las comunidades de aprendizaje mediadas por proyectos formativos, debe iniciarse el proceso de implementación de las comunidades de aprendizaje en las aulas o ambientes, que atañe a las distintas estructuras curriculares y a los procesos formativos que el colegio o institución educativa desarrolle. En este proceso están implicados los agentes señalados anteriormente, pero adquieren mayor protagonismo los profesores y estudiantes.

Los profesores deben trabajar como equipo para cada área del currículo y lo establecido en el proyecto educativo institucional coordinados por uno de ellos. Los estudiantes deben adquirir autonomía conforme avancen en su formación. Se establecen fases, para proceder en el aula o en los distintos ambientes de aprendizaje.

Así mismo no es un proceso secuencial ni lineal, sino que, en la medida que los estudiantes avanzan en el desarrollo del proyecto, se dan permanentes ajustes que conllevan a que decisiones tomadas en una fase, son reconsideradas en la siguiente, de acuerdo con las problemáticas surgidas. El proceso debe desarrollarse en la estructura curricular en su conjunto y en cada proyecto.

En síntesis, las comunidades de aprendizaje son definidas como un grupo de personas que participan en actividades culturalmente fundamentadas debido a la colaboración de los participantes y a la construcción del conocimiento colectivo. Esta definición de comunidades de aprendizaje tiene similitud con el concepto de comunidades de práctica postulado por Wenger (2001).

Se deben surtir unas actividades preliminares consistentes en un ejercicio de reconocimiento mutuo; parte del acercamiento a una base conceptual, según las categorías que fundamentan el estudio y el proyecto formativo. Es decir, una fundamentación teórica que se dinamiza a través de actividades de interacción dialógica, identificada con posturas epistemológicas como la de Habermas para quien el acto comunicativo y la capacidad discursiva posibilita el desarrollo de acciones para la emancipación. Siguiendo esta lógica, el diálogo debe fundamentarse en el entendimiento. Este autor distingue entre pretensiones de validez y pretensiones de poder. Las primeras pretenden argumentar con base en la verdad y se orientan al entendimiento y las segundas imponen una interpretación, un valor o una decisión.

Después de las actividades preliminares (ejercicio de reconocimiento) se deben conformar los equipos de trabajo.

Paso seguido fase del análisis. En esta fase, se decide cómo se van a desplegar las competencias de conocimiento con base en la formación por proyectos y otras técnicas didácticas activas.

Este es el punto de partida de la propuesta de comunidades de aprendizaje, donde se registra la fundamentación epistemológica de los proyectos, se describe y se problematiza el tema de aprendizaje que da sentido al ejercicio de enseñanza y de aprendizaje. También se presenta las fases que estructuran la didáctica del proyecto consolidada en (planificación, ejecución y evaluación) como innovación pedagógica en coherencia con el diseño metodológico participativo.

## Lecciones aprendidas

El modelo sobre el cual se fundamenta el sistema educativo en Colombia ha generado unas concepciones empresariales de la educación y de la gestión de las organizaciones escolares, donde los funcionamientos y desempeños de éstas son medidos a través de datos numéricos e indicadores que no responden a las complejidades de las realidades socioeducativas de las mismas.

Las organizaciones educativas son configuraciones sociales que se construyen históricamente y como consecuencia de los procesos formales e informales que en ella se desarrollan. Los formales determinados por los reglamentos y explicitades propias de los documentos y comunidad académica y los informales surgen de los sentidos y significados que los actores educativos de dan a las dinámicas humanas y sociales al interior de la Institución (Sánchez, Viloria y Miranda, 2017). En este sentido, la exploración de la calidad educativa de las instituciones educativas no debería limitarse a las concepciones estadísticas de las Pruebas o el Índice Sintético de Calidad Educativa, sin embargo y para infortunada de la escuela, son los únicos sensores oficiales de valoración de los procesos de gestión en la escuela.

Desde las consideraciones anteriores, la investigación se preocupó por explorar la realidad de las prácticas de gestión directiva y académica, como áreas claves de la gestión educativa y con propiedades significativas para la interpelación de la calidad en la escuela, desde las voces, opiniones, percepciones y sentidos que le otorgan los actores sociales a los procesos institucionales, buscando develar tanto las incidencias positivas como referentes para su potenciación, así como prácticas negativas de que deben ser superadas desde la aplicación de estrategias institucionales efectivas.

Esta mirada se fundamenta en las problemáticas distritales y nacionales asociadas a los bajos desempeños en términos de calidad educativa, donde el departamento del Magdalena se ha caracterizado por ocupar las posiciones postreras en las evaluaciones aplicadas por el estado para la medición de los aprendizajes de los estudiantes. En los últimos años, el departamento había ocupado el penúltimo lugar en el plano nacional, solo superando al Chocó que tiene unas problemáticas sociales, políticas y económicas especiales que no permiten su desarrollo educativo. La situación en el distrito de Santa Marta es muy similar a la presentada en el departamento, donde Santa Marta se ubica en el penúltimo lugar de las ciudades capitales de Colombia. Los resultados departamentales y distritales siguen siendo preocupantes considerando la importancia de la educación para el desarrollo social y económico del territorio (Díaz y Alemán, 2007; Gómez, 2014).

El distrito de Santa Marta y sus resultados académicos, medidos en las pruebas de calidad del Estado, evidencian deficiencias en los procesos formativos de los estudiantes. Además, no se logran consolidar tendencias de mejoramiento en las instituciones sino algunas variaciones positivas y luego negativas, lo que demuestra que no existe una estabilización de los procesos de gestión en las escuelas.

Considerando que las instituciones educativas del distrito presentan similitudes y acercamientos en sus dinámicas y problemáticas, se tomó una representación de algunas instituciones, a manera de estudios de casos para comprender la realidad educativa desde una lectura de las prácticas de gestión directiva y académica. En este sentido, y haciendo uso de la complementariedad como una estrategia metodológica que permite la configuración y comprensión del objeto de estudio a medida que se avanza y profundiza en la problemática, se logró comprender la realidad institucional de esas escuelas, y en consecuencia, la del distrito.

Adicionalmente, se hizo uso de la sistematización de prácticas de gestión como una herramienta metodológica para la organización, procesamiento y análisis de las voces de los actores sociales participantes en la investigación. A partir de allí, la triangulación de los resultados con las posturas de autores académicos y la intervención de los investigadores se convirtió en el escenario para la configuración de la realidad educativa de las instituciones y la comprensión de sus procesos.

En este sentido, se lograron identificar diez tesis discursivas que emergen de las triangulaciones expuestas y sirven como elementos conclusorios del trayecto investigativo, aunque no se consideran escenarios agotados, ya que deben seguir siendo explorados desde espacios académicos y procesos reflexivos

mismos de la misma intención.

Las diez tesis discursivas son las siguientes:

- Tesis Derivada 1: El direccionamiento estratégico de las instituciones debe fundamentarse sobre la base de la planeación efectiva de los procesos y las metas institucionales, fomentando la comunicación y apropiación de tales horizontes por parte toda la comunidad académica.
- Tesis Derivada 2: La autoevaluación y evaluación institucional se convierten en elementos fundamentales para la comprensión de la realidad educativa y la generación de escenarios para su transformación.
- Tesis Derivada 3: Aunque son evidentes las divergencias y contradicciones en las opiniones de los docentes y directivos en cuanto al funcionamiento del gobierno escolar al interior de las escuelas, las escuelas de padres, el consejo y la asamblea de padres, lo importante es que estos elementos se convierte en una fuente de incidencias tanto negativas como positivas para la calidad educativa en la Institución y por lo tanto, debe gestionarse con especial cuidado para potenciar sus efectos favorables y superar sus problemáticas.
- Tesis Derivada 4: El reconocimiento por el compromiso y la formación avanzada de los directivos y docentes en las instituciones se convierte en un elemento favorable para el mejoramiento de los procesos de gestión y los resultados académicos.
- Tesis Derivada 5: La gestión de las condiciones del ambiente institucional debe establecer normas institucionales para la regulación de las dinámicas institucionales.
- Tesis Derivada 6: La gestión de las relaciones con el sector externo presenta importantes limitaciones al no desarrollar elementos claros que permitan la articulación de la escuela con el medio en función de atender las necesidades propias de los estudiantes. Adicionalmente, las tensiones con los órganos nacionales y departamentales de administración del sector educativo, generan dificultades en los procesos propios de la escuela.
- Tesis Derivada 7: La idoneidad de los docentes, el conocimiento de las debilidades académicas y las actividades de intervención de las mismas son aspectos positivos en las instituciones. Sin embargo, existen dificultades en las condiciones físicas y académicas que afectan los procesos de enseñanza-aprendizaje, además de la falta de articulación de este componente con los lineamientos formales de la escuela.
- Tesis Derivada 8: Los procesos de formación avanzada en el campo de la gestión de los docentes es una fortaleza debido a los impactos positivos que tiene en los procesos académicos de los estudiantes. Sin embargo, aún existen profesores que mantienen prácticas pedagógicas poco dinámicas en el aula, ocasionando desmotivaciones y falta de atención en los estudiantes.
- Tesis Derivada 9: La gestión del aula se ha convertido en una debilidad notable para las instituciones en la medida que se pone de manifiesto la falta de compromiso de algunos docentes con su ejercicio profesional, la improvisación en el desarrollo de las clases y la desarticulación de los planes académicos por áreas formativas.
- Tesis Derivada 10: El seguimiento a los resultados de las evaluaciones tanto internas como externas en las instituciones es un elemento que ha permitido el desarrollo de estrategias para el mejoramiento de los aprendizajes y el desarrollo de las competencias en los estudiantes.

La comprensión de la realidad de las instituciones educativas del distrito de Santa Marta, asumidas éstas como construcciones sociales en los términos de Sánchez (2008), permite generar aportes académicos y sociales a la línea de investigación sobre “Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos”, privilegiada en el Grupo de Investigación GEPET: Grupo de Investigación en Gestión Pedagógica Transformadora, categorizado en A1 por Minciencias y adscrito a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena.

En este sentido, las elaboraciones discursivas, así como todo el desarrollo teórico, transversal en la investigación, son insumos para seguir potenciando el paradigma emergente de la “Construcción social de las organizaciones educativas”, entendidas éstas como sistemas vivos y complejos.

Sin embargo, y tomando como referencia la posición de Martínez (2008), las investigaciones nunca se consideran acabadas, más bien el objeto de exploración se va configurando y reconfigurando a medida que se profundiza en su comprensión. Razón por la cual, de este proceso investigativo emergen nuevos interrogantes investigativos que requieren ser explorados.

- ¿Cuáles son las rutas de intervención de los procesos de gestión educativa de las instituciones educativas de básica y media del distrito de Santa Marta en perspectiva del mejoramiento de la calidad educativa?
- ¿Cuáles son las tensiones y complementariedades en las prácticas de gestión educativa de las instituciones educativas de básica y media del distrito de Santa Marta cuando éstas son exploradas desde el paradigma emergente de la Resignificación?
- ¿Cuáles son las realidades, posibilidades e imaginarios en términos de calidad educativa de las instituciones educativas de básica y media del distrito de Santa Marta cuando estas se asumen como construcciones sociales?



## Referencias

- Aguilar, M. (2005). Una reflexión sobre la gestión de los procesos de evaluación: la planificación académica. *Actualidades Investigativas en educación*. 5 (5). P. 1-27. Recuperado de: <file:///C:/Users/Grace/Downloads/9180-37189-1-PB.pdf>
- Aguilera (2011). *La Función Directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja*. México. Instituto nacional para la evaluación de la educación.
- Álvarez, Á., Puentes, A., Guzmán, W., & Vidal, J. (2009). Gestión: Un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas. *Entornos*, 1(22), 35-52.
- Araiza, S; Magaña, M y Carrillo, L. (2014). Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria. *Monográfico*, 64 (2014). P. 99-113. Recuperado de: <file:///C:/Users/Grace/Downloads/rie64a06.pdf>
- Arismendi, N; Pereira, A; Poveda, F y Sarmiento, M. (2009). Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá. Recuperado de: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis80.pdf>
- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del Curriculum. *Actualidades investigativas en Educación*. 9 (2). P. 1-17. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713058021>
- Arroyo., M., J. (2013). La educación intercultural: un camino hacia la inclusión educativa. *Revista de educación inclusiva*, 6(2).
- Aubert, A., Flecha, A., García, C., Flecha, R., & Racionero, S. (2010). *Aprendizaje dialógico en la sociedad de la información*. Barcelona: Hipatia .
- Barreiro, J. M. (2008). La escuela para padres, un testimonio de modelo de éxito. *Revista Panamericana De Pedagogía. Saberes y Quehaceres del Pedagogo*, (12), 67 – 76.
- Barrientos, A., & Taracena, E. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13 (36), 113-141. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003606>
- Blanco G., R. (2006). La Equidad y la Inclusión Social: Uno de los Desafíos de la Educación y la Escuela Hoy. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (3), 1-15
- Blanco, I y Quesada, V. (SF). La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior. Universidad de Cartagena. Cartagena, Colombia. P. 1-18. Recuperado de: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_1/Blanco\\_y\\_Quesada.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_1/Blanco_y_Quesada.pdf)
- Bonnefoy, C; Cerda, G; Peine, S; Duran, M y Ponce, Y. (2004). Gestión Directiva Universitaria: Un Instrumento para su Evaluación. *Revista de psicología de la Universidad de Chile*. 13 (2). P. 63-82. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122199/gestion-directiva-universitaria-un-instrumento-para-su-evaluacion.pdf?sequence=1>
- Campos, P. (2020). Resilience, education and architecture: The proactive and “educational” dimensions of the spaces of formation. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 43, 101391.
- Cano, J., y García, N. (2009). Percepción del orientador acerca de la importancia que atribuye la comunidad educativa a sus funciones. *Contextos educativos: Revista de educación*, (12), 57-75.
- Cerdas, V; Marín, A y Vargas, I. (2008). Modelos de gestión pedagógica, en zonas de atención prioritaria: análisis de una experiencia. *Educare*. 12 (2). P. 9-29. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194114586004.pdf>
- Choles, H. (2017). Una mirada distinta a las concepciones de calidad educativa, desde las voces de los actores sociales. En H. M. Almazo, *Vida Simbolica en las Organizaciones* (págs. 1-392). México: HESS SA.
- Coll, C. (1999). Algunos desafíos de la educación básica en el umbral del nuevo milenio. *Perfiles educativos*

83 /84 .

- Coll, C. (2001). Constructivismo y educación: la concepción constructivista de la enseñanza y el aprendizaje. En C. P. Coll, Desarrollo psicológico y educación. Psicología de la educación escolar. Madrid: Alianza
- Correa, A; Álvarez, A y Correa, S. (SF). La gestión educativa un nuevo paradigma. Fundación universitaria Luis Amigó. Recuperado de: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lgestione-educativaunnuevoparadigma.pdf>
- Coscioni, V., Marques, M. P., Rosa, E. M., & Koller, S. H. (2018). Proyectos de vida de adolescentes en medida socioeducativa de internamiento. *Ciencias Psicológicas*, 109-120.
- De la Hoz, C., Pinedo, D., Sánchez, J. (2018). *Comunidades de Aprendizaje: Una Alternativa Dialógica e Inclusiva Para Mejorar Las Practicas Educativas en la Formación Profesional*. Barranquilla: Editorial Universidad del Atlántico.
- Decreto 1278. Estatuto de Profesionalización Docente, 19 de junio del 2002, Bogotá, Colombia.
- Denzin, N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). Ficha Territorial. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Pagina%20Inicio/inicio.aspx>
- Deslauriers, J. (2004). *Investigación Cualitativa: Guía Práctica*. RUDECOLOMBIA. Pereira, Colombia: Ediciones Papiro.
- Duarte, C. (2012). Educación, Derechos Humanos y Familia. Análisis desde una experiencia de Gestión Comunitaria Colegio Ciudadela Educativa La Presentación Cali. *Teología y Sociedad*, (10).
- Echeíta, G., y Duk Homad, C. (2008). Inclusión educativa. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Elboj, C.; Puigdellivol, I.; Soler, M. y Valls, R. (2006) . *Comunidades de aprendizaje. Transformar la Educación*. Barcelona, España; 5ta Ed. Editorial Graó.
- Espinel, G. (2007). *La gestión educativa comunitaria en instituciones públicas del sector rural (Tesis de maestría)*. Rubio.
- Eurística, E. (2006). Análisis de la práctica pedagógica registrada en videos. Algunas lecciones para la política educativa en México. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, vol. XXXVI, 1 (2), 139-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27036209>
- Farfán, M., Ramírez, J, & Morantes, S. (2016). *Estrategia de gestión comunitaria: escuela de familia como eje de gestión del proceso de inclusión en el aula de los ciclos I y II en tres instituciones educativas distritales. (Tesis de maestría)*. Universidad Libre de Colombia. Bogotá.
- Fiallos, C. (2010). *La Participación Comunitaria en la Gestión de las Escuelas Proheco (Tesis de maestría)*. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Tegucigalpa.
- Franco, M; Vallejo, R y García, M. (2012). Gestión directiva en el marco de la evaluación institucional en organizaciones educativas. *Multiciencias* (12). P 88-93. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/904/90431109014/>
- Freytes, A. (2002). Reforma a la gestión educativa e identidad profesional de los docentes en Argentina: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7 (20), 579-607. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002005>
- González, E. (2009). Un modelo de supervisión educativa. *Actualidades investigativas en educación*. Volumen 9 (2). 1-17
- Herrera Rodríguez, J. I., Guevara Fernández, G. E., y García Pérez, Y. (2014). *La orientación educativa para la estimulación de proyectos de vida en estudiantes universitarios*. *Gaceta Médica Espiritua-*

- na, 16(2), 155-166.
- Ibáñez, N. (2002). Las emociones en el aula. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, (28), 31-45.
- Inciarte, A; Marcano, N; Reyes, M. (2006). Gestión Académico- Administrativa en la Educación básica. *Revista venezolana de gerencia*, Volumen 11(34). 221-243.
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES. (23 de agosto de 2017). Investigadores. Obtenido de Acceso a las bases de datos: <http://www.icfes.gov.co/investigadores-y-estudiantes-posgrado/acceso-a-bases-de-datos>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES. (23 de marzo de 2016). Información de la prueba Saber 11. Obtenido de <http://www.icfes.gov.co/instituciones-educativas-y-secretarias/saber-11/informacion-de-la-prueba-saber11>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES. (31 de Julio de 2017). Estructura general del examen Saber 11. Obtenido de <http://www.icfes.gov.co/estudiantes-y-padres/saber-11-estudiantes/estructura-general-del-examen>
- Janesick, V. (1994). The dance of qualitative research design: Metaphor, methodolatry, and meaning. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (págs. 209-235). Thousand Oaks: Sage.
- Jurado C. (2009). La familia y su participación en la comunidad educativa. *Revista digital innovación y experiencias educativas*, 23, 7-8.
- Kazmier, L. J., Kazmier, A. J., & Mata, A. D. (1993). *Estadística aplicada a la administración ya la economía*. McGraw-Hill.
- Leave, J., & Wenger, E. (2003). *Aprendizaje situado: participación periférica legítima*. México: UNAM.
- Ley 115 de 1994. Congreso de Colombia. Bogotá, Colombia, 08 de febrero de 1994.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2005). *Estadística aplicada a los negocios ya la economía* (Vol. 15). McGraw-Hill.
- Menin, O. (2013). ¿Qué es una educación de calidad? *Praxis Educativa (Arg)*, 17 (1), 24-27. Recuperado de <http://ojs.fchst.unlpam.edu.ar/ojs/index.php/praxis/article/view/579>
- Mertz, C. (2016). *La prevención de la violencia en las escuelas*. Fundación Paz Ciudadana. Santiago de Chile, Chile.
- Ministerio de Educación de Colombia. (2014). Así están las regiones del país según resultados de las Pruebas Saber 11°. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-347318.html>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2014). El ICFES cambia la clasificación de resultados. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-343956.html>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2014). Marco Legal. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48535.html>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2015). Con nuevo índice de calidad Colombia le apuesta a la excelencia educativa. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-349894.html>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2015). Pruebas Saber. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-244735.html>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia - MEN. (11 de agosto de 2011). Buscando colegio. Recuperado de <https://sineb.mineduccion.gov.co/bcol/app>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia – MEN. (2014). «Los cambios posibles». Colombia aprende. La red del conocimiento. Disponible en: [www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/article-70734.html](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/article-70734.html).
- Ministerio de Educación Nacional. (17 de marzo de 2010). Normas sobre Educación Preescolar, Básica y

- Media. Obtenido de Decreto 869: <http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-221588.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá, Colombia. Cargraphics S.A.
- Ministerio de Educación Nacional. (2015). Colombianos: conozcan los resultados de las Pruebas Saber 11° en las regiones del país: Bogotá D.C. Publicado el 29 de octubre del 2015. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-354565.html>
- Montero, M. (2004). Comunidad y sentido de comunidad. Introducción a la psicología comunitaria: Desarrollo, conceptos y procesos, 197-223.
- Murcia, N., & Jaramillo, L. (2000). La investigación cualitativa. La investigación etnográfica. Armenia: Kinesis.
- Nieves, M., González, A., y Elicegui, P. (2005). Aprendizaje y servicio solidaria en las escuelas Argentinas: Una visión descriptiva a partir de las experiencias presentadas al Premio Presidencial Escuelas Solidarias (2000–2001)[K–12 service learning in Argentina].
- Nishimura, M. (2017). Community participation in school management in developing countries. Oxford Research Encyclopedia of Education. 1-21. doi: 10.1093/acrefore/9780190264093.013.64.
- Observatorio de la Calidad Educativa Santa Marta. (2015). Reporte de los mejores Colegios de Santa Marta en las Pruebas Saber 11 por áreas en el 2014. Recuperado de <http://www.calidadeducativasm.com/reportes-de-los-mejores-colegios-de-santa-marta-en-las-pruebas-saber-11-por-areas-en-el-2014/>
- Observatorio de la Calidad Educativa Santa Marta. (2015). Variación de instituciones oficiales de Santa Marta según su clasificación en las Pruebas Saber 11 periodo 2013 – 2014. Recuperado de <http://www.calidadeducativasm.com/variacion-de-instituciones-oficiales-de-santa-marta-segun-su-clasificacion-en-las-pruebas-saber-11-periodo-2013-2014/>
- Ortega, F. (2008). Tendencias en la gestión de centros educativos. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), XXXVIII, 1-2, 61-79. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27012437004>
- Parra, J. (2004). La participación de los padres y de la sociedad. Tendencias Pedagógicas 9, 765-787.
- Parrilla, Á., Muñoz, M., & Sierra, S. (2013). Proyectos educativos con vocación comunitaria. Revista de investigación en educación, 11(3), 15-31.
- Pérez, A. (2007). Calidad de la educación popular. Educere, 11 (37), 201-208. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-49102007000200004](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102007000200004)
- Polo, M; Liñán, C. (2017). La complejidad administrativa de las instituciones públicas de educación básica y media en Colombia: una mirada crítica al contexto. Prácticas y Realidades de las Organizaciones Educativas. (1-396). México: HESS SA.
- Quiroz, E. (2007). Competencias profesionales y calidad en la educación superior. Reencuentro, 50, 93-99. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34005012>
- Rodríguez, A. (2017). Las concepciones de liderazgo educativo a partir de las voces de los actores sociales de la gestión educativa en la organización escolar. Prácticas y Realidades de las Organizaciones Educativas. (1-396). México: HESS SA.
- Rodríguez, A. (2017). Praxis de liderazgo en la gestión educativa de la organización escolar: una mirada reflexiva desde los directivos y docentes. Prácticas y Realidades de las Organizaciones Educativas. (1-396). México: HESS SA.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Métodos de investigación cualitativa. Málaga: Aljibe.
- Rodríguez, N. (2009). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. Educere, 10, 39-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35641006>
- Rodríguez, A. y Sánchez, J. (2019). Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: transiciones

- paradigmáticas en la gestión educativa. Editorial Unimagdalena. Santa Marta, Colombia.
- Sánchez J, Sánchez I y Vilorio (2017). Expectativas de formación avanzada en el campo de la gestión educativa: una lectura desde las voces de los directivos docentes en el departamento del Magdalena. Territorio y Organizaciones. (1-394). México: HESS SA.
- Sánchez, J. (2012). La constitución del objeto de estudio de la Línea de Investigación sobre Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos. Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA. Santa Marta, Colombia.
- Sánchez, J. (2014). Prácticas de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional en Colombia: una lectura evaluativa y propositiva desde la perspectiva de la construcción social de la realidad. Santa Marta: Editorial Unimagdalena.
- Sandoval, L., Quiroga, C., Camargo, M., Pedraza, A., Vergara, M., Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. Educación y Educadores, 11(2), 11-48. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/rt/printerFriendly/729/1707>
- Santizo, C. (2009). Las mejores prácticas de gestión en educación básica: Elementos para el aprendizaje organizacional. Reencuentro. Volumen (55). 64- 69.
- Scardamalia, M., & Bereiter, C. (1999). Schools and knowledge-building organizations. En D. K. (Eds.), Today's children, tomorrow's society: The developmental health and wealth of nations. New York: Guilford.
- Searle, J. R. (1995). The construction of social reality. Simon and Schuster.
- Sinisi, L. (2010). Integración o inclusión escolar: ¿un cambio de paradigma?. Boletín de Antropología y Educación, 1(1), 11-14.
- Torres, D (2006). Una mirada a la capacidad de gestión de los directivos docentes. Lingüística Hispánica (8). 257-272.
- Ulloa, J; Nail, O; Castro, A; Reyes, M. (2012). Problemas de gestión al liderazgo como función directiva. Estudios pedagógicos. Volumen 28 (1). 121-129.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile. Calidad, Eficacia y cambio en educación. Volumen 5. (5e). 149-156.
- Valls, R. (2000). Comunidades de aprendizaje. Una práctica educativa de aprendizaje dialógico para la sociedad de la información. Tesis doctoral no publicada. Universitat de Barcelona.
- Wenger, E. (2001). Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad. Barcelona: Paidós.
- Wiesenfeld, E. (1997). Lejos del equilibrio: comunidad, diversidad y complejidad. AVEPSO



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de las Pruebas Saber 11 en el período 2014-2018 .....	10
Tabla 2. Ranking de departamentos en Pruebas Saber 11 en el período 2014-2018 .....	10
Tabla 3. Clasificación de las instituciones educativas públicas en el año 2017 .....	11
Tabla 4. Colegios oficiales del Distrito de Santa Marta que presentaron la Prueba Saber 11 .....	18
Tabla 5. Identificación de cuartiles .....	20
Tabla 6. Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de horizonte institucional .....	28
Tabla 7. Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional .....	31
Tabla 8. Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de cultura organizacional .....	34
Tabla 9. Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de direccionamiento estratégico y horizonte institucional .....	36
Tabla 10. Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de relaciones con el entorno .....	37
Tabla 11. Prácticas de gestión directiva interpelaciones positivas .....	37
Tabla 12. Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de diseño pedagógico curricular .....	46
Tabla 13. Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de prácticas pedagógicas .....	48
Tabla 14. Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de gestión del aula .....	50
Tabla 15. Prácticas que interpelan positivamente en el proceso de seguimiento académico .....	53
Tabla 16. Prácticas de gestión académica interpelaciones positivas .....	53
Tabla 17. Prácticas que interpelan negativamente en el proceso de diseño pedagógico curricular .....	58
Tabla 18. Prácticas que interpelan negativamente en el proceso de prácticas pedagógicas .....	60
Tabla 19. Prácticas que interpelan negativamente en el proceso de gestión del aula .....	61
Tabla 20. Prácticas que interpelan negativamente en el proceso de seguimiento académico .....	62
Tabla 21. Prácticas de gestión académica interpelaciones negativas .....	62
Tabla 22. Retos y desafíos desde el direccionamiento estratégico y horizonte institucional .....	80
Tabla 23. Retos y desafíos desde la gestión estratégica .....	82
Tabla 24. Retos y desafíos desde la cultura organizacional .....	84
Tabla 25. Retos y desafíos desde el clima escolar .....	86
Tabla 26. Retos y desafíos desde las relaciones con el entorno .....	88
Tabla 27. Retos y desafíos desde la gestión directiva .....	88
Tabla 28. Retos y desafíos desde el diseño pedagógico curricular .....	91
Tabla 29. Retos y desafíos desde las prácticas pedagógicas .....	92
Tabla 30. Retos y desafíos desde la gestión del aula .....	94
Tabla 31. Retos y desafíos desde el seguimiento académico .....	96
Tabla 32. Retos y desafíos de la gestión académica .....	97

# **Prácticas de gestión en las instituciones educativas de básica y media: retos y desafíos para el mejoramiento de la calidad educativa**



©2023 Ediciones INFOTEP HVG  
Ciénaga, Magdalena