

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR: DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA
ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL – PEI – DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO LOYOLA PARA LA CIENCIA Y LA
INNOVACIÓN DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

Trabajo para optar al título de Magíster en Educación

Eliana María Cataño Zapata

Marco Antonio Restrepo

Asesor

Sergio Andrés Castaño

Magíster en Educación

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Educación

Maestría de Profundización en Educación

Medellín

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

Medellín, Septiembre de 2019

Septiembre 10 de 2019

Eliana María Cataño Zapata

Marco Antonio Restrepo

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Eliana M. Cataño Zapata

Firma

Contenido

Resumen.....	5
Introducción	7
Preguntas de investigación	15
Identificación y justificación del problema a investigar	16
Justificación	20
Contexto institucional	22
Marco referencial.....	27
Objetivos.....	44
Marco Metodológico	45
Capítulo 1	53
Análisis del estado actual de los elementos y aspectos estructurantes del PEI en la Institución Educativa Colegio Loyola para la Ciencia y la Innovación	53
Capítulo 2	69
Caracterización de las prácticas educativas de los docentes en relación con el componente pedagógico – teórico manifiesto en el PEI	69
Capítulo 3	98
Propuesta de intervención	98
Bibliografía	125

Resumen

El presente trabajo es de carácter cualitativo, con diseño metodológico Investigación - acción con enfoque participativo. La población, atendiendo a Hernández Fernández y Baptista (2014) corresponde a toda la comunidad educativa (estudiantes, egresados, padres y madres de familia, docentes y directivos-docentes). La muestra corresponde a un conjunto de siete a diez personas de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa (estudiantes, egresados, padres y madres de familia, docentes y directivos-docentes).

El objetivo general es el diseño de una propuesta de intervención que permita actualizar e implementar los aspectos que estructuran y pertenecen al Proyecto Educativo Institucional del colegio Loyola para la ciencia y la innovación, lo que implica propiciar la construcción de las condiciones que permitan la escenificación de lo que Mathews (2018) denomina prácticas democráticas.

En el capítulo 1 se presenta el análisis del estado actual de los 14 aspectos que estructuran el PEI de la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación en el 2019, a partir de tres indicadores que describen la etapa en la que se encuentra cada uno de los 14 aspectos que conforman el PEI. Estos tres estados son, a saber: Construcción, Actualización e Implementación. Consecuentemente, se plantea una reflexión pedagógica que articula las nociones de Democracia, Gestión Escolar y Cambio educativo como conceptos articuladores que permiten, ampliar la comprensión sobre el estado de los elementos estructurantes del PEI y delinear la estrategia para su actualización crítica e implementación.

En el capítulo 2 se presentan los hallazgos que se evidenciaron al aplicar el instrumento para la recolección de la información referente a las prácticas educativas de los docentes de la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación. Este fue la entrevista con respuesta abierta y en orden a seis preguntas que orientaron la reflexión de los entrevistados (docentes de la institución educativa). Estos hallazgos se interpretan a la luz de las categorías que orientaron el diseño y la aplicación del instrumento para la recolección de datos. Las categorías se generan desde los elementos que componen

el Modelo Pedagógico según la Secretaría de Educación- Universidad de Antioquia (2016). Se toman en consideración los resultados de la priorización abordados en el capítulo 1, y que presenta entre los 12 aspectos del PEI en estado de actualización, el aspecto 04 o Estrategia Pedagógica que hace parte de la gestión académica y que representa la esencia de todo PEI.

En el capítulo 3 se presenta la propuesta de intervención que recoge los hallazgos evidenciados en los capítulos 1 y 2 de este trabajo y considera el conjunto de comprensiones críticas a las que se llega en los dos capítulos precedentes como el insumo para su elaboración y diseño. En virtud de ello, representa el corolario de la investigación como resultado del tránsito de indagación que se realizó a través de la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos, su posterior interpretación a la luz de las categorías y de los conceptos que fungieron como elementos articuladores de la reflexión. En síntesis, la propuesta de intervención titulada Aprendizaje comunitario y PEI: una vía para la participación democrática articulada al apoyo de la gestión escolar, responde a la necesidad evidenciada de actualizar e implementar los 12 aspectos priorizados del PEI, a partir de:

- a. la creación de prácticas democráticas y espacios de aprendizaje para la comunidad educativa a través de la estrategia Aprendizaje Comunitario, que se funda en el aprendizaje dialógico y los grupos interactivos.
- b. apoyo a la gestión escolar en la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación, tomando en consideración los vectores y la naturaleza de los cambios internos (dimensión institucional) y externos (políticas de educación, cambios en el paradigma social)

Palabras Claves: Gestión Escolar, Proyecto Educativo Institucional (PEI), Prácticas Educativas, Modelo Pedagógico.

Introducción

La democracia supone [...] que no hay alguien que pueda mostrarnos cuál es el camino recto y justo, sino que éste se descubre y construye con base en la responsabilidad e iniciativa individuales y, *sobre todo*, a través de procesos de participación, comunicación y solidaridad. (Pineda, 2010, p. 180).

Democracia y Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) se constituye en el paradigma de acción que orienta el conjunto de actividades en las instituciones educativas. Este puede entenderse como “... la brújula que guía la gestión escolar de la institución educativa.” (Secretaría de Educación-Universidad de Antioquia. 2016. p. 6). En otros términos, el PEI es

la herramienta donde la comunidad educativa plasma su visión del proceso educativo y establece la ruta que ha de seguir para alcanzar los fines de la educación, los cuales fueron planteados por la sociedad colombiana en la Constitución Nacional de 1991. (SEM & U de A, 2016, p. 6)

Subrayamos que la naturaleza con la que se concibe la construcción de los Proyectos Educativos Institucionales se halla enmarcada en el espíritu de los planteamientos y principios democráticos de la Constitución Política de 1991:

Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (Const., 1991, art. 1)

Artículo 2. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la

Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. (Const., 1991, art. 1)

Por lo anterior, esta exigencia que señala la necesidad de que la ciudadanía se apropie de las instituciones a través de la participación y actividad como requisito *sine qua non* para el desarrollo de una democracia, se recoge en el presente trabajo, que puede interpretarse en palabras de Mathews (2018) como el reconocimiento fundamental de que es preciso aunar esfuerzos para fortalecer la democracia, y hacer de esta una democracia en la que “... los ciudadanos deben ser productores y no solo consumidores.”(Mathews, 2018, p.25) apuntalandose en la idea de: “...una democracia de ciudadanos que trabajan con otros para resolver problemas comunes y producir cosas para el beneficio de todos.” (Mathews, 2018, p.25).

Por esta razón, en la Ley General de Educación de 1994, encontramos la exigencia para toda institución educativa de construir un PEI, atendiendo a las características contextuales de la comunidad y a la manera en la que pueden disponerse el conjunto de recursos humanos, materiales e inmateriales con el objeto de “...alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio” (Decreto 1075, Art. 2.3.3.1.4.1) Esta es una demanda caracterizada desde un principio porque sea un proceso de orden participativo, en el que la elaboración conjunta, deliberada y crítica se desarrolle entre todos los miembros y actores de la comunidad educativa, y dé lugar a una síntesis textual que interprete y agrupe las necesidades de los estamentos que la representan.

Gestión escolar y comunidad educativa.

Al concebir la gestión escolar como: “... todo lo que comprende procesos y estrategias que se desarrollan al interior de los establecimientos educativos.” (SEM & U de A. 2016, p. 17) o como la conceptúa Rico (2016) quien la entiende como “...un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y

administrativos que en ella se movilizan.” (Rico, 2016, p. 57) debemos subrayar que la naturaleza del desarrollo de esas acciones de mejoramiento y optimización de los procesos que le son inherentes, poseen un fuerte componente de orden democrático:

Según la Ley 115 de 1994 y el Decreto 1075 de 2015, la comunidad educativa está conformada por los estudiantes, los padres de familia, docentes, directivos docentes y egresados de la institución educativa, indicando además que todos deben participar en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional. (SEM & U de A, 2016, p.17)

En el caso de las instituciones educativas públicas, este aspecto se percibe acentuado cuando la normatividad educativa vigente demanda la participación de la comunidad educativa y de los estamentos que la conforman (padres de familia, estudiantes, egresados, docentes, directivos docentes) como garantes y legitimadores de los procesos. Sobre lo dicho, numerosos autores han señalado la necesidad de articular acciones que permitan pensar y revitalizar el rol de la comunidad educativa en los procesos educativos. Por ejemplo Mejía (2004) sostiene que:

Pensar la comunidad hoy significa la capacidad de pensar la metamorfosis que ha sufrido la sociedad y la profunda reestructuración cultural que acompaña a las instituciones del saber, entre ellas la escuela. Por eso, hablar de comunidad educativa hoy, significa la capacidad de hacer educativa la reflexión sobre los nuevos sentidos de la escuela y los nuevos lugares de la educación. Es decir, ni la escuela ni la comunidad son hoy homogéneas. (Mejía, 2004, p.59).

Es así que la vinculación de la comunidad educativa en el diseño, desarrollo y evaluación de los procesos y acciones educativas institucionales es fundamental, ya que esta exigencia refrenda la importancia de lo público y de la acción participativa y productiva de los ciudadanos en ejercicio y en formación. Acudimos a Bobbio (2015) quien anota que la concepción de lo público que subyace a la anterior condición se sustenta en la noción que concibe que :

el máximo bien de los sujetos no es efecto de la persecución, mediante el esfuerzo personal y el antagonismo, del propio bien por parte de cada cual, sino que es

producto de la contribución que cada uno junto con todos los demás da solidariamente al bien común, de conformidad con las reglas que toda la comunidad o el grupo dirigente que la representa (teórica prácticamente) se ha dado a través de sus órganos, sean estos autocráticos o democráticos. (Bobbio, 2017, p. 28).

Caracterización de la gestión escolar: áreas de gestión, componentes y descriptores.

Para caracterizar la gestión escolar, inicialmente hacemos recurso al documento de la Secretaría de Educación – Universidad de Antioquia (2016) en el que se puntualiza que:

En el ámbito nacional los lineamientos de gestión escolar son brindados por el Ministerio de Educación a través de la Guía No. 34 o Guía para el mejoramiento institucional, publicado en 2008, donde se establecen áreas de gestión, procesos y componentes, como elementos que permiten integrar los aspectos que debe tener un PEI. En Medellín, y guardando estrecha relación con los lineamientos que el Ministerio de Educación Nacional ha sugerido, la Secretaría de Educación Municipal estableció tres áreas de gestión dentro de la vida institucional escolar: Gestión Directivo-Administrativa, Gestión Académico-Pedagógica y Gestión de la Comunidad. Cada área agrupa unos componentes y estos, a su vez, unos descriptores que dan cuenta del nivel de avance en la gestión respectiva. (SEM & U de A., 2016, p. 17)

Lo anterior representa la concepción institucional de la gestión escolar que la Secretaría de Educación de Medellín, ha situado y organizado, y que se expresa en tres áreas de gestión para la optimización de los procesos educativos de las instituciones educativas en el territorio. Estas áreas de gestión se desglosan así:

- Gestión Directivo-Administrativa, que integra 6 componentes y 11 descriptores.
- Gestión Académico-Pedagógica, con 3 componentes y 14 descriptores
- Gestión con la Comunidad con 3 componentes y 9 descriptores

Lo que representa un total de 12 componentes y 34 descriptores. (SEM & U de A, 2016, p. 17). Es de señalar que los 14 aspectos que el artículo 2.3.3.1.4.1 del Decreto 1075

de 2015 solicita, se hallan inmersos en esta configuración de 12 componentes y 34 descriptores que presenta la Secretaría de Educación de Medellín. (Ver anexo 2)

Así pues, la Secretaría de Educación de Medellín concibe la definición de las áreas de gestión de la siguiente manera. Para el área de Gestión Directivo - Administrativa, encontramos que está referida al:

Conjunto de acciones y decisiones necesarias que dan soporte y hacen posible el mandato fundamental de la escuela para educar de manera integral a sus estudiantes. Incluye el liderazgo administrativo y de direccionamiento en búsqueda de fines comunes, se ocupa de asignar y gestionar de manera eficiente los recursos humanos, físicos y financieros. (SEM & U de A, 2016, p.18).

El área de Gestión Académico - Pedagógica se concibe como:

Conjunto de procesos para definir, orientar y consolidar las prácticas pedagógicas para obtener el perfil concebido del estudiante y el egresado. Se destaca la acción del maestro, esta gestión se constituye como la esencia y el sentido de la vida institucional, en ella se precisan las metas y acciones de formación integral de los estudiantes para que adquieran y desarrollen las competencias necesarias para la vida en sus dimensiones personal, social y profesional. (SEM & U de A, 2016, p. 18).

Y el área de Gestión Comunitaria se interpreta como aquella que:

Se ocupa de la interacción de la IE con el medio social y productivo circundante, realiza lecturas pertinentes de los contextos, identificando problemas y fortalezas en búsqueda de alianzas y estrategias de interacción con el entorno. Se indaga por el desempeño de sus egresados con el fin de reestructurar su propuesta educativa y establece mecanismos para detectar y prevenir los posibles riesgos que puedan afectar la comunidad educativa. (SEM & U de A, 2016, p. 18).

Las figuras 1, 2 y 3 dan cuenta de las relaciones que se configuran entre las áreas de gestión, sus componentes y los descriptores que los definen.

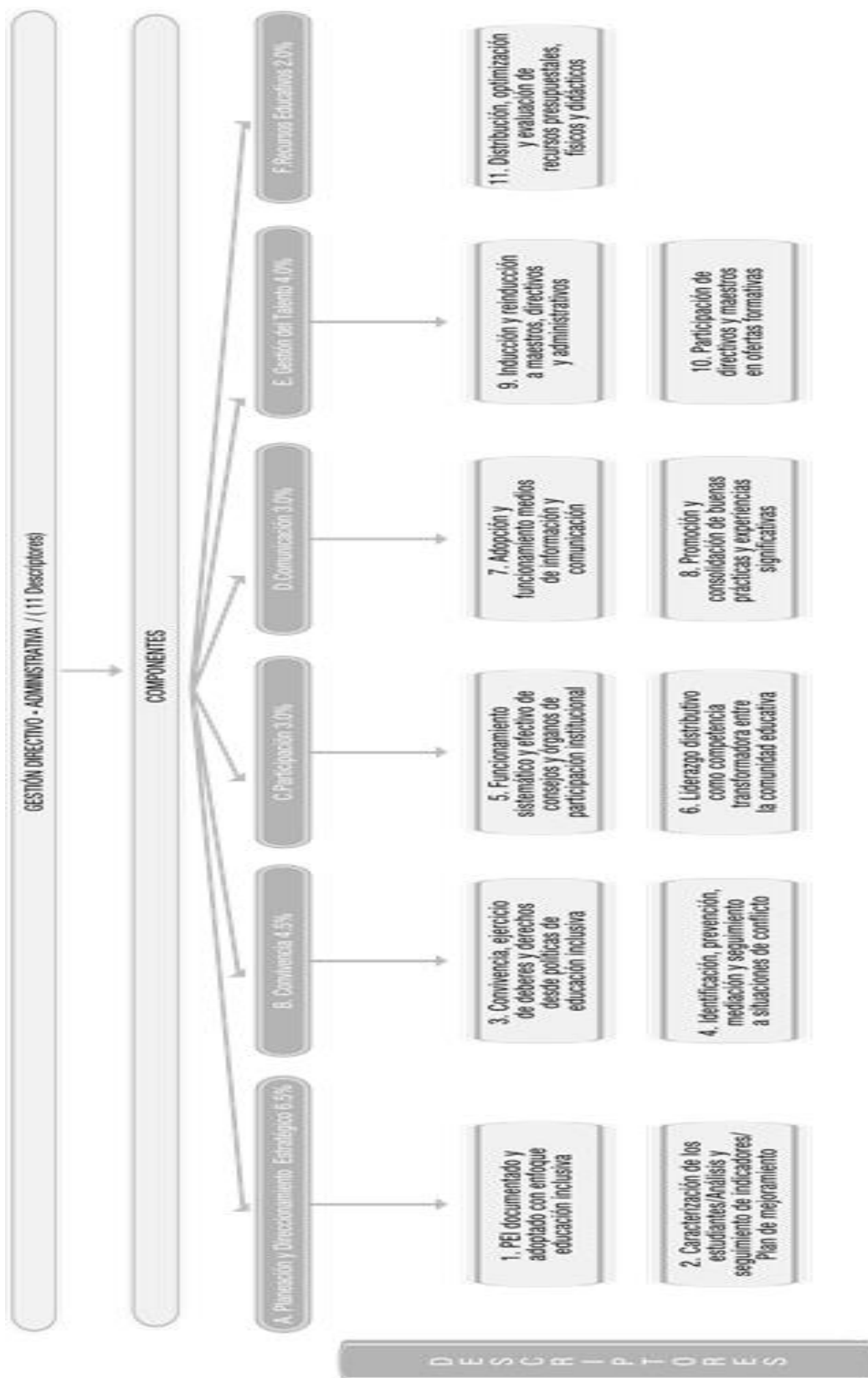


Figura 3. Gestión Académico-Pedagógica

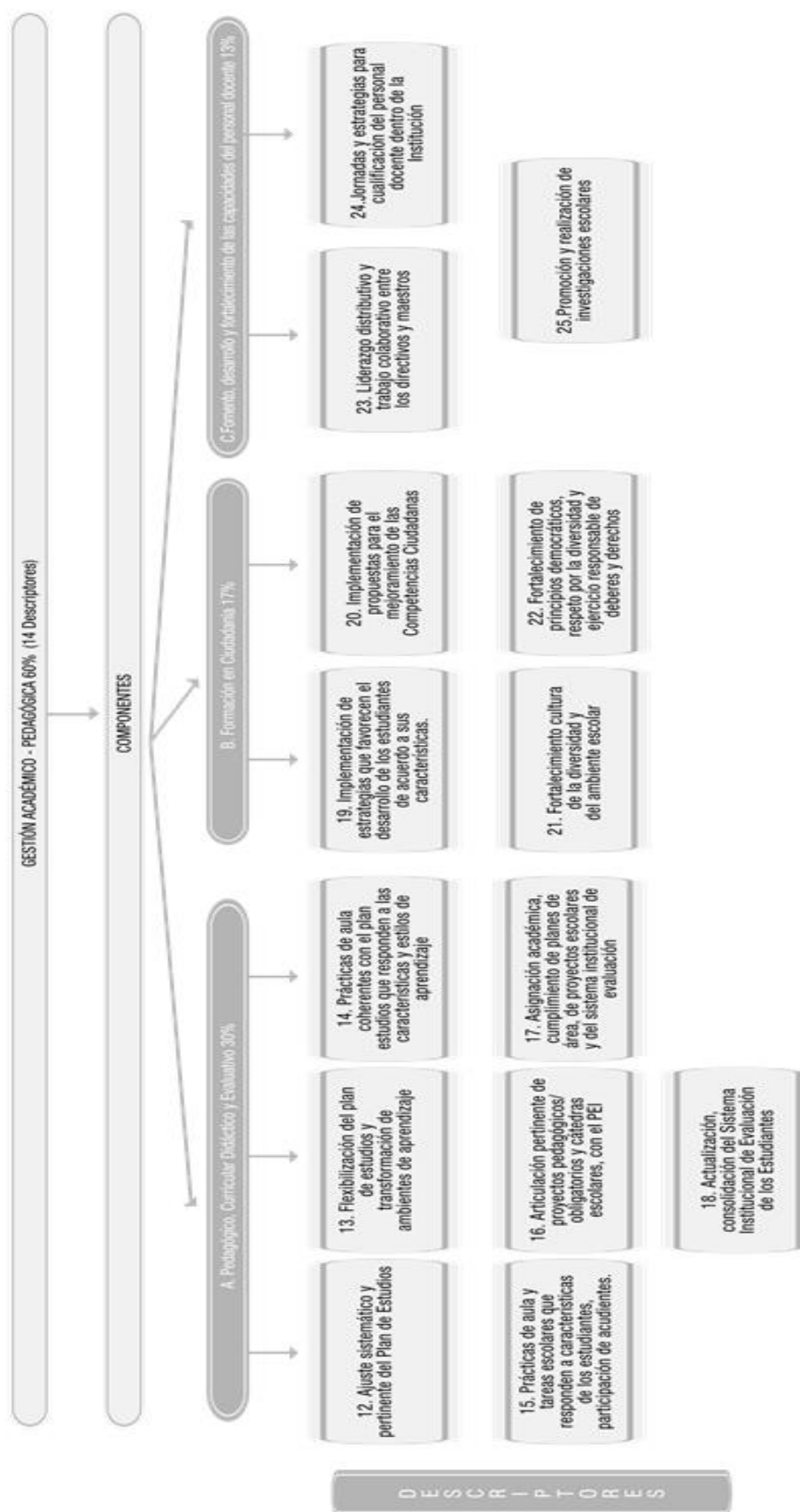
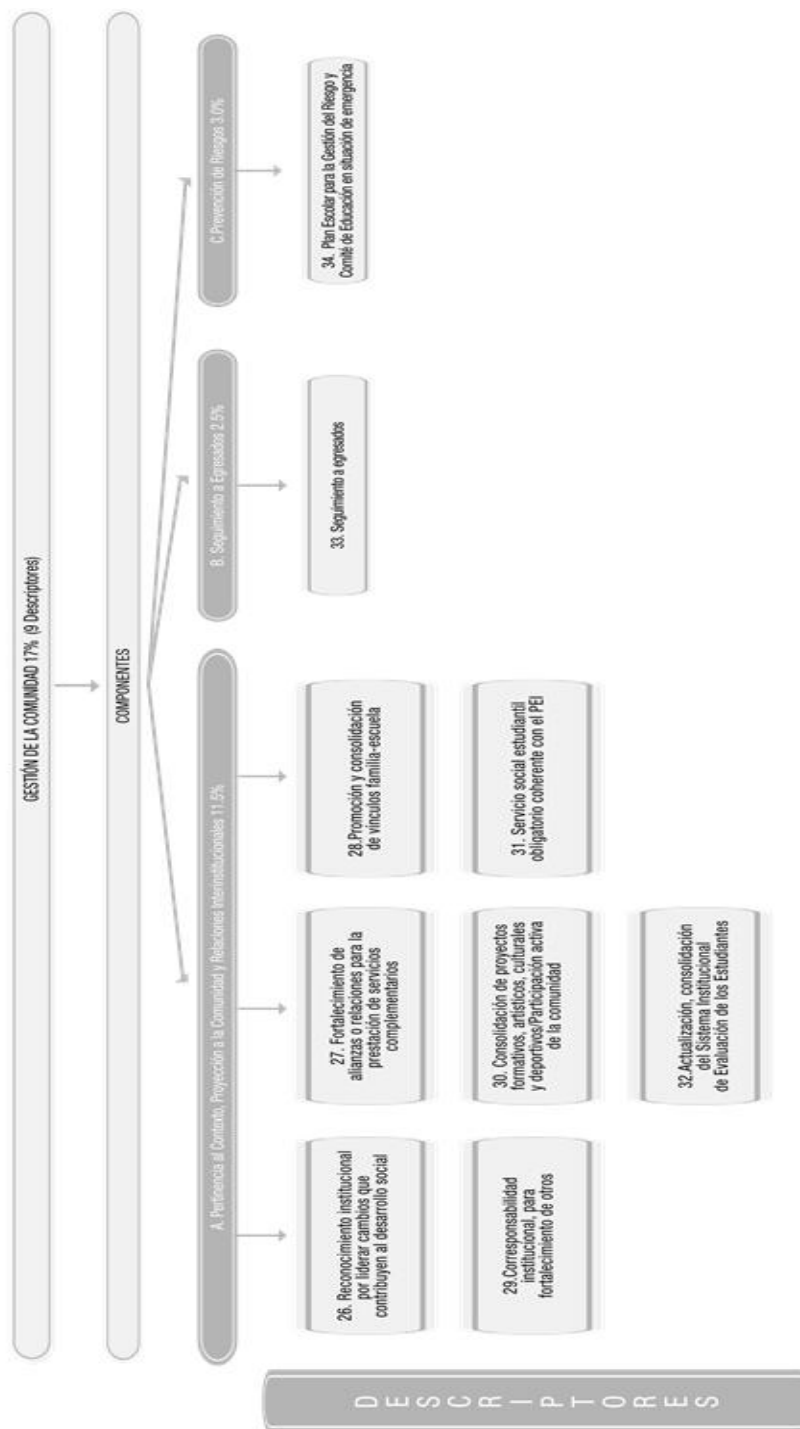


Figura 4. Gestión de la comunidad



Preguntas de investigación

La pregunta de investigación que moviliza las acciones reflexivas e investigativas del presente trabajo es la siguiente:

¿Cómo actualizar e implementar los aspectos del PEI del colegio Loyola para la ciencia y la innovación?

Sub-preguntas de investigación:

Las subpreguntas que amplían el ámbito de comprensión de la pregunta de investigación son:

1. ¿Cuál es el estado actual de los elementos y aspectos estructurantes del PEI en la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación?
2. ¿Qué relación existe entre las prácticas educativas que desarrollan los docentes y el componente pedagógico – teórico manifiesto en el PEI?
3. ¿A través de qué estrategia podemos propiciar la apropiación crítica del PEI por parte de la comunidad educativa?

Identificación y justificación del problema a investigar

Proyecto Educativo Institucional y prácticas educativas

En razón de las consideraciones legales exigidas por la ley 115 de 1994, el Colegio Loyola Para La Ciencia Y La innovación debe poseer un Proyecto Educativo Institucional, que hace las veces de carta de navegación para alcanzar su derrotero formativo. Siendo así que en instancias de la creación del convenio interinstitucional se presentó un documento provisional con el objeto de acceder a la licencia de funcionamiento. Esta condición de provisionalidad se encuentra expresa en una nota al pie de página en el mismo documento del PEI de la institución:

Este documento se contempla como base preliminar para obtener la licencia de funcionamiento. En tanto, se requiere mayor tiempo para su reelaboración y se espera que posteriormente la comunidad educativa enriquezca la elaboración. (Proyecto Educativo Institucional. Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La innovación. 2010, p. 4)

Debido a la creación inicial del establecimiento educativo Colegio Loyola Para La Ciencia Y La innovación sin poseer una comunidad educativa integrada, este PEI se plantea preliminarmente, como resultado del ejercicio de un conjunto de profesionales de la educación que se dan a la tarea de cumplir inicialmente con lo instituido en la ley 115 de 1994, Ley de Educación Nacional y el decreto 1860 de 1994. El Colegio Loyola Para La Ciencia Y La innovación es habilitado y obtiene su licencia de funcionamiento en virtud de la facultad otorgada a las secretarías de educación departamentales o distritales a darle vía a los proyectos educativos de establecimientos educativos nacientes cuando son calificados como viables.

Según lo previsto en el artículo 16 del Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994, la adopción del PEI pasa por la convocatoria de los diferentes grupos de actores institucionales para que de manera democrática, equitativa y participativa encuentren representación en los estamentos de la comunidad educativa, deliberen en torno a la propuesta presentada y realicen su adopción. (Artículo 15. Decreto 1860 de Agosto 3 de

1994) Pero en la actualidad, 2019, el documento PEI del Colegio Loyola para La Ciencia Y La innovación no ha recibido actualizaciones y/o modificaciones en el cuerpo de textos que le componen. Siendo así que el documento público que se exhibe y se encuentra alojado en la página institucional del colegio, es el mismo que se presentó en el 2010 de manera provisional. Esto representa y evidencia una falencia y una debilidad en la gestión escolar de la institución educativa. Debilidad que se acentúa debido a que la Secretaría de Educación de Medellín ha dispuesto un conjunto de recursos y herramientas que permiten evaluar, planear y realizar el seguimiento a los procesos de gestión que conforman el PEI de las instituciones educativas. Entre ellos por ejemplo, la Guía metodológica para la construcción, actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional – PEI. (SEM & U de A, 2016).

Cabe anotar que es menester considerar que el ejercicio de una gestión escolar asertiva supone el reto de que las escuelas se pongan en consonancia con los problemas reales de su entorno, e implica la exigencia social, política y democrática de empoderar a las comunidades educativas para que éstas diseñen y evalúen las estrategias para interpretar aquellos problemas, valorarlos y comprenderlos de modo tal que se puedan ofrecer respuestas al conjunto de necesidades características del contexto social en el que se desarrolla la acción educativa. Esto recoge lo expuesto en el párrafo del artículo 73 de la Ley 115 de 1994 cuando afirma que:

El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable. (Ley 115 de 1994, artículo 73)

Teoría y praxis, una dinámica compleja.

El aspecto 04 de todo PEI está referido a la Estrategia Pedagógica o Modelo Pedagógico. Señalamos que este es uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de todo PEI:

ARTÍCULO 73. Proyecto educativo institucional. Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros

aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, *la estrategia pedagógica*, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos. (Ley 115 de 1994. Ley General de Educación Nacional. MEN, 1994).

Y es que la estrategia pedagógica o Modelo Pedagógico opera como una conexión que retroalimenta la teoría y la práctica pedagógica (SEM & U de A, 2016. Anexo E. p.99) El Modelo Pedagógico funge entonces como el complejo de relaciones que integra las dimensiones histórica, social y cultural del contexto en el que se desarrolla la vida institucional, y además permite contextualizar las prácticas educativas y las teorías pedagógicas que las orientan en virtud de la retroalimentación que ofrece entre estas dimensiones. (SEM & U de A, 2016. Anexo E. p.99) En la Institución Educativa Colegio Loyola para la ciencia y la innovación, en el transcurso desde su creación y puesta en funcionamiento a partir del 2010 y hasta nuestros días, año 2019, se han desarrollado un conjunto de prácticas educativas que han intentado darle realidad a las directrices dispuestas en el documento provisional del Proyecto Educativo Institucional y a los fines de la educación dispuestos en la ley 115 de 1994.

Se hace necesario señalar que las prácticas educativas que se han llevado a ejercicio en la institución educativa, han arrojado importantes resultados en la formación de la comunidad educativa. Al respecto es preciso mencionar los resultados en Pruebas Saber 11°, en los que la institución educativa ha alcanzado los mejores desempeños por varios años consecutivamente, y la participación en ferias locales, nacionales e internacionales con menciones honoríficas. Pero estas prácticas educativas significativas no han sido valoradas pedagógicamente e integradas de manera crítica y reflexiva al Modelo Pedagógico manifiesto en el documento PEI, siendo así que la retroalimentación entre la teoría y la práctica y que debería aparecer representada en los textos institucionales, en este caso en el Modelo Pedagógico, no se evidencia. Al contrario, el Modelo Pedagógico que aparece en el documento maestro del PEI es el mismo que se presentó en el 2010.

Estas prácticas educativas se han desarrollado al tenor de lo que los diferentes actores educativos y la comunidad de la institución han interpretado como los elementos y

las relaciones que estructuran el Proyecto Educativo Institucional. Y hablamos de interpretación o apropiación del modelo pedagógico, ya que lo que se evidencia es que las prácticas educativas de los actores institucionales, difieren actualmente en varios de sus aspectos, de las orientaciones expresas en el componente pedagógico - teórico, contenidas en el documento PEI. A partir del *Diagnóstico Institucional* es preciso sostener la existencia de la desarticulación entre el componente teórico manifiesto en el PEI y las prácticas educativas que se llevan a ejercicio en las instancias institucionales.

A la fecha de hoy, una revisión crítica documentada, que implique la consideración y valoración de la relación entre los elementos estructurantes del PEI, la articulación entre sus objetivos, la metodología y los referentes expresos en el Modelo Pedagógico y la relación interinstitucional a la luz de las experiencias formativas de las prácticas educativas que se han adoptado en la vida institucional y su consecuente consolidación en textos actualizados en el PEI no se ha realizado. Muestra de ello es que el documento que aparece publicado en la página institucional del colegio es el mismo que se adoptó en el 2010, lo que evidencia una debilidad más en los procesos de gestión escolar que se han llevado a cabo en la institución educativa.

Justificación

Una de las razones que justifica este estudio es que el documento PEI de la institución educativa no ha recibido modificación alguna desde su creación en el 2010. La articulación, mediante un ejercicio de reflexión pedagógica, de las prácticas educativas significativas, de las experiencias de la comunidad educativa, pasadas y actuales, a las gestiones que conforman el documento guía PEI, constituye una de las razones que justifican la implementación de este proyecto de maestría ya que promueve el mejoramiento institucional a partir de la investigación educativa. Sustentada en la posibilidad de fungir como herramienta para el apoyo a la gestión escolar de la Institución Educativa Colegio Loyola para la ciencia y la innovación, por cuanto presenta una mirada crítica prospectiva respecto a necesidades y posibilidades de formación no visibilizadas, y en cuanto a la existencia y aplicación de estrategias de vinculación entre los problemas, las potencialidades, los actores y las dinámicas institucionales que puedan permitir construir soluciones.

Además, el presente estudio se justifica en su pertinencia en tanto responde inicialmente a las exigencias legales y normativas expresas en las leyes vigentes sobre materia educativa en el país, Ley 115 de 1994, Ley de Educación Nacional, el decreto 1860 de 1994 y recogidas en el Decreto Único de Educación 1075 de 2015, que entre otras demandas, exigen que la evaluación y actualización de los Proyectos Educativos Institucionales se realicen anualmente a través de la participación de los estamentos que conforman la comunidad educativa de las instituciones. Es decir que el Proyecto Educativo Institucional, a través de la actualización crítica de sus elementos, podrá responder a las necesidades contextuales del entorno en el que se desarrollan las prácticas educativas de los docentes del Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación, ya que estas deberían recibir su orientación desde las instancias documentales expresas en el Proyecto Educativo Institucional, que debe representar el producto del acuerdo y el esfuerzo actualizado de la comunidad educativa y de todos sus estamentos, esfuerzo sostenido en el tiempo y con un espíritu democrático y crítico.

La factibilidad del presente proyecto radica en la posibilidad práctica de contar con la participación de los estamentos de la comunidad educativa, padres de familia, egresados,

estudiantes, docentes y directivos docentes, ya que se constituye en un espacio de formación conjunta y participativa en el que confluyen los esfuerzos y las miradas de los actores involucrados en el acto educativo.

La viabilidad del proyecto se encuentra soportada en la presencia de los recursos humanos (padres de familia, egresados, estudiantes, docentes y directivos docentes), los recursos instrumentales tales como los medios tecnológicos presentes en la institución educativa y su puesta a disposición por parte de los directivos docentes, así como los espacios y los horarios destinados para el ejercicio de las labores dispuestas en el conjunto de actividades que delinean el proyecto de maestría.

Contexto institucional

La institución educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación se encuentra ubicada en la comuna 5 de la ciudad de Medellín, en el barrio Castilla. Es un colegio público y de carácter mixto que ofrece formación en básica y media secundaria desde los grados 6° a 11°. La sede de la que dispone actualmente es compartida con la institución universitaria Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM).

En lo que respecta a la comuna 5, señalamos que esta “...presenta una estructura urbana de calidad aceptable, pero sufre una gran división territorial (Autopista norte) que excluye a cerca de ocho barrios de los equipamientos colectivos (salud, educación, recreación, deporte, ocio, y participación) ubicados en la parte más antigua de la Comuna.” (Departamento Administrativo de Planeación – Alcaldía de Medellín, 2007, p. 9)

También es importante mencionar que la comuna 5: “Cuenta con una importante infraestructura educativa, tanto pública como privada, pero que no alcanza a soportar la demanda estudiantil lo que genera el traslado de niños y jóvenes hacia centros educativos por fuera de la Comuna. El abandono de la escuela es un problema creciente, que se justifica no solo en la baja calidad educativa como si en la necesidad de generar ingresos económicos en las familias de los estudiantes desertores.” (Departamento Administrativo de Planeación – Alcaldía de Medellín. 2007, p. 9)

En el ámbito de la ciudad de Medellín la comuna 5 no está excluida de problemas de seguridad, desempleo, prostitución, consumo y distribución de sustancias psicoactivas y actividades que se encuentran por fuera de la legalidad. Los ciudadanos de esta comuna hacen grandes esfuerzos día a día por mejorar las condiciones socio-económicas y la alcaldía le apunta a mejorar la educación.

Este contexto socio-económico que caracteriza a la comuna 5 da cuenta de algunas de las variables problemáticas que se desarrollan en el territorio en el que se encuentra ubicada la institución educativa. Es preciso anotar que el Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación se reconoce como una institución de vanguardia en la formación de procesos educativos científicos y tecnológicos en el contexto municipal, con menciones honoríficas

en el contexto nacional e internacional. Desde su creación en el 2010, la institución educativa ha promovido ocho generaciones de graduados.

Contexto histórico y problemático institucional.

Las nuevas apuestas en educación: el nacimiento de una institución.

La Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación del municipio de Medellín nace en el 2010 como resultado de un convenio interinstitucional entre la Secretaría de Educación de Medellín, el SENA y la Fundación Loyola. Esta iniciativa parte de una lectura situada que toma en cuenta el conjunto de retos que se hicieron presentes en ese entonces en el territorio.

El contexto al que responde la apuesta formativa institucional del Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación proviene originariamente de la necesidad expresa en el Plan de Desarrollo 2008-2011, Medellín es Solidaria y Competitiva, en el que se despliega, entre otros, el reto de responder al “[d]éficit de cobertura en preescolar y media, extraedad y analfabetismo en población vulnerable. Deficiencia en retención, calidad, pertinencia y altas tasas de desempleo en bachilleres e insuficiente acceso a la educación superior” (Plan de Desarrollo 2008-2011, Medellín es Solidaria y Competitiva. Citado en: PEI Loyola 2010, p. 4) Siendo así que se pretende que a través de la alianza entre el sector privado y el sector público se generen las condiciones para aplicar un modelo alternativo de escuela fundado por la articulación entre la experiencia educativa de la Secretaría de Educación de Medellín y las posibilidades de formación que portan las nuevas tecnologías, ofrecidas por el SENA.

En el pliego del documento del PEI podemos encontrar que la razón de la presencia del sector privado en el convenio interinstitucional se encuentra representada en la posibilidad de que tanto este como la comunidad accedan a los beneficios de los proyectos desplegados en la acción formativa institucional, contribuyendo “...a mejorar la productividad y a resolver problemas reales de la industria local.” (PEI Loyola, 2010, p. 6)

Una de las propuestas innovadoras que se presentaron en este PEI se generó al postular una actualización de las prácticas educativas, tomando en consideración los

resultados ofrecidos por las investigaciones educativas sobre el aprendizaje y las nuevas metodologías asociadas a este. (PEI Loyola, 2010, p.4)

Caracterización del Modelo Pedagógico.

El Modelo Pedagógico institucional posee una dinámica de formación que se sustenta, en su dimensión metodológica, en el desarrollo de diferentes tipos de proyectos. En el documento (PEI Loyola, 2010, p. 32) se menciona que en el colegio habrá los siguientes tipos de proyectos: Proyectos Pedagógicos Institucionales, Proyectos Académicos Regulares, Proyectos de Estudiantes y Comunidad, y Proyectos de aula. Esta dinámica procesual pone en el centro, las actividades por proyectos y los ejes temáticos de estos son los problemas, que se leen e interpretan según las necesidades contextuales y de territorio. La comunidad educativa y los demás actores educativos (asesores externos, expertos, etc.) y el sector productivo, se amalgaman en torno a los problemas que la comunidad visibiliza, haciendo recurso de las herramientas de formación de las que dispone el convenio interinstitucional (Secretaría de Educación, SENA, sector privado). Los fines generales de la educación y la satisfacción de las necesidades contextuales de la comunidad educativa, se alcanzarán mediante la disposición y adecuación de los recursos pedagógicos, didácticos, técnicos, tecnológicos, humanos y materiales de los que dispone la comunidad, el contexto y el territorio. En suma, podemos afirmar que se trata de un modelo que se desarrolla a través de una constante relación con el contexto y sus problemas.

Por ello se plantea la importancia fundamental del acceso a laboratorios de alta tecnología en los cuales los estudiantes, orientados por los docentes, puedan “...descubrir y trabajar en temas de frontera en ciencias, biotecnología, ingeniería u otras disciplinas. La construcción y dotación de estos espacios, laboratorios y talleres son los que una alianza entre Sena, la Secretaría de Educación y la Fundación Loyola construyen para beneficio de jóvenes de Medellín.” (PEI Loyola, 2010, p. 4)

Un panorama con nuevos retos: Plan de Educación Municipal 2016-2027.

Las políticas actuales en materia educativa que se han planteado en los últimos años, representan un nuevo conjunto de retos para las comunidades y las instituciones que gestionan su acompañamiento y realización. El cambio educativo externo más significativo

en el contexto territorial, está representado sin duda alguna por la política de educación contenida en el Plan Educativo Municipal de Medellín 2016 - 2027, que delinea el proyecto en ejecución de una de las políticas educativas de más largo aliento en el territorio de Medellín en los últimos años. Este se ha propuesto generar e implementar un nuevo planteamiento educativo y cultural, superando el apalancamiento en el enfoque economicista que caracterizó a las políticas de educación en el territorio en épocas anteriores, para apostar por una formación que contemple la noción y experiencia de dignidad humana como principio y fin de sus esfuerzos:

La formulación de este plan se realiza bajo el enfoque teórico propuesto por la filósofa Martha Nussbaum y el premio Nobel de Economía, Amartya Sen, reivindicando a los individuos como sujetos de derechos civiles, políticos, sociales, culturales y ambientales, es decir, como portadores del atributo fundamental de la dignidad humana. En este sentido, el PEM retoma los principios de derechos humanos, dignidad, curso de vida y capacidades sociales e individuales; y responde a las necesidades específicas de la educación en el nivel local en articulación con los niveles regional, nacional y global. (Alcaldía de Medellín, Plan Educativo Municipal 2016 - 2027, p. 11)

La pregunta problema que direcciona el PEM 2016-2027 da cuenta de las características del nuevo enfoque:

¿Cuál es la educación que se necesita hoy para formar ciudadanos y ciudadanas con capacidades humanas y sociales que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de Medellín? (Alcaldía de Medellín, Plan Educativo Municipal 2016 - 2027, p. 9)

Se presenta entonces la exigencia externa para todas las instituciones educativas del territorio de Medellín, el reto de articular sus prácticas educativas e institucionales a la luz de las líneas de sentido que se despliegan en el Plan Educativo Municipal 2016 - 2027. Este es un reto que debe encarar asertivamente la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación, por cuanto pertenece al conjunto de instituciones educativas de la ciudad. En virtud de ello, la institución educativa debe asumir en sus dinámicas de cambio y transformación los vectores que dirigen y orientan la política territorial en educación:

el PEM 2016-2027 se sustenta en el principio de dignidad humana y en consecuencia, reconoce que la educación debe acompañar y dar la orientación que se requiere para que las personas den sentido y significado a su formación integral en la construcción de un proyecto de vida que dignifique de forma plena su existencia y su autonomía, como sujetos singulares con derechos y deberes, entre los cuales se cuentan el respeto a los otros y las otras, el reconocimiento de las propias imperfecciones, el rechazo a la burla y a las descalificaciones, la promoción permanente de la tolerancia, la interiorización y ejercicio pleno de los derechos y deberes que les son inherentes como seres humanos y miembros activos de la sociedad; la búsqueda y práctica de la solidaridad, la identificación con los valores de la sociedad, el rechazo a conductas indeseables y la consolidación del crecimiento y progreso social, económico y cultural de la ciudad. Es por esto que el Plan se ha formulado buscando establecer las bases para una educación que promueva la formación en capacidades humanas y sociales a lo largo de la vida como condición esencial para el desarrollo humano integral de los habitantes de Medellín.” (PEM 2016-2027, pp.19-20)

Marco referencial

El estado de la cuestión o estado del arte

Al realizar la búsqueda bibliográfica referida a investigaciones relacionadas con la gestión escolar y el Proyecto Educativo Institucional se encontraron siete investigaciones que son significativas para esta investigación, debido a que trabajan aspectos fundamentales en la gestión escolar. A continuación, se describen cada uno de ellos:

Marco Internacional.

En el contexto internacional, Cervantes-Villegas y Castillo-Mendoza (2009) en la investigación *El trabajo colegiado como estrategia de gestión educativa para la toma de decisiones. Una intervención en la gestión escolar* se propusieron plantear un proyecto de intervención en la gestión al usar el trabajo colegiado como una estrategia de participación social que responde a las necesidades específicas del centro donde se realizó dicho proyecto. Para ello, utilizaron la investigación cualitativa que describe de manera minuciosa las situaciones, personas, interacciones, experiencias, actitudes y comportamientos y se tomaron instrumentos como entrevistas, observaciones participantes y no participantes y grabaciones. En este estudio se evidenció que el trabajo colegiado, es una estructura flexible y que una de las claves del éxito tiene que ver con contestar el para qué, el cómo y el qué al iniciar un proceso colegiado. Se concluyó que desde el inicio del proceso se propicia el diálogo, el voto para las decisiones se da de manera libre y se respeta, pero no están representados todos los agentes del proceso educativo: maestros, directivos, padres de familia y estudiantes; solo hay presencia de maestras, coordinadora y directora.

La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: Un estudio de caso, investigación realizada por Aida Ivonne Barrientos Noriega y Elvia Taracena Ruiz (2008) es un estudio de caso con una aproximación histórico – social. El objetivo fue identificar algunos factores implicados en la participación y estilos de gestión escolar de los directores de secundarias generales.

Los dispositivos de investigación fueron la entrevista semiestructurada, la observación directa de las prácticas y el análisis de documentos. El trabajo da cuenta de los

contenidos, objetivos, formas y resultados de la participación de cuatro directores. El análisis de dicha participación permitió identificar tres estilos de gestión directiva, así como una serie de elementos microinstitucionales, macroinstitucionales y personales, que se conjugaron para conformar y dar sentido a estos estilos durante la historia de un centro escolar. En esta investigación se identificaron tres estilos de gestión escolar en directores de secundaria general que se expresaron en las diferentes formas, sentidos, contenidos y racionalidades de la participación de estos actores, dentro de las prácticas de gestión que caracterizaron las distintas etapas de la historia de una escuela.

Las tres categorías establecidas corresponden a la influencia de tres grupos de autores: sistema educativo, sindicato y padres de familia, la primera, las condiciones materiales, psíquicas, simbólicas y organizacionales del establecimiento educativo, la segunda y la formación académica y la trayectoria de cada director, la tercera. En el encuentro de los distintos elementos de las tres categorías se constituyeron los estilos de gestión de los directores, las formas y sentidos de su participación. Esto permitió afirmar que los estilos de gestión de los directores de secundaria son producto de las condiciones socio-históricas de las escuelas y de los grupos de directivos y de profesores que trabajan en ellas, así como de las condiciones materiales, demandas y expectativas predominantes en el contexto social e institucional en que cada uno desarrolla su trabajo.

Marco Nacional.

Caracterización de las prácticas curriculares y propuesta de mejoramiento es una investigación desarrollada por Yineth Aldana, Maria Leonilde Ávila, Maria Fernanda Gaona y Diana Patricia Molina (2012) con el objetivo de caracterizar las prácticas curriculares de la Institución Educativa Técnica Agropecuaria Felipe Santiago Escobar como punto de partida para formular propuestas de mejoramiento que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

Por la naturaleza del problema, el diseño de la investigación es de corte cualitativo y se enmarca en el estudio de caso único para poder entender las condiciones del contexto. Tiene un carácter inductivo-comprensivo, ya que pretende determinar las particularidades del fenómeno en estudio y su generalización a otros escenarios educativos similares; también busca documentar los aspectos ligados a la calidad de las prácticas curriculares

desde los problemas clave que enfrentan los agentes del propio lugar donde se suscitan, dando relevancia a las preocupaciones e intereses que tienen estos actores implicados. Las estrategias metodológicas usadas fueron el análisis documental, la observación no participante, entrevistas semiestructuradas y talleres con estudiantes.

Los hallazgos del estudio plantean que la institución educativa cuenta con un PEI centrado en el contexto, completo y bien estructurado al incluir elementos de orden filosófico y aspectos relevantes para la gestión. El Plan de Estudios es revisado anualmente y promueve la participación docente; sin embargo, requiere de un diseño funcional (unidad conceptual y de forma) que articule y de secuencia lógica a los elementos que lo componen; así mismo, se hace necesario establecer lineamientos epistemológicos que orienten cada una de las asignaturas y, cerrar la brecha entre lo propuesto y lo implementado, articulando de manera coherente y pertinente todos los documentos y prácticas curriculares asociadas al plan de estudio.

Gestión : Un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas desarrollada en la Institución educativa Nuestra Señora del Carmen ubicada en el Municipio El Pital, Huila, es una investigación realizada por Grace Álvarez, Ana Victoria Puentes, William Guzmán y Jesús María Vidal (2009). Esta investigación tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión en las organizaciones educativas del contexto.

Se realizó una investigación cualitativa, la cual tuvo en cuenta los momentos de sensibilización, caracterización, definición de la problemática relacionada con la gestión, análisis e interpretación. La recolección de la información se hizo a través de entrevistas no estructuradas aplicadas al personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia; también por medio de la observación con el propósito de verificar información de documentos oficiales e institucionales.

La dirección de núcleo, el personal directivo, administrativo, docentes, representantes de estudiantes y padres de familia de la institución, los documentos institucionales, y las normas vigentes, constituyeron las fuentes de información requeridas en el estudio. la información obtenida se organizó, procesó y analizó; se hicieron los

consolidados para su discusión por parte de la comunidad educativa y posteriormente socializar y difundir los resultados.

Finalmente, se concluyó que la nueva gestión educativa aboga por la construcción de comunidad institucional. Aunque los padres de familia resaltaron el espíritu colaborador de la comunidad con la institución, sin embargo se sabe que construirla no es nada fácil. Se requiere mucho liderazgo de parte de los directivos y docentes, gran espíritu de emprendimiento, creación de un clima institucional de relaciones amistosas y horizontales, alta valoración de las personas y de su trabajo, delegación de responsabilidades, pero especialmente estrategias atractivas para lograr que todos los miembros de la institución, tantos profesores y estudiantes, como padres de familia, líderes comunales y población en general, se compenetren en alto grado con el proyecto educativo institucional por su misma validez y por los beneficios que ofrezca a todos con prioridad a las personas que están en formación.

Marco Local.

En el contexto local, Castaño, Gómez, Nader y Restrepo (2018) en su investigación *La construcción de propuestas curriculares para la enseñanza y el aprendizaje de las Ciencias Naturales y la Educación Ambiental* se plantearon como objetivo actualizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de 120 instituciones educativas oficiales de educación primaria y secundaria ubicadas en la ciudad de Medellín donde se pudo evidenciar que el Conocimiento Didáctico del Contenido (CDC) es necesario para la consolidación de las propuestas, en tanto permiten articular los conocimientos con las prácticas en un contexto determinado en el cual la reflexión en y sobre la acción permiten la construcción de propuestas curriculares con un alto potencial didáctico.

Se desarrolló una metodología para actualizar e implementar estrategias curriculares en ciencias naturales y educación ambiental, la cual se realizó en cinco momentos: preparación, sensibilización, elaboración, consolidación, formalización y socialización, y es permeada por los elementos conceptuales presentes en el Modelo de Conocimiento Didáctico del Contenido propuesto por Gess-Newsome (2017).

El uso de estos mecanismos debe contribuir, además, a medir constantemente el clima de la institución educativa en relación con la gestión escolar. De este modo se consolidan como medios que también permiten monitorear o hacer seguimiento al estado del PEI, generando alertas que pueden motivar acciones de diagnóstico puntuales.

Diana María Gómez Ciro (2016) en su trabajo *Gestión escolar: coherencia de las prácticas de aula con el modelo pedagógico institucional desde los procesos de gestión, calidad y evaluación* desarrolla una investigación que, en su tesis, tiene como objeto de estudio mostrar la gestión escolar vista desde el desempeño del maestro en el aula dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje y pretende establecer la correspondencia dialógica entre las prácticas del aula y su relación con el modelo pedagógico institucional.

El método de investigación desarrollado fue el etnográfico, donde el individuo que investiga se inserta en la cultura o entorno social a investigar y se realizó análisis correspondiente a narrativa crítica, dentro de esta se desarrolló análisis testimonial y se validó con el testimonio de las personas que participaron en la investigación, maestros y estudiantes, quienes fueron entrevistados.

Durante toda la investigación se hizo la precisión de encontrar la correspondencia existente entre la gestión escolar que hace el maestro en su aula y su coherencia con el modelo pedagógico institucional y surgieron preguntas como: ¿cuál es la importancia de la existencia de un modelo pedagógico en una institución educativa? ¿cómo evaluar la pertinencia de las prácticas de aula con el modelo pedagógico? Después de obtener los resultados de la investigación se partió de estos para redefinir el modelo pedagógico institucional con el apoyo de la Universidad de Antioquia en el programa Redco, donde se trazaron cuatro rutas de trabajo: devolución de hallazgos del trabajo investigativo, conceptualización de teorías y modelos pedagógicos a partir de la tesis doctoral del Dr. Alexander Ortiz, distinciones lexicales y redefinición del modelo pedagógico institucional.

Por otra parte, Carlos Albeiro Hincapié, María Eugenia Pérez y Luisa Alejandra Rodríguez (2016) desarrollaron la investigación *El Proyecto Educativo Institucional desde la relación escuela-familia-comunidad : un análisis de su pertinencia social a partir de las voces de actores educativos en una Institución del municipio de Guarne, Antioquia* que se

propuso como objetivo contribuir al fortalecimiento de la pertinencia social del Proyecto Educativo Institucional de una institución educativa de Guarne, mediante la descripción y análisis de sus componentes y características en clave de la relación Escuela-Familia-Comunidad desde las voces de sus actores educativos.

Esta investigación comenzó con un rastreo documental que posibilitó la construcción de antecedentes sobre cómo se han venido construyendo los proyectos educativos en la escuela, y qué se está haciendo para que sean más pertinentes a las necesidades y expectativas presentes en los contextos.

La metodología de este proyecto investigativo se desarrolla en tres momentos, que corresponden a las preguntas: ¿dónde estamos como institución educativa?, ¿hacia dónde queremos ir? y ¿cómo lograrlo? Para dar respuesta a estos tres interrogantes, se realiza una descripción y análisis del P.E.I en cinco de sus componentes: horizontes de sentido institucional, relación escuela-comunidad, perspectivas curriculares y pedagógicas, actores educativos, y ambiente institucional, tomando como referencias los documentos institucionales y las voces de diferentes actores educativos de la institución educativa del municipio de Guarne. Y, finalmente, se derivan unas reflexiones sobre la necesidad de restablecer y consolidar espacios de diálogo entre todos los actores educativos para la definición y construcción de un proyecto educativo más pertinente al contexto, proponiendo así la conformación de comunidades de aprendizaje.

Marco teórico

Marco Legal y Normativo

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991): La carta magna de nuestra organización social, representa uno de los fundamentos esenciales que atraviesan el espíritu de la propuesta de formación educativa en el territorio nacional. Las determinaciones normativas y el espíritu organizacional, que refrendan a la democracia como máxima expresión de civilidad y razonabilidad humanas, se convierten en uno de los referentes a partir de los cuales se diseña la propuesta de intervención que corona el presente trabajo, y que postula en la capacidad de discusión colectiva y de reconocimiento y valoración de las diferencias el origen de las ideas y las acciones más significativas para la construcción de país.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN: Normativa de orden nacional que regula la prestación del servicio educativo en el territorio. En ella se contienen las prescripciones de derecho y de deber para los oferentes, actores y comunidades que acuden y reconocen en la educación uno de los fundamentos de la construcción de país y de sociedad. En el Artículo 1. Objeto de la ley, podemos evidenciar la concepción de integralidad que caracteriza a esta normativa: “La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.” (Artículo 1. Ley 115 de 1994)

DECRETO 1075 DE 2015: Normativa de orden nacional que a partir del 2015 recoge las disposiciones anteriores y futuras en materia de legislación educativa. Toda modificación al articulado y sus respectivos parágrafos se hallan insertos y actualizados en el documento maestro de dicha disposición normativa, incluida la Ley 115 de 1994.

APRENDIZAJE DIALÓGICO: El concepto de Aprendizaje Dialógico es de fundamental importancia para el presente trabajo, ya que permite conducir las dinámicas del encuentro con el otro en un escenario que privilegia el diálogo según un conjunto de condiciones que son vitales para potenciar las relaciones y las interacciones discursivas. Elboj, Puigdemívol, Soler y Valls (2006) definen este concepto como “...el que resulta de las interacciones que produce el diálogo igualitario, es decir, un diálogo en el que diferentes

personas aportamos argumentos en condiciones de igualdad, para llegar a consenso, partiendo de que queremos entendernos hablando desde pretensiones de validez” (Elboj et al. 2006, p. 92).

El aprendizaje dialógico permite a las comunidades educativas establecer diálogos donde todos los participantes hacen aportes que contribuyen de manera igualitaria al mejoramiento de todos los procesos directivos, académicos y comunitarios. En este aprendizaje no existen jerarquías pues cada participante aporta desde sus conocimientos y vivencias diarias.

CAMBIO EDUCATIVO: En la concepción discursiva de la noción de Cambio Educativo hallamos un soporte para abordar conceptualmente la realidad problemática por la que atraviesa toda institución educativa. Máxime cuando en el mundo contemporáneo las sociedades se han convertido en gestores colectivos del cambio y por ello los sistemas educativos desempeñan un papel trascendental al momento de orientar y emplazar las acciones que direccionan el Cambio Educativo, este concepto representa y da cuenta del conjunto de vectores que bocetan el panorama dinámico que permea a las instituciones educativas contemporáneas. Según Martín y Ávila (2012):

el cambio es un concepto transdisciplinario desarrollado en varios campos del conocimiento y es un propósito central en toda acción de acompañamiento a las escuelas. En general, denota la transición que ocurre cuando se pasa de un estado a otro, ya sea que se hable de personas o de estructuras sociales. El cambio se opone a la estabilidad, al conformismo pasivo, a la rutina sin sentido y, más exactamente, a un conservadurismo que reproduce creencias y prácticas que, si bien en un momento determinado fueron válidas, en el momento actual han hecho crisis, es decir, han dejado de cumplir su función y pueden incluso llegar a frenar el potencial individual y colectivo” (Martín y Ávila, 2012, p. 60)

El cambio educativo es una oportunidad para que las escuelas avancen en el sentido de que surgen nuevas leyes y orientaciones gubernamentales que permiten el surgimiento de currículos flexibles enfocados en el contexto en que viven los estudiantes, en sus habilidades e intereses y en la formación de ciudadanos que promuevan el ejercicio de la democracia.

Para los autores, el cambio educativo puede ser abordado desde múltiples enfoques:

Cambio por Intervención: su característica principal es que “el cambio de la comunidad busca ser masivo y generado por el método de intervención.” (Martín y Ávila, 2012, p. 67). La gestión tiene como propósito identificar el método más eficaz para propiciarlo. (Martín y Ávila, 2012). Lo que implica dirigir la mirada crítica a los procesos de gestión escolar que se desarrollan al interior de las instituciones educativas para capturar interpretativamente las dinámicas de la institución educativa y poder diseñar los indicadores que orientarán el cambio.

Cambio por Mediación Situacional: su característica principal es que “el cambio se centra en poblaciones específicas y está mediado por el intercambio sociocultural y de significados de todos los grupos implicados, a partir de los cuales se formula y se desarrolla el proyecto” (Martín y Ávila, 2012, p. 67). En esta dinámica del cambio, se hace imprescindible desarrollar estrategias de encuentro y participación de los grupos y actores involucrados. Siendo de capital importancia diseñar escenarios propicios para interpretar las demandas en el contexto específico. El propósito de la gestión es: “comprender las demandas y el clima de intercambio creado por los grupos que actúan en un contexto, y la singularidad del proyecto” (Martín y Ávila, 2012, p. 67).

Cambio por Mediación Recíproca: en esta dinámica, la función mediadora de equipos, conformados por la comunidad como actores significativos del proceso, encuentran la posibilidad de articular la acción del cambio incluso en la dimensión del propio sujeto que participa en el escenario del cambio. Su característica principal es que:

el cambio se centra en grupos medianos de las instituciones en las cuales el acompañante y la comunidad educativa, a través de diversos equipos, son mediadores del proceso de cambio y sujetos activos de sus propios cambios, en un marco de influencia mutua que reformula y mejora el proyecto de manera continua (Martín y Ávila, 2012, p. 67).

El propósito de la gestión es: “comprender la influencia recíproca y los procesos de activación y construcción del cambio, y mejorar continuamente el proyecto” (Martín y Ávila, 2012, p. 67).

Por otra parte, para Hargreaves, Earl, Moore y Manning (2001), el cambio educativo se halla definido por:

ciertos cambios plausibles y esenciales en la teoría de la educación que abarcan desde los detalles, más específicos del aprendizaje en el aula hasta lo rasgos más amplios diseñados por la administración escolar. Todos los alumnos han de alcanzar un alto nivel de conocimientos, no sólo unos pocos. Los docentes y los centros escolares son alentados a combinar la calidad con la igualdad a través del trabajo con estudiantes de entornos muy diferentes. En el currículum, se desplaza la prioridad de la comodidad y las convenciones de lo que los profesores enseñan hacia la calidad y profundidad de lo que se espera que el alumno aprenda. Se pretende un aprendizaje que pueda ser aplicado a la resolución de problemas, más apropiado para una sociedad electrónica e informatizada, y no meramente mecánica e industrial. Y por último, el establecimiento de un currículum nacional o estatal quiere asegurar que todos los estudiantes van a ser conducidos a la obtención de los mismos excelentes resultados, independientemente de la escuela, la localidad, el profesorado o las autoridades educativas que les toquen en suerte (Hargreaves et all. 2001, p. 16).

CULTURA ESCOLAR: La noción de Cultura Escolar nos permite elaborar lecturas respecto a la dimensión de las apropiaciones que se han construido en la institución educativa sobre el modelo pedagógico y en general del conjunto de prácticas educativas que se han desarrollado a la zaga de una implementación cabal del modelo pedagógico institucional. Y es que en el desarrollo de la vida institucional de las escuelas, gracias a esta noción, podemos evidenciar que se presenta una interpretación situada por parte de los actores institucionales que le dan el cariz especial e identitario a toda institución y a todo proyecto, muchas veces, permeados por una disonancia de significado y comprensión entre estos mismos actores. Por ejemplo, esta noción representa Para Stolp, (citado en Elías, 2015):

los patrones de significado transmitidos históricamente y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por las personas miembros de la comunidad escolar (p. 288).

Para Deal y Peterson (citados en Elías, 2015) encontramos que la cultura escolar está referida a elementos que no son siempre parte de las acciones teóricamente orientadas en los planteamientos oficiales, y que más bien se hallan inscritos en las prácticas no sistematizadas pero que constituyen el día a día del devenir de las instituciones. Así pues, para los autores referidos, la cultura escolar:

está compuesta de reglas y tradiciones no escritas, normas y expectativas que permean todo: la manera en que gente actúa, cómo se visten, de qué hablan, si buscan o no ayuda en sus colegas y cómo se sienten los docentes acerca de su trabajo y de sus estudiantes citado en (p. 287).

Por otra parte, para Tagiuri y Litwin (citados en Elías, 2015), la cultura escolar “incluye sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas generales y significados dentro del sistema social caracterizado por un patrón de relaciones de personas y grupos dentro de ese sistema” (p. 287).

La cultura escolar se genera a partir de un conjunto de relaciones entre los actores institucionales, que recogen las características de la población estudiantil, docentes y directivos docentes quienes de acuerdo a sus vivencias diarias, a su manera propia de gestionar e interpretar los aconteceres en la escuela, generan diversas maneras de leer la escuela y sus problemas y también el conjunto de roles dentro de la estructura organizacional, entre otras.

CURRÍCULO: La noción de currículo representa un campo complejo que agrupa elementos de orden socio-económico y político y la lectura de su incidencia en el aparato educativo como constructo social que interviene de manera significativa en el mantenimiento, desarrollo y evolución de las estructuras institucionales. Para Sacristán (2011) el currículo representa: “...una selección regulada de los contenidos a enseñar y

aprender que a su vez regulará la práctica didáctica que se desarrolla durante la escolaridad” (Sacristán, 2011, p. 10).

En el contexto nacional el currículo puede ser concebido como el conglomerado de elecciones culturales, proceso de selección mediado por interpretaciones situadas de las necesidades y posibilidades que en el territorio se han evidenciado como significativas y de primer orden para el mantenimiento y desarrollo de los logros alcanzados. Técnicamente se halla representado en el conjunto de áreas que son organizadas a partir de leyes y decretos emitidos por el Ministerio de Educación Nacional y de las diferentes modalidades de formación que ofrece el aparato educativo en el país. permitiendo a las instituciones educativas del país construir una estructura de formación de acuerdo al contexto de la población y de la comunidad educativa.

DEMOCRACIA: En su acepción técnica, la democracia puede entenderse según Dahl (2004) y la Enciclopedia Británica de la siguiente manera:

Literalmente, democracia significa gobierno del pueblo. El término deriva del griego *demokrati*, acuñado a partir de *demos* (“pueblo”) y *kratos* (“gobierno”) a mediados del siglo V a.C. para denotar los sistemas políticos entonces existentes en algunas ciudades-Estado griegas, sobre todo Atenas. (Dahl, 2004, pág. 11)

Retrospectivamente, se hace preciso señalar que el desarrollo y la evolución de las sociedades a lo largo de la historia han ido acuñando una diversidad de comprensiones sobre el significado y las características de la democracia. Por ejemplo para Dahl (1998) estructuralmente la democracia posee un conjunto de criterios que le definen. Entre ellos podemos señalar:

1. La participación efectiva. Referida a la posibilidad de que todos los miembros puedan exponer ante los demás miembros, y de manera igual y efectiva, sus puntos de vista sobre las políticas a elegir.
2. La igualdad de voto. Referida a la posibilidad de que los miembros del conglomerado tengan la misma posibilidad de participar, votando.

3. La comprensión ilustrada. Referida a la posibilidad de que los miembros puedan conocer las políticas alternativas e instruirse sobre sus características y consecuencias.
4. El control de la agenda. Referida a la potestad de que los miembros puedan decidir qué aspectos se incorporan en la agenda de gobierno. Los cambios pueden efectuarse mientras los miembros lo decidan.
5. La inclusión de los adultos. Los adultos deben tener reconocimiento de sus derechos de ciudadanía y por lo tanto de los criterios anteriores. (Dahl, 1998, págs. 47-48)

Otros autores han puesto de manifiesto la importancia de la democracia como una forma compleja de relación entre los individuos que conforman una sociedad. Según Pineda (2010) en Dewey encontramos una concepción de la democracia como forma de vida, caracterizada por:

una fe en el hombre común, más que en las soluciones de los “expertos” (pues éstos representan siempre intereses de sectores sociales específicos); de una fe profunda en la igualdad humana, más allá de todas las posibles diferencias de raza, sexo, color, nacionalidad, etc.; y, sobre todo, de una fe irrenunciable en la inteligencia, es decir, en las capacidades de los seres humanos concretos para hacer juicios y acciones inteligentes si se les ofrecen las condiciones apropiadas. Es cierto, en este sentido, que la vida democrática supone unas ciertas reglas comunes, pero también que éstas deben ser las menores posibles, de tal forma que no impidan el libre juego de la individualidad, esto es: la iniciativa y la creatividad del hombre común (Pineda, 2010, p. 183).

GESTIÓN ESCOLAR: Gestionar las escuelas o instituciones educativas, representa una serie de acciones articuladas y que toman en consideración las características propias del contexto y de la comunidad que se atiende a través del servicio educativo que se brinda por parte de las instituciones educativas.

En términos generales, la gestión es el conjunto de procesos y actividades que, atendiendo a las condiciones del contexto, permiten lograr resultados de forma

ordenada y sistemática. En el caso del sector educativo, se habla de gestión escolar o educativa.

Es de precisar que la Secretaría de Educación de Medellín diferencia estos dos términos, definiendo la gestión escolar como todo lo que comprende procesos y estrategias que se desarrollan al interior de los establecimientos educativos; y define gestión educativa como los procesos adelantados por la Secretaría de Educación para garantizar la prestación del servicio según las políticas del Plan de Desarrollo Municipal. (SEM & U de A, 2016, p. 17).

Otros autores han puesto de manifiesto la presencia de otros elementos que hacen presencia en el desarrollo de la gestión escolar, pero que en términos generales se hallan en consonancia con la acepción anterior y que conceptúa esta noción como destinada al desarrollo de los procesos internos de las instituciones educativas. Para Rico (2016) la gestión escolar se entiende como “un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (Rico, 2016, p. 57).

En otros términos, la gestión escolar puede definirse como los procesos que se llevan a cabo dentro de las instituciones educativas con el propósito de mejorar todo el sistema organizacional que implican las gestiones directiva, académica y comunitaria.

INVESTIGACIÓN CRÍTICA: La investigación crítica representa un enfoque alternativo e integral que toma como elementos significativos en el proceso de investigación la postura o situación de los sujetos que investigan, las características del contexto socio-económico y político y las posibilidades de transformación de los sujetos que, como actores principales del contexto, desarrollan comprensiones sobre su situación y proponen alternativas de reconstrucción y rediseño de los problemas y por lo tanto de sus soluciones. Para Kincheloe y MacLaren (2012) la investigación crítica debe ser entendida como elemento constituyente de una teoría social crítica, que representa “un mapa o guía de la esfera social. En el contexto de la investigación, no determina cómo vemos el mundo, sino que nos ayuda a diseñar preguntas y estrategias para explorarlo” (Kincheloe y MacLaren, 2012, p. 246). Así mismo, los autores conciben la investigación crítica

posmoderna como aquella que “requiere que los investigadores construyan su percepción del mundo nuevo, no sólo en forma aleatoria, sino de un modo que socave lo que parece natural, que cuestione lo que parece obvio” (Kincheloe y MacLaren, 2012, p. 272).

La investigación crítica permite a la comunidad educativa, especialmente docentes y estudiantes, construir conocimiento a partir de los elementos que toma del contexto social, cultural, académico y político en que se encuentran inmersos.

MODELO PEDAGÓGICO: Un modelo pedagógico agrupa un conjunto de elementos que permiten desarrollar la acción educativa de manera eficaz. Este permite articular la relación entre la teoría y la práctica educativa e integra elementos contextuales y conceptuales que inciden en el desarrollo de las prácticas de educación a través de las que se buscará alcanzar los fines y objetivos propuestos. Para Díaz, M. Zúñiga, M. Chávez, C. Hleap, J. y Támara, E.(1986b) el modelo pedagógico: “puede considerarse como una forma particular de seleccionar, organizar, transmitir y evaluar el conocimiento escolar y como una forma particular de organizar las relaciones sociales que se dan en la escuela” (Díaz et all, 1986b, p. 60).

En otro momento de su desarrollo conceptual sobre los modelos pedagógicos, Díaz (1986a) definirá el Modelo Pedagógico como:

un dispositivo de transmisión cultural que se deriva de una forma particular de selección, organización, transmisión y evaluación del conocimiento escolar. En esta dimensión que podemos llamar instruccional, el modelo pedagógico está constituido por tres sistemas de mensajes: el currículum, la pedagogía y la evaluación. En la dimensión que podemos llamar regulativa del modelo pedagógico está constituido por las reglas de relación social y sus modalidades de control intrínsecas. Lo institucional y lo regulativo están interrelacionados en el modelo pedagógico, se determinan mutuamente y determinan los diferentes arreglos institucionales (contextos especializados) en el tiempo y en el espacio” (Díaz, 1986a, p. 64)

El modelo pedagógico es la estructura que define una institución para orientar y desarrollar las prácticas pedagógicas de los docentes y en la que se describe las teorías del

aprendizaje en que se fundamentará la metodología, la relación e interacción entre los actores educativos y la forma de evaluación, entre otros aspectos.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: La formación de los ciudadanos en el país se encuentra orientada por la normatividad vigente en la legislación educativa. Toda institución educativa debe diseñar y legitimar su Proyecto Educativo Institucional, que representa la carta de navegación o brújula que direcciona la gestión educativa al interior de las escuelas para alcanzar los fines de la educación. Al respecto, la Ley General de Educación de 1994 señala que:

Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos (Ley 115, 1994, art. 73).

El Proyecto Educativo Institucional es un documento guía que orienta todos los procesos de las gestiones directivo-administrativos, académicos y comunitarios que cada año debe alimentarse con los aportes de todos los estamentos de la Comunidad Educativa: padres y/o madres de familia, egresados, estudiantes, docentes y directivos docentes.

PRÁCTICAS DEMOCRÁTICAS: Retomamos la acepción de Mathews (2018) de lo que denomina prácticas democráticas, quien las concibe “como hábitos significativos que tienen valor por sí mismos y que se desarrollan en función tanto de aprender como de hacer” (Mathews, 2018, p. 129).

Para Mathews (2018), las prácticas democráticas implican:

1. Nombrar problemas para reflejar las cosas que la gente considera importantes y valora profundamente, sin ser solo información experta.
2. Enmarcar asuntos para tomar decisiones que no solo tengan en consideración lo que la gente valora sino que también contemplen todas las opciones principales

para actuar justamente y con un reconocimiento total de las tensiones resultantes de las ventajas y desventajas que tiene cada opción.

3. Tomar decisiones deliberadamente para mover opiniones que van desde primeras impresiones hasta juicios más compartidos y reflexivos.
4. Identificar y comprender recursos cívicos y activos que con frecuencia no son reconocidos ni utilizados.
5. Organizar acciones cívicas para que se complementen entre sí, lo que hace que los esfuerzos de la gente sean más que la suma de las partes.
6. Aprender como comunidad a lo largo del camino para mantener el ímpetu cívico. (Mathews, 2018, p. 130).

PRÁCTICA PEDAGÓGICA: La práctica pedagógica da cuenta de la forma en que se articulan los saberes y las acciones en los espacios de formación. Es el elemento pragmático, visible, observable e interpretable que se despliega en la cotidianidad de las escuelas. Esta retoma elementos de diferentes instancias para enriquecer las lecturas y construcciones comprensivas de aquel que se desenvuelve en la acción formativa. Para Zuluaga (1987) la noción de práctica pedagógica, comprende:

1. Los modelos pedagógicos tanto teóricos como prácticos utilizados en los diferentes niveles de la enseñanza.
2. Una pluralidad de conceptos pertenecientes a campos heterogéneos de conocimiento retomados y aplicados por la pedagogía.
3. Las formas de funcionamiento de los discursos en las instituciones educativas donde se realizan prácticas pedagógicas.
4. Las características sociales adquiridas por la práctica pedagógica en las instituciones educativas de una sociedad dada que asigna unas funciones a los sujetos de esa práctica.
5. Las prácticas de enseñanza en los diferentes espacios sociales, mediante elementos del saber pedagógico (Zuluaga, 1987, p. 196).

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar e implementar una propuesta de apoyo a la gestión escolar para la actualización e implementación del PEI del Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación del municipio de Medellín.

Objetivos específicos:

1. Analizar el estado actual de los elementos y aspectos estructurantes del PEI en la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación.
2. Caracterizar las prácticas educativas que desarrollan los docentes para evaluar su relación con el componente pedagógico – teórico manifiesto en el PEI.
3. Diseñar una propuesta de apoyo a la gestión escolar que permita la apropiación crítica del PEI por parte de la comunidad educativa.

Marco Metodológico

Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter cualitativo. Para Hernández et all (2014) “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p.358).

Las características de este tipo de investigación, permiten abordar el conjunto de fenómenos problemáticos que se presentan en el contexto institucional, haciendo recurso a la experiencia de la comunidad educativa para comprender estos y ofrecer alternativas de solución.

Diseño y enfoque

El diseño metodológico para la presente investigación es la investigación-acción con enfoque participativo, debido a que el planteamiento del problema responde a una situación que involucra a un grupo o comunidad y resalta la colaboración equitativa del grupo o comunidad (Hernández et all, 2014).

Este diseño permite reconocer e integrar a la comunidad educativa como el conjunto de actores significativos que hacen parte de la problemática y en quienes se encuentran los recursos y las acciones más importantes para ofrecer alternativas de solución, permite enfocarse en cambios para mejorar el nivel de vida y el desarrollo humano de los individuos que hacen parte de la comunidad, ya que impacta en las acciones formativas que se desarrollan en la institución educativa y, por extensión, a su comunidad educativa en general.

Los principios que enmarcan la investigación acción- participación y que están en consonancia con el aprendizaje dialógico y las prácticas democráticas corresponden a:

1. Cooperación mutua y confianza entre todos los actores involucrados
2. Equidad en las decisiones
3. El contexto es fundamental
4. Los patrones deben conectarse

5. Desarrollar significados de todas las “voces de la comunidad” e investigadores.
6. Imaginar representaciones de las necesidades comunitarias.
7. Diseñar acciones que transformen.
8. El resultado debe impactar favorablemente a la población.
9. Las colaboraciones reforman.
10. Democratizar el poder, decisiones y atención a las necesidades sociales.
11. Empoderar a los miembros de la comunidad (incorporarlos, consultarlos, involucrarlos y compartir el liderazgo son las claves de un estudio)

(Hernández et al, 2014, p.501).

Población y muestra

Según Hernández et al, (2014) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”(p.174) . En esta investigación toda la comunidad educativa (estudiantes, egresados, padres y madres de familia, docentes y directivos-docentes) corresponde a la población.

Para elegir la muestra se debe tener en cuenta la definición que presenta Hernández et al (2014): En el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.

En el capítulo 1 se toma una muestra de participantes voluntarios para realizar el Diagnóstico Rápido Participativo DRP. Se invitó a todos los estamentos de la comunidad educativa: estudiantes, egresados, madres y padres de familia, docentes y directivos docentes, quienes aceptaron participar de dos sesiones en las cuáles se hizo en la primera una sensibilización y presentación de los aspectos que debe contener el PEI de cada institución educativa y, en la segunda sesión, los integrantes de cada estamento conformaron grupos para responder la encuesta del DRP. Para desarrollar la matriz de valoración, se convocó al comité de calidad, conformado por cinco docentes de la institución educativa que colaboran con la organización de procesos académicos y

administrativos, razón por la que se considera una muestra de expertos para valorar cada uno de los aspectos considerados en el PEI.

Para elegir la muestra con la que se trabajó en el Capítulo 2 se extendió invitación a los veintitrés docentes (están excluidos los dos docentes investigadores) de la institución educativa para participar de las entrevistas que permitirían determinar la coherencia entre las prácticas educativas y el modelo pedagógico propuesto en el PEI. Esta fue aceptada por siete docentes cuyo ingreso a la institución se presentó de manera gradual desde el inicio de la institución hasta el año 2018. Por lo anterior, esta muestra se considera de participación voluntaria. Cabe anotar que también estaba sujeta al cruce de los horarios con los docentes investigadores.

Para el desarrollo de las comunidades de aprendizaje, de igual forma que en los capítulos 1 y 2, se hará una invitación extensiva a todos los estamentos de la comunidad educativa mediante la página web de la institución y la agenda semanal y se tomará la muestra de participación voluntaria con quienes acepten la invitación. Ya se realizaron ensayos para dos comunidades de aprendizaje y se presentaron participantes de todos los estamentos.

Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos para la recolección de datos utilizados en este trabajo de investigación corresponden a los siguientes: Diagnóstico Rápido Participativo DRP, Matriz de valoración, Revisión documental y entrevistas

Descripción de los instrumentos.

Los instrumentos, aplicados fueron: el Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), la Matriz de Valoración, la Revisión Documental y la matriz de categorización de las entrevistas

Diagnóstico Rápido Participativo (DRP).

El Diagnóstico Rápido Participativo como un instrumento de planeación e investigación participativa y de levantamiento de información colectiva rápida que permite desarrollar procesos de reconocimiento de la situación social, política, económica, cultural y ambiental de las comunidades, grupos o poblaciones con las

que se interactúa. De este modo, se convierte en un medio para estimular y apoyar a los miembros de un grupo a la exploración, identificación, análisis y evaluación de sus limitaciones, potencialidades e intereses. Lo anterior con el fin de fortalecer sus capacidades de decisión y solución acerca de las propias necesidades. (Meneses, 2014. párr. 2)

El Diagnóstico Rápido Participativo se realizó mediante una encuesta a cada uno de los estamentos de la Comunidad Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación: docentes, estudiantes, egresados, madres y padres de familia y directivos docentes para indagar sobre el conocimientos acerca del Proyecto Educativo Institucional. Después de esto se hizo la triangulación de las encuestas y los resultados obtenidos se cruzaron con la información obtenida de la matriz de Valoración realizada por el Comité de calidad de la institución educativa y con la Revisión documental a cargo de los docentes investigadores.

Matriz de Valoración Comité de Calidad

Esta se diseña a partir de la rúbrica que se extrae del documento Guía Metodológica para el PEI, contenida en el apartado Anexo 3- Formato Rúbrica Final —. Este instrumento permite valorar los 14 aspectos del PEI por parte del Comité de Calidad institucional. Esta valoración está representada por la asignación, según un conjunto de descriptores para cada aspecto del PEI, de una puntuación entre 1, 2 y 3 en donde 1 representa Construcción, 2 Actualización y 3 Implementación.

Revisión Documental.

A cargo de los investigadores, esta se lleva a cabo tomando como referente el Anexo 2 – Formato de revisión documental y el documento Anexo E, que pertenecen ambos a la *Guía Metodológica para la Construcción, Actualización e Implementación del Proyecto Educativo Institucional- PEI*, documento en el que aparece referenciada la normatividad vigente hasta el 2016. Además, se realiza la Revisión Documental a la luz del

Decreto 1075 del 2015, de la Ley 1620 de 2016, y del Decreto 1421 de 2017. El resultado de la Revisión Documental se ingresa a la matriz Mecanismo de Sistematización de DRP, contenido en el Anexo 2 – Formato de revisión documental.

Mecanismo de Sistematización DRP y Priorización.

En este mecanismo, tipo software que hace parte de la Guía PEI, se ingresan los datos que se obtienen de la aplicación de los instrumentos *DRP*, *Matriz de Valoración* y *Revisión Documental*. El Mecanismo de Sistematización DRP y Priorización, permite triangular la información recabada con los instrumentos mencionados, y genera una valoración sintética respecto al estado de los aspectos del PEI en orden a tres categorías, a saber: Construcción, Actualización, Implementación. .

Entrevista.

Para Hernández et all (2014), las entrevistas como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad.

Según Hernández et all (2014) “las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas” (p.403) . En esta investigación se realizaron entrevistas estructuradas donde se utilizó una guía de preguntas, que el entrevistador realizó de acuerdo con un orden establecido. Las entrevistas fueron realizadas a los docentes para obtener información que permita caracterizar de forma general sus prácticas educativas en relación con el componente pedagógico - teórico manifiesto en el Modelo pedagógico propuesto en el Proyecto Educativo Institucional.

Mapas Mentales y Mapas de Conceptos.

Para la recolección de la información en las Comunidades de Aprendizaje que se desarrollarán de acuerdo a la propuesta de intervención se utilizarán los *Mapas de Conceptos* y los *Mapas Mentales*. Según varios autores (Novak y Gowen, 1988, Norman,1995; Díaz y Hernández 1997), los mapas de conceptos y los mapas mentales son representaciones gráficas y recursos esquemáticos para mostrar relaciones significativas entre conceptos en forma de proposiciones, facilitando así el conocimiento y la estructuración de la información por conocer o ya conocida.

Mapa de Conceptos.

El mapa conceptual representa una jerarquía de diferentes niveles de generalidad, de inclusividad o importancia, y se conforma de: conceptos, proposiciones y palabras enlace (Novak y Gowin, 1988). Hernández (1999), por su parte, define los mapas conceptuales como una red que representa gráficamente la relación entre conceptos, ideas, proyectos, acciones, informaciones, etc.

En el siguiente texto se definen los mapas mentales:

Son una representación gráfica de un proceso holístico en su concepción y percepción, pues esta técnica permite unificar, integrar y separar conceptos para analizarlos y sintetizarlos secuencialmente. De igual manera se conciben como una estructura creciente y organizada compuesta de un conjunto de imágenes, colores y palabras, que integran de manera significativa los modos de pensamiento lineal y espacial, permitiendo que el cerebro realice conexiones y asociaciones (Montes, 1997, p.217).

De acuerdo con lo anterior, se eligen los mapas de conceptos y mentales para las Comunidades de Aprendizaje porque constituyen dos herramientas que, por sus características esquemáticas, le permitirán a cada grupo realizar una conceptualización y jerarquización de cada aspecto del PEI a trabajar en cada sesión. Estos serán un insumo para elaborar los escritos a presentar al Consejo Académico, y posteriormente al Consejo Directivo.

Estrategias de análisis de datos

Al realizar la triangulación con el Mecanismo de Sistematización DRP y Priorización entre:

- a). *La Revisión documental* (realizada por los dos investigadores Eliana Cataño y Marco Restrepo)
- b). *El taller de DRP* (Diagnóstico Rápido Participativo) diligenciado por todos los estamentos de la comunidad educativa: padres de familia, estudiantes, egresados, docentes y directivos docentes, y
- c). *La Matriz de valoración* (diligenciada por el comité de calidad institucional)

Se obtiene la suma que genera la calificación para realizar la priorización de los elementos del PEI. Debe tenerse en cuenta que de acuerdo con la calificación valorada al triangular el *DRP*, la *Matriz de Valoración* y la *Revisión Documental* en el Mecanismo de Sistematización *DRP* y Priorización, este mecanismo arroja una valoración según tres estados: *Construcción 1* (Si la suma total es igual o inferior a 4), *Actualización 2* (si la suma total está entre 5 y 8) e *Implementación 3* (Si la suma total es igual a 9)

Construcción (1): Significa que ese elemento del PEI no existe, no se evidencia, no se representa planteado textualmente en el pliego maestro del documento PEI, y tampoco se halla articulado a la normatividad vigente.

Actualización (2): Significa que ese elemento del PEI existe, se evidencia, se describe, se encuentra planteado y/o desarrollado en las prácticas educativas vigentes o en algún documento institucional, pero no se ha actualizado de acuerdo a la normatividad vigente y a las necesidades de la comunidad educativa, por lo que tampoco es conocido por esta.

Implementación (3): Significa que ese elemento del PEI está en ejecución, se presenta actualizado según la normatividad vigente, ha sido elaborado por la comunidad educativa y es conocido por esta.

En la entrevista estructurada para los docentes las preguntas se orientaron con respecto a los seis elementos que plantea el modelo pedagógico: teorías del aprendizaje, objetivos, metodología, relación maestro-estudiante, contenido-secuencia y proceso evaluativo que corresponden a las categorías establecidas y obedecen a unas características o atributos organizadas de acuerdo a unidades identificadas en los datos obtenidos.

Capítulo 1

Análisis del estado actual de los elementos y aspectos estructurantes del PEI en la Institución Educativa Colegio Loyola para la Ciencia y la Innovación

Introducción

En este capítulo se presenta el análisis del estado actual de los aspectos que estructuran el PEI de la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación en el 2019, a partir de la aplicación de los instrumentos y estrategias elegidas, y que dan cuenta de tres dimensiones interpretativas expresas en un conjunto de indicadores que describen la etapa en la que se encuentra cada uno de los 14 aspectos que conforman el PEI.

Estos tres estados presentados anteriormente en la descripción de los instrumentos son, a saber: *Construcción*, *Actualización* e *Implementación*. Subsecuentemente, se plantea una reflexión pedagógica que vincula las nociones de Democracia, Gestión Escolar y Cambio educativo como conceptos articuladores que permiten, ampliar la comprensión sobre el estado de los aspectos estructurantes del PEI y delinear la estrategia para su mejoramiento e implementación.

Estado actual de los elementos y aspectos estructurantes del PEI

Empezamos por presentar los hallazgos evidenciados según la aplicación preliminar de los instrumentos, y la triangulación final a través del Mecanismo de Sistematización DRP y Priorización.

Para la recolección de datos, este capítulo recurrió a los siguientes instrumentos:

- Diagnóstico Rápido Participativo
- Matriz de valoración
- Revisión documental

La sistematización de los datos se realiza a través de las siguientes técnicas:

- Mecanismo de sistematización DRP y priorización

Al realizar la triangulación con el Mecanismo de Sistematización DRP y Priorización entre:

- a). La *Revisión documental* (realizada por los dos investigadores Eliana Cataño y Marco Restrepo)
- b). *El taller de DRP* (Diagnóstico Rápido Participativo) diligenciado por todos los estamentos de la comunidad educativa: padres de familia, estudiantes, egresados, docentes y directivos docentes, y
- c). *La Matriz de valoración* (diligenciada por el comité de calidad institucional)

se obtiene la suma que genera la calificación para realizar la priorización de los elementos del PEI. Debe tenerse en cuenta que de acuerdo con la calificación valorada al triangular el *DRP*, la *Matriz de Valoración* y la *Revisión Documental* en el Mecanismo de Sistematización DRP y Priorización, este mecanismo arroja una valoración según tres estados, representados en la Tabla 1:

Tabla 1.

Estado de los aspectos del PEI

(Estado del componente del PEI)	<u>Calificación:</u> (Suma arrojada por la triangulación en el software)
<i>Construcción:</i>	<i>Si la suma total es igual o inferior a 4.</i>
<i>Actualización:</i>	<i>Si la suma total está entre 5 y 8.</i>
<i>Implementación:</i>	<i>Si la suma total es igual a 9.</i>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se muestra la priorización de los aspectos del PEI que se encuentran en estado de actualización según los resultados que arrojó la triangulación del DRP, Matriz de valoración y la revisión documental.

Tabla 2.

Priorización de los aspectos del PEI

Prioridad	Aspectos del PEI		Gestión	Estado del aspecto
1	Planes de estudio y criterios de evaluación y promoción		Académica	Actualización: El Plan de Estudios existe pero requiere actualización de acuerdo a la normatividad vigente y el contexto institucional (debe especificar las nuevas áreas y las existentes con sus correspondientes asignaturas). Los criterios de evaluación y promoción no son coherentes con lo establecido en la estrategia pedagógica vigente en el documento PEI.
2	Programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano	Programa permanente de formación docente	Comunitaria	Actualización: Aunque no existe una política formalizada en programas para la formación docente, desde las directivas docentes existe la disponibilidad para apoyar la participación de sus profesores en las ofertas existentes desde el ente territorial o en otras instancias
		Programas para las madres y padres de familia		Desde el PEI se tiene contemplada una propuesta específica de los programas ofrecidos a las madres y los padres de familia sin embargo actualmente no se desarrolla.
3	Evaluación de los recursos		Directivo – administrativa	Actualización: Cada institución educativa debe conocer cuáles recursos tienen, su estado de calidad, suficiencia y beneficios para poder identificar las carencias, complementos y mejoramientos referentes a

			los recursos humanos, tecnológicos, financieros y físicos, donde estos dos últimos no se describen en el PEI debido a que quedaron a la espera de la construcción de laboratorios. Debe actualizarse con una descripción detallada de todos los recursos.
4	Organización administrativa y evaluación de la gestión	Directivo - administrativa	Actualización:El PEI de la Institución da cuenta parcialmente de la estructura administrativa y de la organización de la autoevaluación .
5	Otros elementos complementarios	Comunitaria	Actualización:En el PEI se menciona que se ofrecen servicios complementarios a los estudiantes pero debe actualizarse cada año con los programas que trae Secretaría de Educación y otras entidades.
6	Estrategia pedagógica	Académica	Actualización:En el PEI se evidencia un enfoque claro que orienta la práctica educativa de la I.E., a partir de referentes teóricos y conceptuales claros que sustentan la identidad y vida institucional. Hay un modelo pedagógico a ser desarrollado por los docentes para lograr que la I.E. cumpla sus objetivos y satisfaga las necesidades y expectativas de toda la comunidad académica; sin embargo, requiere actualizarse en consonancia con la realidad contextual de la institución, las prácticas educativas y las necesidades y expectativas de estudiantes y padres de familia.
7	Principios y fundamentos	Directivo – administrativa	Actualización:La Institución Educativa cuenta con un PEI en el que se plantean claramente

			los principios y fundamentos que orientan su quehacer pero no se ha actualizado en los últimos años.
8	Proyectos pedagógicos	Académica	Actualización: El PEI menciona los Proyectos Obligatorios pero se observa que no está actualizado con respecto a la normatividad vigente.
9	Objetivos	Directivo – administrativa	Actualización: En el Proyecto Educativo Institucional se definen objetivos, pero requieren actualizarse de acuerdo con los fines de la educación establecidos en la Constitución y la Ley General de Educación y al contexto institucional.
10	Manual de convivencia y reglamento docente	Directivo – administrativa	Actualización: El manual de convivencia se encuentra actualizado de acuerdo a la normatividad vigente pero requiere la socialización y refrendación de todos los estamentos de la comunidad educativa.
11	Articulación con expresiones culturales locales y regionales	Comunitaria	Actualización : En el PEI de la institución se precisa la forma en la que se articula la comunidad educativa con las expresiones culturales, locales y regionales, incluyendo el desarrollo o participación en foros educativos, festivales, encuentros culturales e intercolegiados deportivos. Sin embargo, lo descrito al respecto en el PEI, se encuentra desactualizado con respecto a la realidad de la práctica educativa e institucional.
12	Relación con otras organizaciones sociales	Comunitaria	Actualización: El PEI de la Institución Educativa menciona algunas de las instituciones de educación superior o

			técnica, u organizaciones comunitarias, no gubernamentales, privadas o públicas y del sector empresarial local, nacional o internacional, líderes y organizaciones comunitarias con las que mantiene convenios y acuerdos. Sin embargo, hace falta revisar, sistematizar y actualizar los registros de acuerdo a lo que sucede en la práctica educativa e institucional.
13	Gobierno escolar	Directivo – administrativa	Implementación: El PEI de la I.E describe lo relacionado con el Gobierno Escolar, sus integrantes y funciones, de conformidad con el artículo 142 de la Ley 115 de 1994 y el decreto 1860 de 1994
14	Costos educativos	Directivo – administrativa	Implementación: En el Manual de convivencia se encuentra estipulado el proceso de matrícula.

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar es preciso destacar que el estado de cada uno de los 14 aspectos que conforman las tres gestiones del PEI, y que fueron valorados a través de la triangulación de los datos con el Mecanismo de Sistematización DRP y Priorización, evidencia que el pliego maestro del texto PEI se encuentra solo en 2 de sus componentes en estado de implementación, y en 12 de sus componentes, en estado de actualización. Cabe anotar que ninguno de los componentes se presenta en la categoría o estado construcción, lo que da cuenta de que los procesos que articulan cada uno de los 14 aspectos del PEI se encuentran

en condición de desarrollo y movilización práctica.

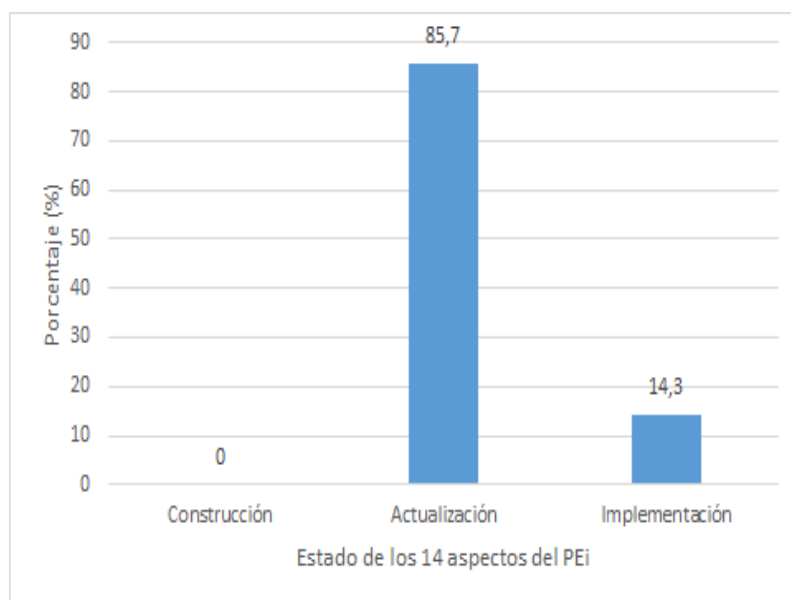


Figura 4: Estado de los aspectos del Proyecto Educativo Institucional

Fuente: Elaboración propia.

Al conceptualizar la gestión escolar como “...*el conjunto de procesos y actividades que, atendiendo a las condiciones del contexto, permiten lograr resultados de forma ordenada y sistemática.*” y como “...*todo lo que comprende procesos y estrategias que se desarrollan al interior de los establecimientos educativos.*” (SEM & U de A, 2016, p. 17) podemos comprender que esta condición, representada en la *Tabla 2*, que presenta la mayoría de los componentes del PEI evidenciados en estado de actualización, da cuenta de una debilidad manifiesta en el desarrollo de la gestión escolar de la institución educativa, por cuanto que, partiendo de una lectura interpretativa situada desde las instancias de la vida institucional, que considera que la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación articula sus procesos desde la presentación de un PEI que despliega su desarrollo formativo con *proyectos de investigación* en diferentes dimensiones, no ha abordado hasta ahora de manera autocrítica y a través de las herramientas y recursos de los que dispone, el acaecer de las problemáticas institucionales y la gestión escolar que le corresponde.

El indicador que soporta esta lectura crítica, es el estado de *Actualización* en el que se encuentra la mayoría de aspectos del PEI, que da cuenta de que las acciones institucionales

que se han llevado a la práctica han sido insuficientes y han desestimado en su formulación, la importancia de implementar cabalmente la totalidad de los 14 aspectos que conforman el PEI. Y es que como se señala en la Guía metodológica para la construcción, actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional: “...no es suficiente con creer o intuir que lo que hacemos tiene un impacto en los estudiantes y en la comunidad. Es necesario mostrar con evidencias que así es o, en caso de encontrar que no está ocurriendo como creíamos, poder tomar decisiones informadas para llevar los pasos de nuestra institución educativa hacia un camino de mejoramiento.” (SEM & U de A, 2016, p. 78)

No obstante, es preciso señalar que esta lectura o interpretación crítica del estado actual de los aspectos que conforman el PEI, no deja de lado, ni desestima en su enorme importancia, el conjunto de acciones que se han llevado a la práctica cotidianamente por parte de los actores significativos de la comunidad educativa (directivos docentes, docentes, estudiantes, padres de familia y egresados) con el objeto de darle lugar a la movilización y agenciamiento pragmático a los aspectos que conforman el PEI. De la importancia de esas acciones da cuenta que ninguno de los aspectos se halle en estado *Construcción*, y que dos de los aspectos se encuentren en estado de *Implementación*.

Gestión escolar in situ. Aspectos estructurantes del PEI y su articulación con las prácticas educativas.

Así pues, el conjunto de aspectos que se presentan en el estado *Actualización*, 12 de los 14, y que representa el 85.7% del cuerpo total de aspectos del PEI, da cuenta de la necesidad de poner en ejercicio y de afinar el conjunto de mecanismos y estrategias que permitan alcanzar el estado de *Implementación* para cada uno de los 12 aspectos mencionados. La lectura y análisis de los indicadores nos ofrece los siguientes resultados.

Tabla 3.

Análisis de los aspectos del PEI evidenciados en estado de Actualización.

Prioridad	Aspectos del PEI		Gestión	Análisis Para los aspectos <i>Planes de estudio y criterios de evaluación y promoción, Programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano, Programa permanente de formación docente, Programas para las madres y padres de familia, Evaluación de los recursos, Organización administrativa y evaluación de la gestión, Otros elementos complementarios, Estrategia pedagógica, Principios y fundamentos, Proyectos pedagógicos, Objetivos, Manual de convivencia y reglamento docente, Articulación con expresiones culturales locales y regionales, y Relación con otras organizaciones sociales</i>, encontramos que en el pliego del documento maestro del PEI de la institución educativa, se hace mención y se nombra el aspecto en sus contenidos, pero estos deben ser abordados críticamente para ser reinterpretados a la luz de las experiencias, prácticas y necesidades educativas que se han hecho presentes en el horizonte de la vida institucional desde su fundación, con el objeto de ser articulados al documento maestro del PEI. Es decir, que como se mencionó anteriormente, la
1	Planes de estudio y criterios de evaluación y promoción		Académica	
2	Programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano	Programa permanente de formación docente	Comunitaria	
		Programas para las madres y padres de familia		
3	Evaluación de los recursos		Directivo – administrativa	
4	Organización administrativa y evaluación de la gestión		Directivo - administrativa	
5	Otros elementos complementarios		Comunitaria	
6	Estrategia pedagógica		Académica	
7	Principios y fundamentos		Directivo – administrativa	

8	Proyectos pedagógicos	Académica	comunidad educativa desarrolla procesos que corresponden a la puesta en práctica de acciones que apuntan a la consecución de ese conjunto de aspectos, pero esas prácticas y acciones no han sido sistematizadas, valoradas y articuladas críticamente y de manera textual al documento maestro PEI.
9	Objetivos	Directivo – administrativa	
10	Manual de convivencia y reglamento docente	Directivo – administrativa	
11	Articulación con expresiones culturales locales y regionales	Comunitaria	
12	Relación con otras organizaciones sociales	Comunitaria	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Análisis de los aspectos del PEI evidenciados en estado de Implementación.

Prioridad	Aspectos del PEI	Gestión	Análisis
13	Gobierno escolar	Directivo – administrativa	En lo que respecta a los procesos correspondientes a los dos aspectos del PEI que se evidencian en estado de <i>Implementación</i>, a saber, <i>Gobierno escolar</i>, <i>Costos educativos</i>, señalamos que los contenidos correspondientes a los procesos que arropan, se encuentran en el documento maestro del PEI, se hallan en marcha, han sido refrendados por la comunidad educativa y hacen parte del conocimiento de las acciones cotidianas que esta desarrolla.
14	Costos educativos	Directivo – administrativa	

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en consideración el análisis precedente, es necesario señalar que una gestión escolar asertiva debe propender por llevar los restantes doce aspectos del PEI al estado de Implementación, ya que como lo manifiesta la Secretaría de Educación de Medellín: “el desarrollo de la práctica institucional debe estar en total articulación con lo registrado en el PEI y éste, a su vez, debe alimentarse y renovarse para estar en consonancia con la realidad escolar, permanentemente y en doble vía” (SEM & U de A, 2016, p. 15)

Entre otras razones, para integrar de manera efectiva los textos que conforman el pliego maestro del documento PEI de la institución educativa, la normatividad vigente en materia de legislación educativa, y para articular críticamente las prácticas educativas institucionales que han arrojado resultados significativos en el desarrollo de la vida institucional, integrando los nuevos desarrollos teórico-prácticos que la pedagogía y la reflexión sobre el quehacer de los actores educativos ofrecen en la actualidad. Ya que “el PEI debe así direccionar las prácticas de todos los actores de la comunidad educativa, pero a la vez alimentarse de ellas transformándose permanentemente” (SEM & U de A, 2016, p. 14).

Por lo anterior, es perentorio desarrollar una estrategia de apoyo a la gestión escolar que provea a la institución educativa de las herramientas para superar los escollos o problemas que se han presentado en los procesos de actualización e implementación de su PEI. Ya que como lo señala claramente la Secretaría de Educación de Medellín:

la pertinencia de un PEI está en asumirlo como producto y como proceso que inicia con su formulación escrita, pero se valida, realimenta, recrea, contextualiza y aporta al mejoramiento de la educación, y al avance de todos los actores de la comunidad educativa, a través de las prácticas del día a día. Es así el PEI un dinamizador del ejercicio escolar y del territorio donde tiene ubicación, siendo tanto un documento que toma vida como una práctica real que se vuelve documento, en un ciclo que se realimenta constantemente con la participación de todos los actores escolares de una institución educativa (SEM & U de A, 2016, pp. 14-15).

Democracia, gestión escolar y cambio educativo.

Al atender el espíritu que informa la normatividad vigente, caracterizado por los fundamentos político democráticos instaurados a partir de la Constitución política de 1991,

entendemos que todo PEI debe representar y dar cuenta de la puesta en práctica de aquellos principios fundamentales expresos en la carta magna del 91, y que recoge la Ley 115 de 1994, Ley General de Educación, al manifestar que toda iniciativa de diseño y construcción del PEI encuentra su fundamento legítimo en la participación activa, colectiva y crítica de la comunidad educativa:

La Ley General de Educación, Ley 115 de 1994, estableció que es deber de los establecimientos educativos elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional o PEI, como un proceso de planeación colectivo a través del cual una comunidad educativa define cómo va a lograr la formación integral del educando. (SEM & U de A, 2016, p. 13).

Aquí hacemos recurso a la noción que Pineda (2010) destaca en la obra de John Dewey, y que entiende la democracia como una forma de vida, creativa, caracterizada por:

una fe en el hombre común, más que en las soluciones de los “expertos” (pues éstos representan siempre intereses de sectores sociales específicos); de una fe profunda en la igualdad humana, más allá de todas las posibles diferencias de raza, sexo, color, nacionalidad, etc.; y, sobre todo, de una fe irrenunciable en la inteligencia, es decir, en las capacidades de los seres humanos concretos para hacer juicios y acciones inteligentes si se les ofrecen las condiciones apropiadas. Es cierto, en este sentido, que la vida democrática supone unas ciertas reglas comunes, pero también que éstas deben ser las menores posibles, de tal forma que no impidan el libre juego de la individualidad, esto es: la iniciativa y la creatividad del hombre común. (Pineda, 2010, p. 183)

En virtud de lo anterior, la necesidad señalada respecto a la importancia de diseñar una estrategia de apoyo a la gestión escolar de la institución educativa Colegio Loyola para la ciencia y la innovación, que permita vehicular el conjunto de exigencias que representa la lectura crítica ofrecida por los estamentos de la comunidad educativa, debe estar orientada, en su diseño y ejecución por una característica esencial de conjunto. Y es que este ejercicio estratégico de apoyo a la gestión escolar, debe fungir como un espacio de participación y creación democrática y colectiva. Para Mathews (2016) será imprescindible que se produzca entonces el agenciamiento de lo que denomina una práctica democrática. Para el autor, las

prácticas democráticas se conciben como hábitos significativos que tienen valor por sí mismos y que se desarrollan en función tanto de aprender como de hacer. (Mathews, 2016, p. 129)

Además, al retomar la definición de gestión escolar que presenta la Secretaría de Educación de Medellín es imprescindible traer a colación la noción de cambio educativo, entendido según Martín y Ávila (2012) como:

un concepto transdisciplinario desarrollado en varios campos del conocimiento y un propósito central en toda acción de acompañamiento a las escuelas. En general, denota la transición que ocurre cuando se pasa de un estado a otro, ya sea que se hable de personas o de estructuras sociales. El cambio se opone a la estabilidad, al conformismo pasivo, a la rutina sin sentido y, más exactamente, a un conservadurismo que reproduce creencias y prácticas que, si bien en un momento determinado fueron válidas, en el momento actual han hecho crisis, es decir, han dejado de cumplir su función y pueden incluso llegar a frenar el potencial individual y colectivo (Martín y Ávila, 2012, p. 60)

Y es que esta noción nos permite expandir las comprensiones tanto de los escollos y dificultades, como de las fortalezas y potencialidades in situ de la institución educativa, para afrontar las exigencias que el desarrollo del contexto nacional y territorial de la ciudad de Medellín y de la vida institucional, plantean a la gestión escolar, vida institucional caracterizada precisamente, por una serie significativa de cambios que devienen desde diferentes instancias, externas e internas. La gestión escolar asertiva debe poder ser capaz de hacer una lectura de las características y vectores que movilizan el cambio educativo. Esta observación se soporta en lo señalado por la Secretaría de Educación de Medellín al enunciar que el documento PEI:

es el punto de referencia formal al cual regresar para recordar lo definido como comunidad educativa, siendo además necesario como evidencia que permite establecer el avance en la gestión frente a las metas construidas. Así, es útil para asuntos relacionados con la rendición de cuentas, pero también con la posibilidad de observar más claramente los cambios en los comportamientos, actitudes,

competencias, habilidades, intenciones y prácticas al interior de la institución y fuera de ella (SEM & U de A, 2016, p. 14).

Al respecto, Hargreaves (2003) sostiene que es importante replantear el cambio educativo y su significación en función de considerar que, simultáneamente “...a las tendencias globales a forzar el cambio por medio de reestructuraciones y reformas impuestas desde afuera...”, (Hargreaves. 2003, p. 23) debemos “...destacar la importancia paralela y a menudo más grande de mejorar las interacciones y las relaciones internas de la escolaridad”. (Hargreaves. 2003, p. 23). Así, en lugar de apostar unilateralmente por un proceso de reestructuración que responda a las exigencias de cambio externas, se apunta también, y de manera significativa a un proceso de aculturación, que tome en cuenta cómo convertir a las escuelas en lugares que estimulen y ayuden a los docentes a hacer cambios por sí mismos.

El cambio educativo interno. Por una gestión escolar asertiva.

Retomamos el enunciado que sostiene que la gestión escolar asertiva debe poder ser capaz de hacer una lectura de las características y vectores que movilizan el cambio educativo. En la dimensión interna de las escuelas, esto implica varias acciones. Entre ellas crear una cultura de la evaluación, lo que conlleva transformaciones procesuales significativas. Esto comporta sus propios retos, tal como lo pone de manifiesto el documento Guía metodológica para la construcción, actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional – PEI :

Crear una cultura de la evaluación en la institución educativa no sucede de la noche a la mañana. Requiere esfuerzo, estudio y dedicación por parte de la comunidad educativa, así como una mente abierta para aceptar los logros y también los fracasos como espacios de aprendizaje (SEM & U de A, 2016, p. 78).

Otra acción está referida a la exigencia de que los docentes aprendamos a trabajar no solo con otros docentes y con los directivos, sino de que también ampliemos nuestro radio de acción cooperativa más allá de las fronteras físicas de la escuela. Ya que por ejemplo, omitir la participación de la comunidad educativa en su más amplio espectro, representado en los estamentos institucionales, fractura las relaciones con el mundo de la vida y genera

una lectura incompleta de las necesidades y posibilidades de mejoramiento de las escuelas y de los objetivos de formación expresos en las leyes.

Alternativamente, consultarle a la comunidad y hacerla intervenir, representa “...un ir más allá de nuestras propias comunidades de colegas.” (Hargreaves, 2003, p. 23) ampliando el abanico de lecturas, interpretaciones, comprensiones y propuestas para resolver asertivamente los problemas que enfrenta como reto la escuela actual, entre ellos por ejemplo, que las escuelas no pueden cerrar sus puertas y dejar afuera los problemas del mundo exterior; la pérdida del monopolio de la escuela sobre el aprendizaje; la crisis producto del sentido de pérdida de comunidad que experimentan las personas en muchas partes del mundo y la escuela como una de las mayores y últimas esperanzas de resolverla; la redefinición de las relaciones de la escuela con su entorno debido a la competencia en el mercado, la elección parental y la autogestión individual, y por último en esta breve lista, pero en modo alguno exhaustiva, la imposibilidad de que las escuelas se mantengan indiferentes al mundo laboral que espera a sus alumnos cuando ingresen al mundo adulto. (Hargreaves, 2003, pp. 26-32)

El cambio educativo externo. Plan Educativo Municipal 2016 - 2027.

El cambio educativo externo más significativo en el contexto territorial, está representado sin duda alguna por la política de educación contenida en el Plan Educativo Municipal de Medellín 2016 - 2027, que delinea el proyecto en ejecución de una de las políticas educativas de más largo aliento en el territorio de Medellín en los últimos años. Este se ha propuesto generar e implementar un nuevo planteamiento educativo y cultural, superando el apalancamiento en el enfoque economicista que caracterizó a las políticas de educación en el territorio en épocas anteriores, para apostar por una formación que contemple la noción y experiencia de dignidad humana como principio y fin de sus esfuerzos:

La formulación de este plan se realiza bajo el enfoque teórico propuesto por la filósofa Martha Nussbaum y el premio Nobel de Economía, Amartya Sen, reivindicando a los individuos como sujetos de derechos civiles, políticos, sociales, culturales y ambientales, es decir, como portadores del atributo fundamental de la dignidad humana. En este sentido, el PEM retoma los principios de derechos humanos, dignidad, curso de vida y capacidades sociales e individuales; y responde a las necesidades específicas de la educación en el nivel local en articulación con los

niveles regional, nacional y global. (Alcaldía de Medellín, Plan Educativo Municipal 2016 - 2027, p. 11)

Por ello la pregunta que articula y sostiene el despliegue del Plan Educativo Municipal indaga por:

“¿Cuál es la educación que se necesita hoy para formar ciudadanos y ciudadanas con capacidades humanas y sociales que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de Medellín?” (Alcaldía de Medellín, Plan Educativo Municipal 2016 - 2027, p. 9)

La caracterización del Plan Educativo Municipal 2016 - 2027 se define entonces por poner a la dignidad humana como el eje de acción de la educación; con un enfoque integral, sistémico y complejo de los derechos, en el que las diferencias poblacionales de género y generacionales representan la flexibilidad y la adaptación a las realidades del territorio; con una visión de la educación como elemento permanente a lo largo de la vida; de la familia como un escenario de formación; y al proyectar la educación como un servicio público, asume las categorías de calidad y evaluación como elementos en función de la mirada del desarrollo que atraviesa el Plan Educativo Municipal 2016 - 2027.

Se presenta entonces la exigencia externa para todas las instituciones educativas del territorio de Medellín, el reto de articular sus prácticas educativas e institucionales a la luz de las líneas de sentido que se despliegan en el Plan Educativo Municipal 2016 - 2027. Este es un reto que debe encarar asertivamente la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación, por cuanto pertenece al conjunto de instituciones educativas de la ciudad. La concreción de este ejercicio de revisión de las prácticas institucionales al tenor de los planteamientos que provee el Plan Educativo Municipal 2016 - 2027, debe quedar adscrito en el documento maestro PEI del Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación, convirtiéndose en elemento orientador de las acciones institucionales desarrolladas por la comunidad educativa.

Capítulo 2

Caracterización de las prácticas educativas de los docentes en relación con el componente pedagógico – teórico manifiesto en el PEI

Introducción

En este capítulo se presentan los hallazgos que se evidenciaron al aplicar el instrumento para la recolección de la información referente a las prácticas educativas de los docentes de la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación. Este fue la entrevista con respuesta abierta y en orden a seis preguntas que orientaron la reflexión de los entrevistados (docentes de la institución educativa). Estos hallazgos se interpretan a la luz de las categorías que orientaron el diseño y la aplicación del instrumento para la recolección de datos.

Las categorías se generan desde los elementos que componen el Modelo Pedagógico según la Secretaría de Educación (2016). Se toman en consideración los resultados de la priorización abordados en el capítulo 1, y que presenta entre los 12 aspectos del PEI en estado de actualización, el aspecto 04 o Estrategia Pedagógica o Modelo Pedagógico que hace parte de la gestión académica y que representa la esencia de todo PEI (SEM & U de A, 2016).

Componente pedagógico – teórico manifiesto en el PEI y prácticas educativas institucionales

En el marco de este trabajo entendemos por componente pedagógico - teórico manifiesto en el PEI, como el conjunto de elementos que encauzan el ejercicio de enseñanza aprendizaje y que se expresan formalmente en el PEI en las *Teorías del aprendizaje, Objetivos o metas, Contenidos y secuencia, Relación maestro – estudiante, Metodologías y Proceso evaluativo*. La articulación de estos elementos permite orientar y encauzar el quehacer y las prácticas educativas en las instituciones educativas.

Así pues, con esta denominación nos referiremos específicamente al Modelo Pedagógico institucional, y que conforma la Estrategia Pedagógica, o aspecto 04 del PEI. Este aspecto pertenece al área de gestión Académico - Pedagógica. Resaltamos que el

Modelo Pedagógico institucional es una de las piezas clave en todo PEI, debido a que este debe entenderse como “la representación ideal del proceso educativo y coherente con el enfoque pedagógico, que articula la concepción teórica, filosófica y psicológica de lo educativo con la práctica escolar.” (SEM & U de A, 2016, p. 98). También es importante poner de manifiesto que esta observación se halla en concordancia con la presentación que hace la Secretaría de Educación de Medellín y que valora el Modelo Pedagógico y el área de gestión académico-pedagógica como la esencia y el sentido de la vida institucional, en ella se precisan las metas y acciones de formación integral de los estudiantes para que adquieran y desarrollen las competencias necesarias para la vida en sus dimensiones personal, social y profesional (SEM & U de A, 2016, p. 18).

En este sentido, podemos considerar que el ejercicio de una gestión escolar asertiva puede evaluarse en razón de la implementación cabal de los aspectos que conforman y estructuran el PEI. Y es que como lo señala la Secretaría de Educación de Medellín (2016):

la pertinencia de un PEI está en asumirlo como producto y como proceso que inicia con su formulación escrita, pero se valida, realimenta, recrea, contextualiza y aporta al mejoramiento de la educación, y al avance de todos los actores de la comunidad educativa, a través de las prácticas del día a día. Es así el PEI un dinamizador del ejercicio escolar y del territorio donde tiene ubicación, siendo tanto un documento que toma vida como una práctica real que se vuelve documento, en un ciclo que se realimenta constantemente con la participación de todos los actores escolares de una institución educativa. (SEM & U de A, 2016, pp. 14-15).

Un indicador clave de una gestión escolar oportuna y asertiva puede encontrarse precisamente en el grado de articulación entre las prácticas educativas que se desarrollan en la institución educativa y el referente pedagógico - teórico manifiesto en su PEI entendido este, en el marco de este trabajo, como el modelo pedagógico o estrategia pedagógica. Y es que este referente pedagógico - teórico se constituye en paradigma de la identidad, la apuesta educativa, representando en esencia la visión teórica y conceptual que prefigura las acciones formativas en la institución educativa:

Cada institución educativa de acuerdo a su intención, identidad, apuesta educativa, oferta y práctica escolar, debe construir su propio modelo pedagógico, bien sea retomando en mayor o menor medida las propuestas circulantes en el ámbito académico, o estructurando una propia que considere pertinente (SEM & U de A, 2016, p. 99).

Lo anterior nos habilita para afirmar que un conjunto significativo de los aspectos estructurantes del PEI (*Planes de estudio y criterios de evaluación y promoción, Programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano, Programa permanente de formación docente, Programas para las madres y padres de familia, Evaluación de los recursos, Organización administrativa y evaluación de la gestión, Otros elementos complementarios, Principios y fundamentos, Proyectos pedagógicos, Objetivos, Manual de convivencia y reglamento docente, Articulación con expresiones culturales locales y regionales, y Relación con otras organizaciones sociales*) se amalgaman en torno al Modelo Pedagógico. Por lo tanto el despliegue de estos aspectos del PEI, su desarrollo e implementación asertivas, se posibilitan en tanto el Modelo Pedagógico, como referente de las prácticas educativas, se encuentra en constante proceso de revisión, interpretación, actualización e implementación.

Caracterización del Modelo Pedagógico alojado en el documento PEI del colegio Loyola para la ciencia y la innovación

Pasamos a presentar la caracterización del modelo pedagógico que aparece actualmente en el documento maestro PEI de la institución educativa. Esta caracterización aparece como fruto del análisis documental elaborado sobre el documento actual del PEI. Es imprescindible resaltar que este documento maestro del PEI es el mismo que se expidió y publicó en el 2010 con la observación de que es un documento de carácter provisional, presentado con el objeto de acceder a la licencia de funcionamiento otorgada por parte de la Secretaría de Educación de Medellín.

La figura 5 representa la dinámica pedagógico - teórica articulada como proyección práctica.

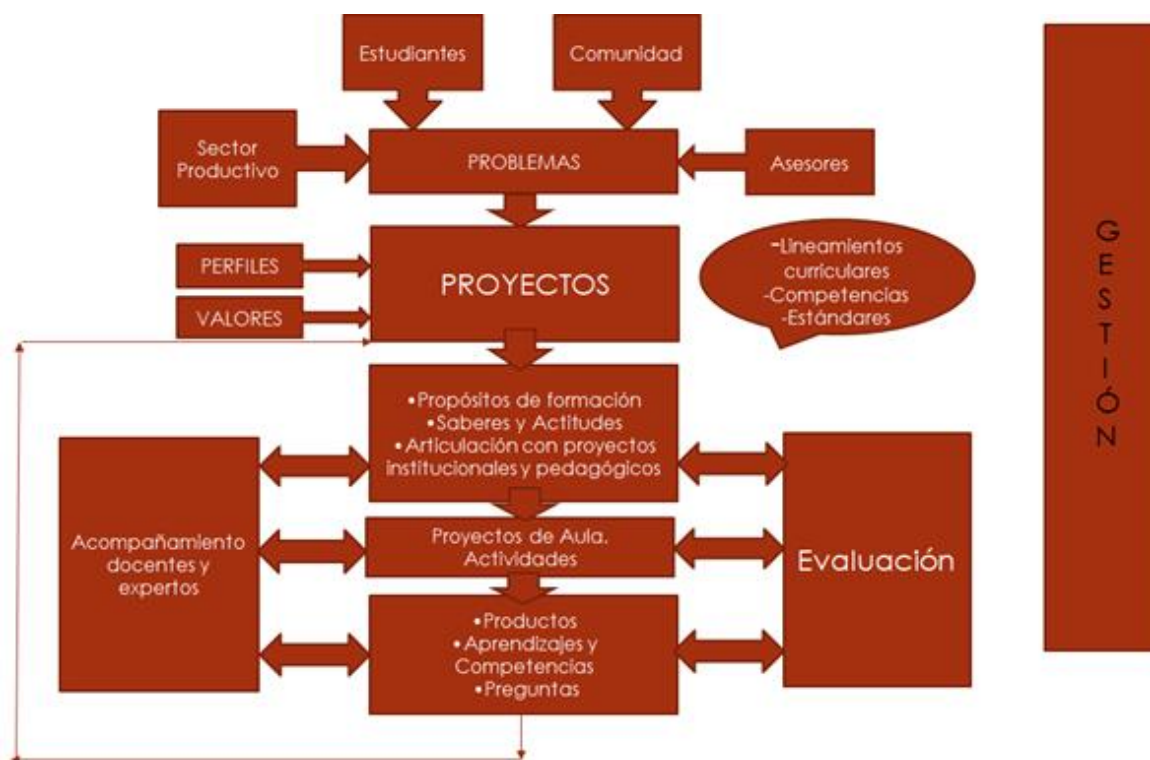


Figura 5. Modelo Pedagógico PEI. Institución Educativa colegio Loyola para la ciencia y la innovación.

Fuente: Proyecto Educativo Institucional, PEI (2010, p.20)

A partir de la lectura de la figura 5 podemos entender que la dinámica de formación se sustenta, en su dimensión metodológica, en el desarrollo de diferentes tipos de proyectos. En el documento (PEI Loyola, 2010. p. 32) se menciona que en el colegio habrá los siguientes tipos de proyectos: Proyectos Pedagógicos Institucionales, Proyectos Académicos Regulares, Proyectos de Estudiantes y Comunidad, y Proyectos de aula. Esta dinámica procesual pone en el centro las actividades por proyectos y los ejes temáticos de estos son los problemas, que se leen e interpretan según las necesidades contextuales y de territorio. La comunidad educativa y los demás actores educativos (asesores externos, expertos, etc.) y el sector productivo, se amalgaman en torno a los problemas que la comunidad visibiliza, haciendo recurso de las herramientas de formación de las que dispone el convenio interinstitucional (Secretaría de Educación, SENA, sector privado). Los fines

generales de la educación y la satisfacción de las necesidades contextuales de la comunidad educativa, se alcanzarán mediante la disposición y adecuación de los recursos pedagógicos, didácticos, técnicos, tecnológicos, humanos y materiales de los que dispone la comunidad, el contexto y el territorio. En suma, podemos afirmar que se trata de un modelo que se dispone en una constante relación con el contexto y sus problemas.

Caracterización del Modelo Pedagógico presente en las prácticas educativas de los docentes del colegio Loyola para la ciencia y la innovación

Para caracterizar las prácticas educativas de los docentes de la institución educativa Colegio Loyola para la ciencia y la innovación, se recurrió a la entrevista con respuesta abierta y en orden a seis preguntas que orientaron la reflexión de los entrevistados (docentes de la institución educativa). Cada una de estas preguntas aborda uno de los seis elementos que conforman un Modelo Pedagógico (SEM & U de A, 2016, p. 99), a saber: *Teorías del aprendizaje, Objetivos o metas, Contenidos y secuencia, Relación maestro – estudiante, Metodologías y Proceso evaluativo*. Por lo tanto, estas representan las categorías generales, que se hallan vinculadas al despliegue de cada pregunta a través de unas características que se tomaron de las palabras claves encontradas en las respuestas dadas por los docentes en la entrevista.

En la entrevista estructurada para los docentes las preguntas se orientaron con respecto a los seis elementos que plantea el modelo pedagógico: teorías del aprendizaje, objetivos, metodología, relación maestro-estudiante, contenido - secuencia y proceso evaluativo que corresponden a las categorías establecidas y obedecen a unas características o atributos organizadas de acuerdo a unidades identificadas en los datos obtenidos.

Para la categoría Teorías del aprendizaje se establecieron las características constructivismo, porque es la teoría en la que se basa el modelo pedagógico de la institución, investigación escolar y trabajo colaborativo que aunque en el PEI no se encuentran referenciadas se debe propender por encaminar los proyectos de investigación de los estudiantes en estos dos elementos. Los objetivos o metas se fundamentan en lo que se busca con la enseñanza que, de acuerdo con los resultados, se pretende formar

estudiantes competentes para participar en eventos internos y externos y para que se familiarice con la relación de sus proyectos con cada área.

La categoría metodología se enfoca en el cómo y con qué enseñar que se traducen en las características: consolidación de las áreas, planeación y ejes temáticos donde se plasma la forma de trabajar en éstas, en la planeación se articulan las estrategias didácticas y se muestra la coherencia con el modelo. La característica voz y voto de los estudiantes se asoció con la categoría relación maestro - estudiante debido a que los datos recogidos mostraban el proceso que llevan algunos docentes con los estudiantes al establecer un diálogo sobre las dificultades que presentan estos durante el período y, finalmente, se concerta la forma de superarlas.

Los contenidos y secuencia se conectan con lo que el estudiante debe aprender, y cómo conecta los conocimientos que son transversales a todas las áreas (interdisciplinariedad) y la forma en que la institución organiza los diferentes encuentros entre los docentes (estrategia) para realizar la retroalimentación (seguimiento).

Finalmente, en la última categoría que corresponde al proceso evaluativo se le asigna las características rúbrica (instrumento de evaluación que muestra el proceso que debe llevar el estudiante a lo largo de un período) y las necesidades de los estudiantes, que son el insumo para desarrollar la planeación de las actividades de apoyo y recuperación.

A continuación se presenta la tabla 4 con los resultados de la categorización y caracterización de las preguntas realizadas en las entrevistas, para luego desarrollar el análisis de los resultados en el capítulo 2:

Tabla 4.

Categorías y características de las entrevistas.

Pregunta	Categoría	Características
¿Cómo llevas a la práctica del aula las orientaciones del PEI?	Teorías del Aprendizaje	Constructivismo Investigación Escolar Trabajo colaborativo

¿Qué haces desde tu área para apoyar los proyectos de investigación de los estudiantes?	Objetivos o Metas	Competencias Relación con el área Preparación para Ferias Trabajo por módulos
¿Con quienes planeas las clases teniendo en cuenta lo establecido en el PEI?	Metodología	Consolidación de las áreas Planeación Ejes temáticos
¿Con quienes te reúnes para desarrollar los planes de apoyo y recuperación de los estudiantes?	Relación maestro-estudiante	Voz y voto de los estudiantes
¿Cada cuánto te reúnes con docentes de otras áreas para diseñar, reorientar y evaluar el ejercicio de los planes integrados de área?	Contenido - Secuencia	Interdisciplinariedad Seguimiento Estrategia Institucional
¿Cómo planeas las actividades de apoyo y recuperación de los estudiantes?	Proceso Evaluativo	Rúbrica Necesidades de los estudiantes

Fuente: Elaboración propia

Análisis por categoría

Para realizar el análisis de las categorías y citar las apreciaciones y respuestas de los maestros participantes en el proceso de investigación se toma la siguiente tabla para identificarlos:

Tabla 5

Codificación de los maestros para citación.

Maestro	Código
Maestro 1	M01
Maestro 2	M02

Maestro 3	M03
Maestro 4	M04
Maestro 5	M05
Maestro 6	M06
Maestro 7	M07

Fuente: Elaboración propia

1. **Categoría: TEORÍAS DEL APRENDIZAJE.**

Características: Constructivismo, Investigación Escolar, Trabajo por módulos y Trabajo colaborativo.

El componente pedagógico - teórico manifiesto en el PEI da cuenta de su adscripción a la teoría del aprendizaje constructivista, basada en Vigotsky, Piaget, Ausubel y Gardner y describe el rol que desempeñan los estudiantes como constructores del conocimiento a partir de la interacción entre el sujeto y el medio, lo que se evidencia en un aprendizaje significativo (PEI Loyola, 2010, p. 13) Cabe anotar que, si bien todos los docentes entrevistados refieren la teoría del aprendizaje constructivista, no dan cuenta cabal de la puesta en práctica de las orientaciones para el aprendizaje que contienen los autores referenciados. Por ejemplo, según su discurso, M04 dice:

Haciendo una revisión del PEI y reflexionando sobre el mismo, he tratado en la medida de lo posible de orientar dichos parámetros dentro de la clase para cumplir con el paradigma constructivista que es el modelo que asumimos dentro de la institución y que está plasmado en el PEI y fundamentalmente el Aprendizaje basado en proyectos. Es una tarea que ha sido un poco difícil pero poco a poco en la medida en que vamos avanzando en la práctica pues vamos reflexionando y teniendo unos encuentros, unas sesiones con los estudiantes más próximos a dicho modelo, a dicho enfoque.

Se evidencia que sus prácticas no apuntan deliberadamente a la construcción de los andamiajes conceptuales tal y como se sugiere en la teoría de Ausubel y tampoco se

refieren a la estimulación de las inteligencias múltiples propuestas por Gardner y que hacen parte de la teoría y referentes también consignados en el Modelo Pedagógico. El dominio de referentes teóricos no es claro, y su implementación en la acción educativa que debería aparecer manifiesta en los planes de estudio que orientan las prácticas educativas de los docentes, no se evidencia de manera asertiva en su discurso. Es importante considerar que con respecto a la característica investigación escolar, los docentes hacen mención a que ésta se debe definir claramente en el Modelo Pedagógico para que sea un eje integrador entre las competencias de las áreas con los proyectos de investigación de los estudiantes.

La teoría del constructivismo se desarrolló entre los años 1970 y 1980 cuando el mundo no estaba mediado por la tecnología y el mundo digital que ofrece el siglo XXI. La Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia e Innovación surge como una institución mediada por el uso de la tecnología pero dentro de los referentes conceptuales no contempla elementos de teorías del aprendizaje como por ejemplo:

El conectivismo es la integración de los principios explorados por el caos, de la red, y la complejidad y las teorías de la auto-organización. El aprendizaje es un proceso que ocurre dentro de entornos virtuales en elementos básicos, no enteramente bajo el control del individuo. El aprendizaje (definido como conocimiento aplicable) puede residir fuera de nosotros mismos (dentro de una organización o en una base de datos), está enfocado en conectar conjuntos de información especializada, y las conexiones que nos permiten aprender más tienen mayor importancia que nuestro estado actual de conocimiento (Siemens, 2004, p. 6).

Es importante tomar elementos sobre el mundo digital como redes sociales, bases de datos, páginas web para mejorar el trabajo colaborativo propuesto en el Modelo Pedagógico y estar a la vanguardia de lo que ofrece el contexto del mundo real.

2. Categoría: OBJETIVOS O METAS.

Características: Competencias, Relación con el área, Preparación para Ferias, Trabajo por módulos.

Según el Modelo Pedagógico manifiesto en el PEI (2010) las áreas deben articular las competencias al desarrollo de los proyectos de investigación de los estudiantes, contribuyendo a la formación y desarrollo de competencias básicas y específicas. En las prácticas educativas que se pueden evidenciar en esta característica, la mayoría de los docentes señala la intención de orientar el área de su competencia en pos de contribuir a la formación en competencias básicas y específicas para aportar a los proyectos de investigación desde su área específica como lo indica M01:

Pues fundamentalmente está el del desarrollo de la competencia comunicativa es decir hay que preparar al chico para que se enfrente con toda la conciencia lingüística que debe tener y lo pueda desarrollar en la escritura, en las participaciones o exposiciones orales porque en últimas los proyectos van a descansar en unas muestras institucionales o en las de ciudad, a los muchachos hay que prepararlos en la construcción de esos discursos que de alguna manera los evidencie como competentes para la escritura y para la oralidad.

Sin embargo, se hace manifiesto en su discurso que estas acciones se realizan sin que exista una planeación que integre diversas áreas y que permita fortalecer deliberadamente un conjunto de competencias, tal como se propone en el Modelo Pedagógico. Algunos de los docentes mencionan que en el desarrollo práctico de sus clases, se incorporan competencias genéricas y específicas que se tematizan en otras áreas (Axiología - Ética y Valores, Filosofía, Estadística - Matemáticas, etc.) pero no dan razón ni señalan acciones que pongan de manifiesto la articulación con lo que se orienta en el Modelo Pedagógico, según el cual se debe trabajar por módulos donde se integren las áreas en la medida que sea posible, tomando en consideración las características de los proyectos de investigación de los estudiantes.

En cuanto a la preparación para las ferias, que es un objetivo fundamental en el marco de la presentación de los proyectos de investigación de los estudiantes, tanto en eventos internos como externos, los docentes manifiestan dar los elementos necesarios a los estudiantes en su área de conocimiento específico para prepararlos en aspectos como el desarrollo conceptual, de competencias comunicativas y científicas, y la identificación de la parte social inmersa en cada uno de los proyectos.

3. Categoría: **METODOLOGÍA.**

Características: Consolidación de las áreas, Planeación y Ejes temáticos.

Según el Modelo Pedagógico manifiesto en el PEI (2010) las áreas deben operar integradamente a través de Módulos de Formación por área, con el objeto de articular las competencias del área al desarrollo de los proyectos de investigación de los estudiantes:

Los proyectos, entonces, dan paso a la estructuración de los módulos de formación. Esto se logra retomando en cada área las competencias a lograr, los métodos de trabajo, los objetivos de formación, los productos y desarrollos de cada tema, los saberes de cada problema o paso del proyecto, los logros y aprendizajes de cada etapa y dando a todo un orden lógico y consistencia tales que permitan al profesor o profesores responsables un desarrollo de actividades a sabiendas de que otros miembros del equipo profesoral están a su vez desarrollando los otros módulos y sus actividades y que los proyectos por ende se desarrollan armónicamente (PEI Loyola, 2010, p. 18).

Así pues, según el PEI (2010) la estructura sugerida para la planeación es la siguiente:

Planeación de actividades.

En cada una de las casillas (Figura 6) se deberá completar la lista de competencias, su género y naturaleza. En las de encabezado se incluirán las áreas y su desarrollo a través del proyecto. En las del centro cada “Actividad” deberá incluir una descripción, un estimado de tiempo, unos énfasis. Adicionalmente se incluirá su forma de evaluación, el esquema metodológico propio de esta actividad, los saberes específicos a ser desarrollados. Finalmente se deberá incluir los contenidos y habilidades que se deben aprender para el logro de los objetivos del proyecto o la solución del problema. El esquema puede ser lineal y se deja éste sólo como un ejemplo genérico. No todas las áreas participan de todos los proyectos, pero deberá mantenerse un balance para el desarrollo integral de todas las áreas. Dependiendo del proyecto los profesores de dos o más áreas pueden trabajar juntos en un mismo

ambiente de aprendizaje, pueden juntar sus grupos o hacer lo necesario para la planeación y organización de las actividades. (PEI Loyola, 2010, p. 31)

Áreas						Articulación con otros proyectos
Competencias		Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	
	Competencia 1	Actividad 1 Saberes 1 Evaluación	Actividad 2 Saberes 2 Evaluación	Actividad 3 Saberes 3 Evaluación	Actividad 4 Saberes 4 Evaluación	
	Competencia 2	Actividad 5 Saberes 5 Evaluación	Actividad 6 Saberes 6 Evaluación	Actividad 7 Saberes 7 Evaluación	Actividad 8 Saberes 8 Evaluación	
	Competencia 3	Actividad 9 Saberes 9	Actividad 10 Saberes 10	Actividad 11 Saberes 11	Actividad 12 Saberes 12	

	Evalua ció n	Evalua ció n	Evalua ció n	Evalua ció n	
Compet enci a 4	Activi da d 13	Activi da d 14	Activi da d 15	Activi da d 16	
	Sabere s 13	Sabere s 14	Sabere s 15	Sabere s 16	
	Evalua ció n	Evalua ció n	Evalua ció n	Evalua ció n	
	Modul o del áre a	Modul o del áre a	Modul o del áre a	Modul o del áre a	
Contenidos, habilidades y destrezas					

Figura 6 : Planeación de actividades

Fuente: Proyecto Educativo Institucional, PEI, 2010, p.31

Tomando en cuenta la anterior descripción, se evidencia que la planeación con Módulos por área, teniendo como referentes las características y necesidades de los proyectos de investigación de los estudiantes no se lleva a cabo de manera sistemática. Sólo algunas áreas propenden por desarrollar un ejercicio similar tomando como referente los proyectos de investigación de los estudiantes como lo expone M02: “Se organiza el plan teniendo en cuenta varias cosas: dependiendo de los proyectos que tengan los chicos, con

los proyectos es que uno empieza a darle prioridad a ciertas temáticas que igual están incluidas en el currículo y uno le da cierta profundidad a las temáticas y eso es a la luz de la necesidades de las preguntas que ellos tienen, sin embargo la articulación está en el papel pero eso no es que necesariamente se ve o tenga que evidenciarse, surge mucho desde el deseo personal y no siempre es posible porque esto aquí tiene unas dinámicas a veces muy aceleradas en las que se le suele dar importancia a lo urgente sobre lo fundamental creo yo. Yo trato a veces en la medida de lo posible planear con los estudiantes pero como te digo eso suele surgir desde el deseo de uno, no es que me siente a planear con ellos específicamente sino que yo veo las temáticas que están trabajando y establezco una especie de triangulación con el currículo y ahí es donde empiezo como a detenerme, lo demás ya es un asunto de voluntad propia”. También es preciso anotar que no se desarrollan actividades que impliquen la presencia de varios docentes con uno o varios grupos como práctica educativa sistemática, sugerida en el documento PEI:

En particular se busca que haya actividades conjuntas de los maestros, es decir, que puedan estar simultáneamente en el aula coadyuvando al desarrollo de los proyectos y de las tareas que de ellos se derivan (Problemas) para los cuales hay preparadas unas acciones, unos productos y una evaluación. (PEI Loyola, 2010, p. 31)

Y es que la organización del plan de estudios en la institución educativa, en su práctica, responde al desarrollo de las áreas de modo individual en su mayoría. Tan solo el área de ciencias naturales que contiene las asignaturas biología, física y química opera de manera integrada, pero solo en los grados 6° a 9° y a partir del año 2019.

4. Categoría: RELACIÓN MAESTRO - ESTUDIANTE.

Características: Voz y voto de los estudiantes.

Según el Modelo Pedagógico manifiesto en el PEI (2010) los estudiantes y la comunidad educativa se vinculan a través de distintos tipos de proyectos. En el documento (PEI Loyola, 2010, p. 32) se señala que:

En el Colegio habrá los siguientes tipos de proyectos:

- Proyectos Pedagógicos Institucionales
- Proyectos Académicos Regulares
- Proyectos de Estudiantes y Comunidad
- Proyectos de aula

Los Proyectos Pedagógicos Institucionales responden a los Proyectos Obligatorios del MEN. Estos se desarrollan regularmente y son liderados por los docentes, en estos se promueve la participación de los estudiantes según las diferentes actividades. Los Proyectos Académicos Regulares y los Proyectos de Estudiantes y Comunidad merecen una mención especial.

Los Proyectos Académicos Regulares son construidos entre profesores y estudiantes, se desarrollan en la jornada escolar regular y tienen el propósito de desarrollar las áreas del plan de estudios. (PEI Loyola, 2010, p. 32) Esta caracterización que se presenta en el PEI es sumamente importante, por cuanto que con ella se pretende llevar al ejercicio práctico educativo el enfoque constructivista que posee el modelo pedagógico. Por su parte, los Proyectos de Estudiantes y Comunidad:

se desarrollan dentro del currículo, articulados con todos los otros proyectos del colegio, pero cuyo propósito de formación es el desarrollo de ideas presentadas por los estudiantes, acompañados por expertos y profesores, posiblemente externos a la Institución Educativa pero avalados por la misma. En estos proyectos se busca desarrollar competencias técnicas, tecnológicas, científicas y de innovación y emprendimiento, acorde con la elección hecha por el estudiante de área de énfasis para su formación. (PEI Loyola, 2010, p. 32)

La caracterización crítica de las prácticas educativas de los docentes, evidencia que se ha institucionalizado una sola de estas dos formas de desarrollar proyectos. Las prácticas educativas dan cuenta de que los estudiantes diseñan proyectos de investigación escolar, enfocados en una de las líneas de formación que ofrece el SENA, según sus seis líneas de investigación (Nanotecnología, Química, Tecnologías Virtuales, Biotecnología, Ingeniería de materiales y Diseño y Prototipado). Esta caracterización se adecúa más a la dinámica descrita en el PEI como Proyectos de Estudiantes y Comunidad. Y esta práctica es la que se

ha institucionalizado, asumiendo y entendiéndose por ésta como el ejercicio de investigación escolar.

En lo que se refiere a los Proyectos Académicos Regulares, no se aprecia un desarrollo en las prácticas educativas regulares de los docentes tal y como se describe en el documento maestro PEI. La planeación y desarrollo de las áreas responde generalmente a los lineamientos y estándares curriculares emitidos por el Ministerio de Educación Nacional, a la lectura y modificación por parte de los docentes de cada área y esta lectura e interpretación se registra en el plan de estudios de cada área, pero no como un proyecto en el que tengan participación los estudiantes a través de su diseño y evaluación.

Para los Proyectos de aula no se describe en el documento PEI una caracterización de sus funciones ni su articulación en la dinámica de formación por proyectos que se pretende según ese documento. Es preciso anotar que en el desarrollo de las acciones institucionales actuales no se contempla la puesta en práctica de los Proyectos de aula.

En las evidencias recabadas a través de la entrevista, los docentes dan cuenta de cómo funge este criterio de participación de los estudiantes en otra instancia. Nos referimos a la elaboración de los planes de apoyo y recuperación como lo plantea M02: “Los planes de apoyo surgen de lo que se trabajó en el área, entonces si la planeación surge desde las necesidades de los proyectos en la articulación con el currículo pues se tiene en cuenta la voz de los estudiantes en la elección porque para mí pues es fundamental que ellos estén trabajando el tema que quieren y que ellos empiecen a establecer, porque ellos incluso se plantean unas preguntas en relación a la articulación con el proyecto, si se supone que se establece el diálogo desde la planeación eso también termina reflejado en la evaluación, al final a ellos les toca sustentar haciéndolo de la manera que lo consideren, ellos hay son muy activos en solicitar pues como, para mí es muy importante que ellos se sientan cómodos”.

5. Categoría: CONTENIDO - SECUENCIA.

Características: Interdisciplinariedad, Seguimiento y Estrategia Institucional.

De acuerdo con el Modelo Pedagógico establecido en el PEI se indica que la metodología ABP favorece:

El Conocimiento integrado: el afrontar problemas de la realidad conlleva a que se recurra a la integración de varias disciplinas que permitan dar respuesta a éstos. La realidad no está compuesta de partes sino de totalidades en las cuales se ven envueltas varias ramas del saber y del ser. (PEI Loyola, 2010, p.21).

En lo que se refiere a la integración de varias disciplinas de acuerdo con las respuestas de los docentes entrevistados la institución dentro de sus dinámicas de trabajo no programa espacios para la reflexión colectiva de los maestros donde se discutan las problemáticas del entorno de los estudiantes y de la comunidad educativa en general para integrarlo de manera colectiva a la planeación y pueda realizarse un seguimiento al trabajo interdisciplinar como se evidencia en lo que dice M03: “Esta parte de integración con otras áreas es muy eventual porque todavía nosotros dentro de la institución tenemos problemas de tiempos destinados para este tipo de labores, yo cuando hago una planeación con los compañeros de Ciencias, la hacemos prácticamente en los pasillos, se nos van ocurriendo las alternativas, las dinámicas con que podemos integrarnos con otras áreas, esto generalmente sucede con tecnología e informática, con Artística, Matemáticas y Sociales lo hemos hecho, entonces es algo que lo hacemos en los pasillos y es algo muy raro. La evaluación queda un poquito difícil nosotros hacer retroalimentación de los procesos, aunque los evaluamos, yo sé que los otros compañeros lo hacen no tenemos esa retroalimentación y debo decir que no hacemos un seguimiento estricto a ese tipo de integraciones”.

Para consolidar el trabajo interdisciplinar: “se hace necesario la conformación de grupos interdisciplinarios de trabajo de profesores, que esbocen los elementos constitutivos o ejes temáticos de sus saberes, los cuales se convertirán en sistemas de referencia para la formación de los alumnos de la institución” (PEI Loyola, 2010, pp.25-26).

Considerando la integración de varias disciplinas y la conformación de grupos interdisciplinarios de docentes la institución debe programar jornadas pedagógicas para que

se dé el trabajo por módulos que se mencionó en las categorías Metodología y Objetivos o Metas.

La Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación de acuerdo con su Modelo pedagógico, el Currículo —más que un plan de estudios terminado— se concibe como una construcción permanentemente móvil y flexible en la que fluyen los saberes, los sujetos (profesores y alumnos) y los entornos. (PEI Loyola, 2010, p.25).

Aquí se señala en la concepción del currículo el asunto del entorno que es uno de los insumos que alimenta la planeación donde se debe argumentar la integración de la áreas para el desarrollo de las temáticas y que no se expongan estas de manera aislada sin mostrar la relación existente entre ellas.

6. Categoría: PROCESO EVALUATIVO.

Características: Rúbrica y Necesidades de los estudiantes.

En 2012 en el Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes, SIEE se formuló una rúbrica de evaluación que cada área debía presentar por grado y período y que contenía las categorías correspondientes a parámetros determinados por las áreas y la valoración de los desempeños de acuerdo a la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. En las respuestas dadas por los docentes entrevistados específicamente M03 dice: “la planeación de las actividades de apoyo y recuperación de los estudiantes están basadas en las rúbricas, en los objetivos de grado, en los objetivos de periodo, de acuerdo a la dificultad que ellos han presentado en el periodo, hago énfasis en esas dificultades; evalúo muy integralmente no solamente la parte académica conceptual, la procedimental y la actitudinal me interesan mucho; soy muy insistente en el desarrollo del trabajo en equipo. Creo que también he adquirido la habilidad de resolver problemas de convivencia, como es uno de los pilares aquí, entonces a veces nos dedicamos mucho tiempo en resolver problemas de convivencia, entonces esta parte de apoyo se diseña como con esa estrategia, así lo hago”, se evidencia que las rúbricas de evaluación constituyen un criterio importante para determinar la planeación de las actividades de apoyo y

recuperación debido a que permiten una evaluación integral teniendo en cuenta no solo la parte conceptual sino la procedimental y la actitudinal..

Prácticas pedagógicas y cultura escolar

Hacemos recurso al concepto de Cultura Escolar como fuente de sentido para ampliar la lectura precedente. Coincidimos con Elías (2015) quien cita a (Stolp, 1994) en que:

[l]a cultura escolar se podría definir como los patrones de significado transmitidos históricamente y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por las personas miembros de la comunidad escolar” (Stolp, 1994) citado en (Elías, 2015, p. 288)

Esta acepción nos permite señalar que los desarrollos y transformaciones en las prácticas educativas de los docentes, respecto al componente teórico manifiesto en el Modelo Pedagógico de la institución, desarrollo y transformaciones que se evidencian a través del análisis de las categorías a las que apuntan las preguntas, representan y dan cuenta de los patrones de significado (normas, creencias, etc.) que se han ido consolidando y transmitiendo en el devenir de la vida institucional, no dan cuenta de la aplicación cabal y sistemática de las orientaciones y sugerencias estructurales que constituyen el Modelo Pedagógico alojado en el documento maestro del PEI 2010. Pero es menester señalar que las prácticas educativas de los docentes sí en cambio, conforman un acervo de recursos significativos para el ejercicio de la enseñanza - aprendizaje ya que representan una apropiación pragmática por parte de estos con el objeto de llevar a la práctica educativa el imaginario de formación que sus interpretaciones teóricas y metodológicas, y las características de la cultura escolar institucional les han brindado. Los resultados de formación en diferentes instancias (pruebas Saber 11°, participación en ferias locales, nacionales e internacionales) dan cuenta práctica de la fuerza y del potencial que contienen las prácticas educativas de los docentes de la institución educativa. No obstante, un acercamiento reflexivo y riguroso desde el punto de vista pedagógico, en torno a este conjunto de prácticas educativas, se encuentra en la prospectiva que pretende abordarse

desde la propuesta de intervención para tematizar el conjunto de problemáticas, fortalezas, debilidades y potencialidades en el PEI de la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación. Entre ellas, señalamos las siguientes:

- La necesidad de actualizar el Modelo Pedagógico institucional respecto a las prácticas educativas que se han desarrollado en la institución, a la luz de una valoración pedagógica y crítica, que permita revisar y articular los elementos teóricos y metodológicos que se han hecho significativos, para sistematizarlos y asumirlos como prácticas educativas institucionales, replicables, flexibles y objeto de desarrollo y mejoramiento continuo. Esto concierne entonces a las acciones que debe desarrollar una gestión escolar asertiva, que tome en consideración los procesos y estrategias que se desarrollan al interior del establecimiento educativo, con el objeto de producir resultados de forma sistemática. (SEM & U de A. 2016)
- La importancia fundamental que posee el reconocer las necesidades de la comunidad de estudiantes por parte del estamento de docentes y de directivos docentes, específicamente en torno a las posibilidades de investigación con proyectos orientados por inquietudes provenientes de las ciencias sociales, las artes, la literatura, la educación física y toda área del saber que pueda generar una inquietud y una necesidad en los estudiantes de la institución educativa.

Conclusiones

Según los hallazgos evidenciados tras la participación de la comunidad educativa, representada en los estamentos que la componen (padres de familia, estudiantes, egresados, docentes y directivos docentes) y a través de la aplicación de los instrumentos, y la triangulación final con el Mecanismo de Sistematización DRP y Priorización, que arrojan una lectura en la que 12 de los 14 aspectos que componen el PEI, se encuentran en Estado de Actualización, y solo 2 de los 14 aspectos se encuentran en Estado de Implementación, se concluye que se han presentado debilidades y fortalezas en el ejercicio de la gestión escolar de la institución educativa.

Debilidades en la gestión escolar

Si consideramos que desde la creación del Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación en el año 2010 y hasta el año presente han transcurrido casi 10 años, es necesario señalar que la gestión escolar, entendida como “...el conjunto de procesos y actividades que, atendiendo a las condiciones del contexto, permiten lograr resultados de forma ordenada y sistemática.” y como “...todo lo que comprende procesos y estrategias que se desarrollan al interior de los establecimientos educativos.” (SEM & U de A, 2016, p. 17) el ejercicio de la gestión escolar en la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación, no ha atendido cabalmente el desarrollo de los procesos y estrategias que se han presentado en el transcurso de la vida institucional como referentes significativos para orientar la práctica y la consecución de los fines de la educación dispuestos en la Ley General de Educación de 1994. El enunciado anterior cobra sentido al mencionar que una gestión escolar asertiva toma como referente fundamental el documento maestro del PEI, por cuanto allí, de manera continua y sostenida, debe registrarse y representarse a través de una síntesis textual, el desarrollo de la vida institucional, el ejercicio democrático de construcción de la identidad institucional, del perfil de los ciudadanos que forma la institución y de la manera en la que se hace recepción y lectura de las características contextuales y de las propuestas y alternativas de solución que se construyen colectivamente para ofrecer respuestas y para enfrentar los problemas del territorio.

El hallazgo más significativo, que soporta esta lectura, resulta de la evidencia que muestra que el documento maestro del PEI de la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación, no ha recibido una revisión crítica desde que se presentó como documento de carácter provisional para acceder a la apertura de la institución educativa en el año 2010. En la actualidad el PEI que referencia el actuar institucional y que aparece publicado en el sitio web de la institución educativa, es el mismo del año 2010.

La prueba fehaciente de una debilidad manifiesta en el ejercicio de la gestión escolar, es que mientras la institución educativa se ha constituido como actor significativo en la ciudad en el ejercicio del aprendizaje basado en proyectos, y aparece y se mantiene como un referente en los resultados de pruebas estandarizadas tipo Saber, las estrategias y los procesos que han dado lugar a estos resultados, no aparecen referenciados en el documento maestro del PEI. Y por lo tanto, estos mismos procesos no han recibido una mirada crítica que los valore en su posibilidad de mejora, con el objeto de sistematizarlos, y hacerlos replicables para potenciar y mejorar sus resultados de manera creciente. Sirva como apoyo de esta conclusión, el que por ejemplo el ISCE ha experimentado varianza en sus resultados.



Figura 7: ISCE Y SUS ELEMENTOS PARA BÁSICA SECUNDARIA 2015-2017

Fuente: Elaboración propia

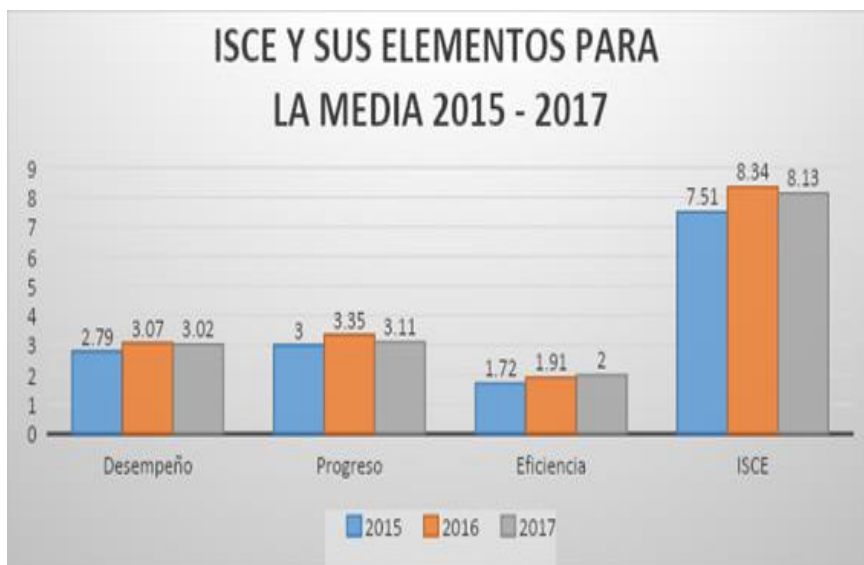


Figura 8: ISCE Y SUS ELEMENTOS PARA LA MEDIA 2015 – 2017

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto que presenta varianza en dirección descendente son los índices de resultados en Pruebas tipo Saber 11°, que si bien han mantenido a la institución educativa en el primer puesto consecutivo por varios años en la ciudad de Medellín, no han experimentado un progreso significativo que permita superar los resultados obtenidos. Sí en cambio, se ha producido una varianza en el índice de resultados, expuesta en una disminución de los promedios de los puntajes globales obtenidos en las pruebas.

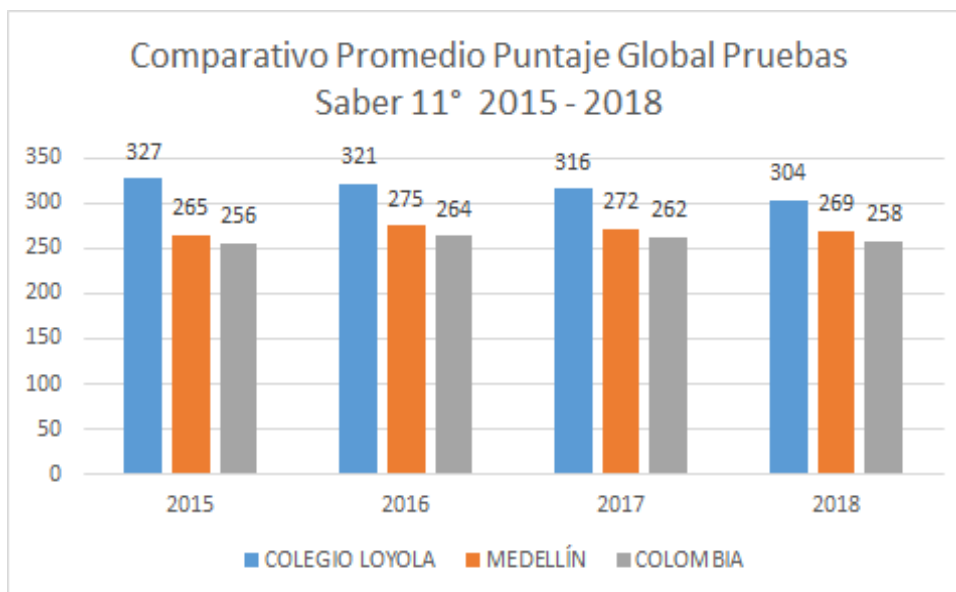


Figura 9: Comparativo de promedios de Puntajes globales Pruebas Saber 11° 2015-2018

Fuente: Elaboración propia.

Cabe anotar que el carácter provisional del PEI publicado en la página web de la institución educativa a partir del año 2010 indica que presenta una desactualización con respecto a la normatividad legal vigente en materia educativa establecida en los años posteriores al inicio de labores. Este hecho muestra una desarticulación entre las prácticas institucionales y lo registrado en el PEI, pues este documento debe integrar los nuevos desarrollos teórico-prácticos de la pedagogía y las reflexiones acerca del quehacer cotidiano de la vida institucional. Se debe considerar que Plan Educativo Municipal vigente fue elaborado para ejecutarse entre 2016 - 2027 y presenta lineamientos que se deben articular con las prácticas educativas e institucionales adscritas en el PEI.

Otro factor importante es que en el PEI se habla del trabajo interdisciplinar entre los docentes pero como se evidenció en los resultados de las entrevistas desde el desarrollo de la gestión escolar no se propician espacios de interacción no solo con docentes de otras áreas sino con actores externos que permitan el intercambio de visiones, necesidades en común, reflexiones sobre la legislación educativa y de las prácticas pedagógicas encaminadas al mejoramiento de la labor docente que desencadenan en una lectura adecuada del contexto de ciudad.

La teoría constructivista que aparece descrita en el Modelo Pedagógico consignado en el PEI es referenciada por los docentes para llevar a cabo las orientaciones de este a la planeación para posteriormente desarrollarlas en las prácticas educativas dentro del aula pero dejando por fuera otras teorías importantes descritas en el PEI como las inteligencias múltiples propuestas por Gardner y el aprendizaje significativo desarrollado por Ausubel, pues no se perciben en los discursos de los docentes entrevistados.

Otro aspecto que se evidencia en los resultados de las entrevistas realizadas a los docentes es la articulación de las competencias básicas y específicas de su área de conocimiento con los proyectos de investigación de los estudiantes pero no el trabajo por módulos establecido en el Modelo Pedagógico que recoge los aportes de manera sistemática de las áreas promoviendo la integralidad con actividades que impliquen la presencia de varios docentes en el aula para dar solución a los planteamientos que presentan los estudiantes.

Los proyectos de investigación de los estudiantes de acuerdo con la descripción del PEI obedecen a los Proyectos de Estudiantes y Comunidad que son desarrollados con el acompañamiento de instructores del SENA, docentes de la institución y en algunos casos asesores externos pero los Proyectos Académicos Regulares no se perciben en el desarrollo de las prácticas educativas siendo estos los que permitirían resolver situaciones problema entre docentes y estudiantes promoviendo la interdisciplinariedad de las áreas.

Fortalezas en la gestión escolar

No obstante, es preciso señalar que esta lectura o interpretación crítica del estado actual de los aspectos que conforman el PEI, no deja de lado, ni desestima en su enorme importancia, el conjunto de acciones que se han llevado a la práctica cotidianamente por parte de los actores significativos de la comunidad educativa (directivos docentes, docentes, estudiantes, padres de familia y egresados) con el objeto de darle lugar a la movilización y agenciamiento pragmático a los aspectos que conforman el PEI. De la importancia que se le ha dado a esas acciones en la institución educativa da cuenta que ninguno de los aspectos se halle en estado construcción, y que dos de los aspectos se encuentren en estado de implementación.

Recomendaciones

Todo cambio educativo implica la necesidad de asumir, preliminarmente, de manera crítica, las dificultades por las que atraviesa la educación y su praxis. Esta suposición de sentido común representa una de las herramientas prácticas que nos permiten construir los direccionamientos para la gestión oportuna y asertiva de las transformaciones en las escuelas. Por ello coincidimos con Hargreaves (2003) cuando afirma que “...para que el cambio educativo sea significativo, es preciso que tenga tiempo de gestación y raíces profundas.” (Hargreaves, 2003, pág. 9).

El conjunto de recomendaciones que se registran en este texto dan cuenta del uso del principio de precaución y comportan la consideración prescriptiva de Hargreaves (2003) al sostener que:

proveerse de los recursos necesarios para superar los escollos que implica todo cambio educativo, comprende caracterizar y llevar a la práctica el conjunto de acciones que permitan trascender obstáculos comunes como los que pueden representar una incorrecta conceptualización del cambio, de sus beneficios o efectos; de hallar el ritmo y los escenarios en los que el cambio puede desarrollarse inteligentemente; el de la asunción de los compromisos por parte de los actores involucrados que les permitan superar la ansiedad, la frustración y el desaliento de experiencias iniciales ante los reveses inevitables; el del compromiso equilibrado de los miembros clave del personal para superar la resistencia al cambio, o el de la coordinación adecuada que permita al personal docente concentrar sus esfuerzos aunados al apoyo adicional de los padres de familia y de la comunidad educativa. (Hargreaves, 2003)

Si la institución educativa colegio Loyola para la ciencia y la innovación, según su práctica pedagógica y educativa se caracteriza por el desarrollo de aprendizajes y la consecución de los fines de la educación a través de una dinámica procesual a través de diferentes tipos de proyectos, cabe preguntarse por qué el ejercicio de la gestión escolar, que representa el elemento que permite el despliegue del PEI a cabalidad, su adopción,

revisión, actualización e implementación efectivas, y que por lo tanto constituye un proyecto esencial ya que agrupa las gestiones administrativa, pedagógica y comunitaria, no ha sido reconocido como uno de los movimientos institucionales más importantes al interior de la institución educativa. Tomando en consideración el anterior interrogante y las evidencias que soportan formularlo, se concluye que es necesario un ejercicio de revisión profunda y crítica del PEI que permita, entre otras cosas:

Recoger críticamente el desarrollo de las prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la institución educativa con el objeto de valorarlas pedagógicamente en sus fortalezas y debilidades, para propender por mejorarlas y aplicarlas sistemáticamente. Ya que como lo señala claramente la Secretaría de Educación de Medellín: “...el desarrollo de la práctica institucional debe estar en total articulación con lo registrado en el PEI y éste, a su vez, debe alimentarse y renovarse para estar en consonancia con la realidad escolar, permanentemente y en doble vía.” (SEM & U de A, 2016, p. 15)

Articular las acciones interinstitucionales (relaciones con el SENA y otras instituciones con las que se desarrollan acciones formativas en conjunto) al documento PEI para integrarlas a la mirada formativa propia de la I.E. y por ende hacerlas parte de la vida institucional.

Adoptar una mirada autocrítica en el marco institucional, que permita visibilizar y evaluar prospectivamente las debilidades y fortalezas en los procesos de gestión escolar. Y es que si al interior de la institución educativa se desarrollan procesos de investigación, el fuerte debe ser una actitud crítica y autocrítica dirigida a valorar constantemente los desempeños y desarrollo de las prácticas pedagógicas institucionales. En este sentido coincidimos con Kincheloe y MacLaren (2012) quienes conciben la noción de investigación crítica como aquella que “...requiere que los investigadores construyan su percepción del mundo nuevo, no sólo en forma aleatoria, sino de un modo que socave lo que parece natural, que cuestione lo que parece obvio.” (Kincheloe y MacLaren 2012, p. 272)

La observación que se realiza desde la noción de cambio educativo en Hargreaves (2003), Hargreaves, Earl, Moore y Manning (2001), Martín y Ávila (2012), entre otros, permite interpretar, desde referentes investigativos nacionales e internacionales, los

vectores del cambio interno y externo que afectan las dinámicas de la vida institucional y, por ende, de la forma en la que habrán de alcanzarse los fines de la educación.

Al encontrar que el desarrollo e implementación de la gestión escolar presenta debilidades manifiestas, entre otras, en la resistencia a los cambios propuestos por las dinámicas contextuales internas y externas, se recomienda construir una cultura escolar que implique la evaluación permanente respecto al desarrollo de los procesos institucionales, para contribuir al fortalecimiento de la gestión escolar, de modo tal que la comunidad educativa en general y los actores externos (SEM) logren identificar las dificultades para subsanarlas y las fortalezas que se deben potencializar, proponiendo y llevando a cabo acciones de mejoramiento que se integren al documento maestro del PEI.

También se hace preciso direccionar estratégicamente el desarrollo de la vida institucional, desde referentes concisos, elaborados en el espíritu de las normas constitucionales, es decir, democráticas, colectivas y críticas, a través de las cuales se haga partícipe a todos los estamentos y miembros de la comunidad educativa, ya que como lo afirma Mathews (2018): “Denominar un asunto en términos públicos es conocer lo que los otros valoran.” (Mathews, 2018, p. 125) Al vincular y hacer acervo de las necesidades, experiencias y lecturas de la comunidad educativa, de todos sus estamentos, no sólo se enriquece el panorama de propuestas y alternativas para el mejoramiento institucional y la consecución de los fines de la educación planteados como sociedad, sino que se generan los espacios de participación y prácticas democráticas que constituyen el fundamento de nuestra experiencia.

En virtud de ello, es preciso continuar haciendo énfasis en aspectos esenciales como los que señala Mejía (2004) al anotar que:

Tal vez el lugar más conflictivo para poder reconstruir una idea de comunidad (acorde con las transformaciones de estos tiempos), será la capacidad de reconocer el fin de un modelo piramidal y asumir que ella se construye con base en compromisos y acuerdos, mediante la libre contrastación de intereses de distintos actores.

Por ello el lugar central va a ser la capacidad de darle cabida a lo diferente y a lo desigual, de manera que sea posible construir los compromisos. Ello significa el abandono de la idea de poder tradicional que se ha vivido para construir una idea de autoridad, fundada en la capacidad de construir relaciones sociales escolares fruto y acuerdo del pacto.

Va a significar la capacidad de salir de la dirección unipersonal para trabajar la construcción de esas relaciones sociales escolares como fruto de una gestión colectiva (cogestión), en la cual se redistribuye el poder social existente en la escuela. La cogestión supone la construcción colectiva de los actores implicados en ella. (Mejía, 2004, p. 61)

Finalmente, otra de las necesidades evidenciadas en este trabajo es la de articular, actualizando e implementando, el Modelo Pedagógico con la política de educación contenida y expresa en el Plan Educativo Municipal 2016-2027, de modo que las acciones institucionales se desplieguen en consonancia con las lecturas, valoraciones y respuesta a necesidades situadas en el territorio que contiene este plan.

Capítulo 3

Propuesta de intervención

Título de la propuesta

Aprendizaje comunitario y PEI: una vía para la participación democrática articulada al apoyo de la gestión escolar.

Introducción

La propuesta de intervención que se presenta a continuación, recoge los hallazgos evidenciados en los capítulos 1 y 2 de este trabajo y considera el conjunto de comprensiones a las que se llega en los dos capítulos precedentes como el insumo para su elaboración y diseño. En virtud de ello, representa el corolario de la investigación como resultado del tránsito de indagación que se realizó a través de la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos, su posterior interpretación a la luz de las categorías que emergieron y de los conceptos que fungieron como elementos articuladores de la reflexión. Además en este capítulo se presenta el soporte teórico, al caracterizar los elementos conceptuales en los que se fundamenta la propuesta de intervención. Como lo señalan Graciano y López (2017) con la propuesta de intervención, se articula el planteamiento problemático con una iniciativa de solución, ya que a través:

del ejercicio de leer desde referentes conceptuales y contextuales la realidad de la institución educativa a la cual se pertenece, emerge la problemática que se concreta en el planteamiento de un problema de investigación que describa, justifique y delimite los alcances de la potencial propuesta de intervención. (Graciano y López, 2017, p. 6)

En síntesis, la propuesta de intervención responde a la necesidad evidenciada de actualizar e implementar los 12 aspectos priorizados del PEI, a partir de:

- a. la creación de prácticas democráticas y espacios de aprendizaje para la comunidad educativa a través de la estrategia Aprendizaje Comunitario, que se funda en el aprendizaje dialógico y los grupos interactivos. Elboj et all, (2006).

b. apoyo a la gestión escolar en la institución educativa colegio Loyola para la ciencia y la innovación, tomando en consideración los vectores y la naturaleza de los cambios internos (dimensión institucional) y externos (políticas de educación, cambios en el paradigma social)

Aprendizaje comunitario y PEI: una vía para la participación democrática articulada al apoyo de la gestión escolar.

A partir de las orientaciones emitidas por la ley 115 de 1994, Ley de Educación Nacional, el decreto 1860 de 1994 y recogidas en el Decreto Único de Educación 1075 de 2015, encontramos que allí se estipula la revisión anual del Plan Operativo (Artículo 2.3.3.1.4.2. numeral 5) y que constituye el punto de referencia para la autoevaluación institucional. El Plan Operativo debe contener, entre otros “...las metas, estrategias, recursos y cronograma de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto.” (Decreto 1075 de 2015, Artículo 2.3.3.1.4.2. numeral 5)

Así pues, el Plan Operativo representa la dimensión práctica que propende por agenciar la puesta en escena del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Por extensión y como principio que funda su sentido, el Plan Operativo debe mantenerse en un continuo intercambio dialéctico que permita y evidencie la consideración entre los principios que se han ido cristalizando como lineamientos institucionales, que se recogen en los documentos y textos que conforman el PEI y el desarrollo de las necesidades educativas y su relación con las características del contexto y de la comunidad educativa. Esta dinámica, implícita en el contenido de la ley, permite concretar el conjunto de acciones que encauzan el quehacer directivo, docente y el de estudiantes y padres de familia. El siguiente texto da cuenta de ello:

Artículo 2.3.3.1.4.1. Contenido del proyecto educativo institucional. Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica, con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio (Decreto 1075, 2015 , Artículo 2.3.3.1.4.1.)

Es importante considerar que este ejercicio supone el reto de que las escuelas se pongan en consonancia con los problemas reales de su entorno, e implica la exigencia social, política y democrática de que las comunidades diseñen y evalúen las estrategias para interpretar aquellos problemas, valorarlos y comprenderlos de modo tal que se puedan ofrecer respuestas al conjunto de necesidades características del contexto social en el que se desarrolla la acción educativa. Esto recoge lo expuesto en el párrafo del artículo 73 de la Ley 115 de 1994 cuando afirma que:

El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable. (Ley 115 de 1994. Art. 73)

Imprescindible será considerar que el insumo para alimentar el Plan Operativo, es el plan de mejoramiento, que se construye a partir de los recursos ofrecidos por la Herramienta Integrada de Autoevaluación Institucional, Plan de Mejoramiento y Plan de Acción, herramientas desarrolladas por la Secretaría de Educación de Medellín, y puestas a disposición para el uso de las instituciones educativas de la ciudad. (SEM & U de A, 2016, p. 71).

Por lo expuesto, se concluye que a través de las acciones proyectadas para desplegar el PEI, el Plan Operativo constituye el núcleo esencial de sentido práctico que cada institución propende por llevar a ejecución para alcanzar los fines propuestos. Consecuentemente, al reconocer esto como una necesidad pragmática de primer orden y vital para el desarrollo de las instituciones educativas del país, es preciso revisar la coherencia entre aquel conjunto de acciones y lo que se proyecta en los documentos del PEI.

La propuesta de intervención como apoyo a las prácticas democráticas y a la gestión educativa

Retomando la acepción de Mathews (2016) de lo que denomina una práctica democrática, quien las concibe como hábitos significativos que tienen valor por sí mismos y que se desarrollan en función tanto de aprender como de hacer, (Mathews, 2016. pág. 129) señalamos otras características asociadas y que son fuertes potencializadoras para

interrelacionar los esfuerzos de una comunidad. Menester será anotar que estas características atraviesan y delinear la propuesta de intervención. Para Mathews (2016), las prácticas democráticas implican:

1. Nombrar problemas para reflejar las cosas que la gente considera importantes y valora profundamente, sin ser solo información experta.
2. Enmarcar asuntos para tomar decisiones que no solo tengan en consideración lo que la gente valora sino que también contemplen todas las opciones principales para actuar justamente y con un reconocimiento total de las tensiones resultantes de las ventajas y desventajas que tiene cada opción.
3. Tomar decisiones deliberadamente para mover opiniones que van desde primeras impresiones hasta juicios más compartidos y reflexivos.
4. Identificar y comprender recursos cívicos y activos que con frecuencia no son reconocidos ni utilizados.
5. Organizar acciones cívicas para que se complementen entre sí, lo que hace que los esfuerzos de la gente sean más que la suma de las partes.
6. Aprender como comunidad a lo largo del camino para mantener el ímpetu cívico. (Mathews, 2016, p. 130)

En razón de lo anterior, la propuesta de intervención se revela como una herramienta pragmática sumamente valiosa que apoya y fortalece la gestión escolar de la Institución Educativa Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación, por cuanto permite recrear el tejido social de la comunidad educativa a partir de la serie de actividades que tienen por fin interpretar el conjunto de necesidades que caracterizan a una determinada comunidad, en el marco de una interpretación crítica situada que toma en cuenta su contexto, las exigencias del panorama interno y externo del cambio educativo que le adviene y fundándose en la generación de espacios de participación colectiva que abren y dan lugar a prácticas democráticas. Muy bien lo señala la Secretaría de Educación de Medellín al manifestar que:

Según la Ley 115 de 1994 y el Decreto 1075 de 2015, la comunidad educativa está conformada por los estudiantes, los padres de familia, docentes, directivos docentes y egresados de la institución educativa, indicando además que todos deben participar en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional. Atendiendo

a lo anterior, la institución educativa tiene la misión de propiciar la participación permanente de todos estos actores escolares en la construcción, observación, análisis y cualificación del PEI. (SEM & U de A, 2016, p. 17)¹

En consecuencia, la vinculación de la propuesta de intervención a las actividades del Plan Operativo, permitirá llevar a cabo una revisión, una lectura y una actualización e implementación crítica del PEI para articular este con los desarrollos institucionales que se han presentado desde su fundación, las necesidades educativas de la comunidad atendida y las políticas en educación que se vienen desplegando en el territorio.

¹ Notas normativas: 1. Decreto 1075, artículo 2.3.3.1.4.3: «Las instituciones educativas que pretendan iniciar actividades y, por tanto, no tengan conformada la comunidad educativa, deben presentar a la Secretaría Departamental o Distrital una propuesta de Proyecto Educativo Institucional de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. Esta propuesta será el punto de partida para la construcción por parte de la comunidad educativa del respectivo Proyecto Educativo Institucional. A los doce meses siguientes de iniciadas las labores educativas, se registrarán en la Secretaría de Educación correspondiente los avances logrados en la construcción del proyecto, con el fin de obtener la licencia de funcionamiento o recibir reconocimiento oficial». Para el caso de las instituciones educativas privadas, la presentación del PEI a los 12 meses de iniciadas las actividades se dará para no incurrir en causal de pérdida de vigencia de la licencia de funcionamiento, según lo estipulado en el Decreto 1075 de 2015, Art. 2.3.2.1.8. 2. Decreto 1075, artículo 2.3.3.1.4.2. Numeral 1: La formulación y deliberación. «Su objetivo es elaborar una propuesta para satisfacer uno o varios de los contenidos previstos para el proyecto educativo. Con tal fin el Consejo Directivo convocará diferentes grupos donde participen en forma equitativa miembros de los diversos estamentos de la comunidad educativa, para que deliberen sobre las iniciativas que les sean presentadas». 3. Decreto 1075, artículo 2.3.3.1.4.2. Numeral 2: La adopción. «Concluido el proceso de deliberación, la propuesta será sometida a la consideración del Consejo Directivo que, en consulta con el Consejo Académico, procederá a revisarla y a integrar sus diferentes componentes en un todo coherente. Cuando en esta etapa surja la necesidad de introducir modificaciones o adiciones sustanciales, estas deberán formularse por separado. Acto seguido, el Consejo Directivo procederá a adoptarlo y divulgarlo entre la comunidad educativa». Y Numeral 5: El plan operativo. «El rector presentará al Consejo Directivo, dentro de los tres meses siguientes a la adopción del Proyecto Educativo Institucional, el plan operativo correspondiente que contenga, entre otros, las metas, estrategias, recursos y cronograma de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. Periódicamente y por lo menos cada año, el plan operativo será revisado y constituirá un punto de referencia para la evaluación institucional. Deberá incluir los mecanismos necesarios para realizar ajustes al plan de estudios». 4. Decreto 1075, artículo 2.3.3.1.4.2. Numeral 3: «Las modificaciones al Proyecto Educativo Institucional podrán ser solicitadas al rector por cualquier estamento de la comunidad educativa. Este procederá a someterlas a discusión de los demás estamentos y, concluida esta etapa, el Consejo Directivo procederá a decidir sobre las propuestas, previa consulta con el Consejo Académico». Para el caso de los establecimientos educativos de carácter privado, corresponde revisar el Decreto 1075 de 2015 desde el artículo 2.3.2.1.1 hasta el artículo 2.3.2.1.11. Estas modificaciones deben surgir de los resultados de la autoevaluación institucional anual y los resultados que arrojen las diferentes visitas de la Secretaría de Educación Municipal, al ser estas acciones las que señalan que el PEI debe ser ajustado, arrojando además evidencias sobre los aspectos por mejorar. (Alcaldía de Medellín, Secretaría de Educación, p. 32)

Desarrollo de la Propuesta de Intervención

Aspectos metodológicos.

Objetivo: Implementar críticamente los aspectos del PEI priorizados en el Diagnóstico Rápido Participativo a través de la estrategia Aprendizaje comunitario y PEI: una vía para la participación democrática articulada al apoyo de la gestión escolar, con los estamentos de la Comunidad Educativa del Colegio Loyola Para La Ciencia Y La Innovación.

Preliminares.

Descripción de la estrategia.

La estrategia propuesta proyecta la generación de espacios de formación que denominamos Aprendizaje Comunitario, y que fungen como escenarios de lo que Mathews (2016) denomina prácticas democráticas. En estos escenarios se incluyen como participantes asertivos a los estamentos de la Comunidad Educativa (Padres de Familia, Estudiantes, Egresados, Docentes, Directivos Docentes) Las actividades de Aprendizaje Comunitario se realizan en sesiones de carácter mensual y/o bimestral. Así, se tematiza en cada sesión o en un conjunto de estas, alguno de los 12 aspectos estructurantes del PEI y que fueron priorizados en el Diagnóstico Rápido Participativo.

El objetivo de cada sesión o conjunto de sesiones temáticas será el de elaborar las propuestas de diseño textual sobre cada uno de los aspectos estructurantes del PEI, que se presentarán al Consejo Académico de la Institución Educativa con la intención de que se articulen al documento maestro del PEI. Para lograr esto, preliminarmente se recogen las inquietudes e interpretaciones de los estamentos de la comunidad educativa de la institución Colegio Loyola para la ciencia y la innovación sobre cada uno de los aspectos priorizados del PEI. Esta recolección e interpretación de las lecturas de la comunidad educativa se hace a través de la herramienta Mapa Conceptual y Mapa de Ideas. Con esta herramienta se interpretan las propuestas e inquietudes de los estamentos y se articulan en un texto escrito. Este texto se comparte en un archivo en Drive a los participantes para que lo revisen y hagan recomendaciones. Eventualmente, la consolidación de las observaciones se recoge en un solo texto. El conjunto de observaciones recogidas en las sesiones serán el insumo para la

elaboración y enriquecimiento de los textos del PEI que habrán de presentarse periódicamente al Consejo Académico y al Consejo Directivo con la intención de ser articulados al documento maestro del PEI. Desde esta instancia se reciben las devoluciones y se retroalimenta el proceso de participación de los estamentos en la construcción democrática y actualización crítica del PEI.

Esta estrategia opera como apoyo a la gestión escolar de la institución educativa por cuanto, paralelamente, acompaña de forma crítica los procesos y las actividades del Plan Operativo que despliega la institución educativa para darle lugar y realización al Plan de Mejoramiento institucional. A medida que avanzan las sesiones, se van consolidando las propuestas para la elaboración de textos de los aspectos del PEI tematizados.

Aprendizaje Comunitario: Fundamentos conceptuales

Pasamos a caracterizar los elementos conceptuales y teóricos en los que se fundamenta la propuesta de intervención *Aprendizaje Comunitario: una estrategia de integración democrática*. Estos elementos son: las Comunidades de Aprendizaje, el Aprendizaje Dialógico y los Grupos Interactivos.

Las Comunidades de Aprendizaje y la sociedad de la información

Partimos de que las comunidades de aprendizaje se basan en el conocimiento de la realidad social y toman como fuente y recurso para el cambio, el capital cultural del que disponen en acto y en potencia los sujetos que conforman las comunidades. En este sentido, las comunidades de aprendizaje toman en consideración los cambios producidos en los últimos años en las sociedades contemporáneas y en los paradigmas que les orientan. Uno de estos cambios es el que se conceptúa como sociedad de la información, sociedad en la que la materia prima está representada por las formas en las que se produce y se hace uso de la información. Y es que si:

en la sociedad industrial la fuente económica provenía de los recursos materiales y de su tratamiento, en la sociedad de la información la materia prima son los recursos humanos. En concreto, la selección y procesamiento de la información priorizada, a partir de reflexiones e interacciones entre las personas (Elboj et al, 2006, p. 14)

El conjunto de transformaciones en diversas dimensiones de la vida social y cultural, nos lleva a enfocarnos en el papel que desempeña la educación en un contexto caracterizado por los cambios constantes que se producen en las sociedades de la información. Según Elboj et al, (2006) podemos evidenciar un cambio o giro dialógico en diferentes escenarios. Entre ellos, por ejemplo, los que se dan en las mismas políticas sobre investigación social y educativa, que han experimentado un giro en el que sus líneas de acción toman en consideración y como fuente significativa las necesidades e intereses de las comunidades. Articular las acciones educativas, de modo tal que se genere una consonancia entre estas y la lectura de los cambios que se producen en el contexto, se convierte en uno de los retos que asume la escuela y la educación, para que se ofrezcan a los sujetos las herramientas críticas y adaptativas para sortear con éxito las exigencias que plantea el mundo actual, superando la exclusión generada por diversos factores. Por ello, coincidimos con Elboj et al, (2006) cuando afirman que:

El éxito actual de las organizaciones económicas y sociales reside en su capacidad de generar información y conocimiento y para ello es necesario que haya personas con capacidades para adaptarse a los requerimientos de un entorno continuamente cambiante. Dentro de esta nueva economía global en forma de red, una causa de exclusión social y cultural viene determinada por no tener acceso a la información, pero también por no saber cómo procesarla. Sin embargo, a través de la educación se puede proveer a las personas de las habilidades y capacidades necesarias para estar dentro de la red (Elboj et al, 2006, p.15).

Elboj et al, (2006) han señalado que las numerosas luchas sociales del siglo XX y de inicios del XXI han dado lugar a cambios y transformaciones, permitiendo la apertura de lo que denominan sociedades dialógicas, que representan un cambio cualitativo en el marco de las sociedades democráticas tradicionales. Las sociedades dialógicas se caracterizan, entre otros, porque en estas “se prioriza la resolución de situaciones conflictivas a través del diálogo y, si se produce una ausencia del mismo, se reivindica” (Elboj et al, 2006, p.18)

No obstante, hoy en día, muchas instituciones que surgieron fruto de las reivindicaciones y del diálogo ponen barreras a la participación de las comunidades en las

decisiones que les afectan. La escuela no se ha mantenido fuera de esa lógica de la burocratización. Para Elboj et all, (2006) es imprescindible considerar que:

La creación de significado y de conocimiento por parte de las personas participantes y de los agentes sociales en sus prácticas cotidianas representa el eje que debe sostener cualquier teoría que intente explicar la sociedad integrada por un conjunto de culturas diferentes(Elboj et all, 2006, p.15).

Esta inquietud democrática que subyace al cambio cualitativo en las sociedades contemporáneas ha dado lugar a un conjunto de respuestas alternativas que han producido herramientas que aportan a la dinámica de complejización que comporta la democracia moderna. En el ámbito de la educación, se recurre aquí a las comunidades de aprendizaje:

Las comunidades de aprendizaje son el ejemplo de instituciones democráticas en los que el mundo de la vida forma parte importante en la organización de la escuela. Son espacios educativos en los que toda la comunidad lucha por transformar su escuela para convertirla en una institución gestionada por todos los agentes implicados al servicio de la comunidad. (Elboj et all, 2006, pág. 35)

Integrar las inquietudes e intereses propios de las comunidades al desarrollo de la vida de las instituciones, se convierte en prioridad de la dinámica de las comunidades de aprendizaje. Esta acción propende por la articulación de diferentes sectores en un todo complejo que permita el encuentro dialogado y el establecimiento de acuerdos reflexivos entre los participantes.

A su vez, comprendemos con Elboj et all (2006) en que la organización de las comunidades de aprendizaje potencia la democracia en otros contextos de nuestras vidas, mediante la búsqueda de relaciones igualitarias basadas en el consenso en la vida privada, en el trabajo y en la sociedad civil.

Las comunidades de aprendizaje se caracterizan, entonces, por generar escenarios para la participación, en la que los grupos interactivos y el aprendizaje dialógico son elementos fundamentales “en las comunidades de aprendizaje las personas participantes tienen el objetivo de entenderse y planificar acciones comunes” (Elboj et all, 2006, p.91)

Aprendizaje dialógico

El aprendizaje dialógico según Elboj et al (2006) se entiende como el fruto de un ejercicio en el que el diálogo se despliega de modo tal que las relaciones de interacción se hallan mediadas por valores democráticos y constructivistas. Esto permite que las posibilidades se equilibren y que la distribución de las fuerzas en el escenario discursivo potencie el equilibrio entre los actores y sus necesidades. Por ello es necesario un “...diálogo intersubjetivo que se desarrolla de forma democrática y horizontal y todas las personas tienen las mismas posibilidades de intervenir y de actuar, como medio de acción común y de superación de desigualdades.” (Elboj et al, 2006, pp. 91-92)

Principios del Aprendizaje dialógico

Para Elboj et al (2006) son principios del Aprendizaje Dialógico:

- Generar un diálogo en el que no se imponen las diferencias sino que se valoran las aportaciones de cada participante en función de los argumentos de validez que se exponen.
- El aprendizaje dialógico se considera como elemento de transformación, el participante transforma la realidad en lugar de adaptarse a ella.
- Los conceptos se trabajan desde una perspectiva crítica. Los aportes se validan desde la valoración crítica de los argumentos que los sustentan.
- El aprendizaje dialógico permite crear sentido, que surge cuando la interacción entre las personas es dirigida por ellas mismas, no como algo impuesto o prefigurado por las circunstancias de clase, culturales o económicas o por las expectativas ajenas a una misma persona.
- El aprendizaje dialógico tiene como constituyente y como objetivo la solidaridad entre todas las personas participantes en las comunidades de aprendizaje.
- Se presenta como una práctica educativa igualitaria y que ofrece las mismas oportunidades a todas las personas que participan.

Grupos interactivos

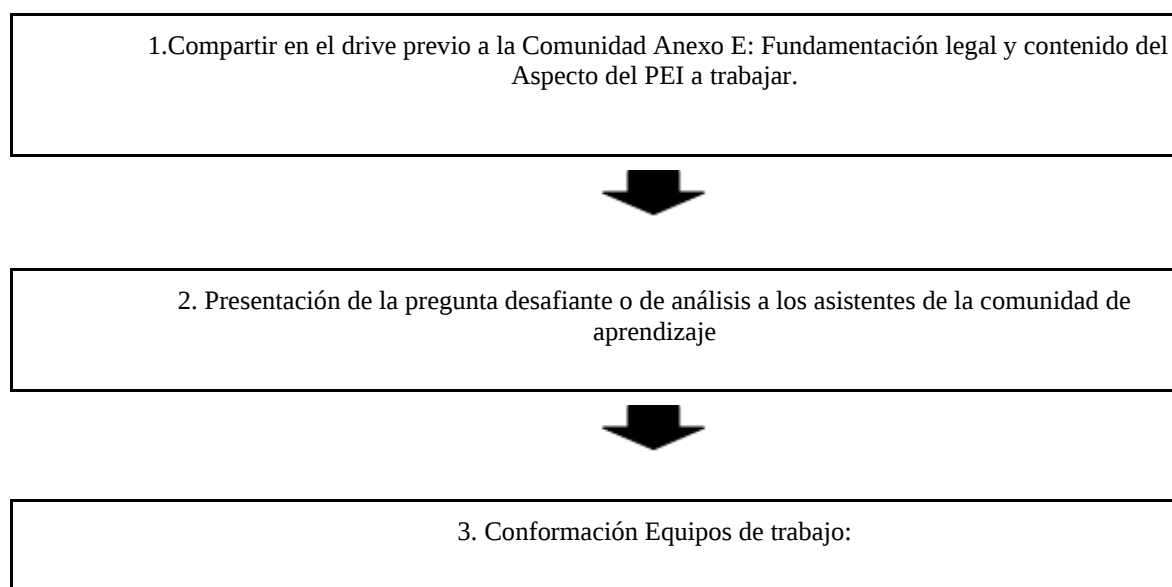
Los grupos interactivos representan la dinámica que favorece la construcción de redes de relaciones entre los miembros de una comunidad. En estos se potencia el diálogo reflexivo

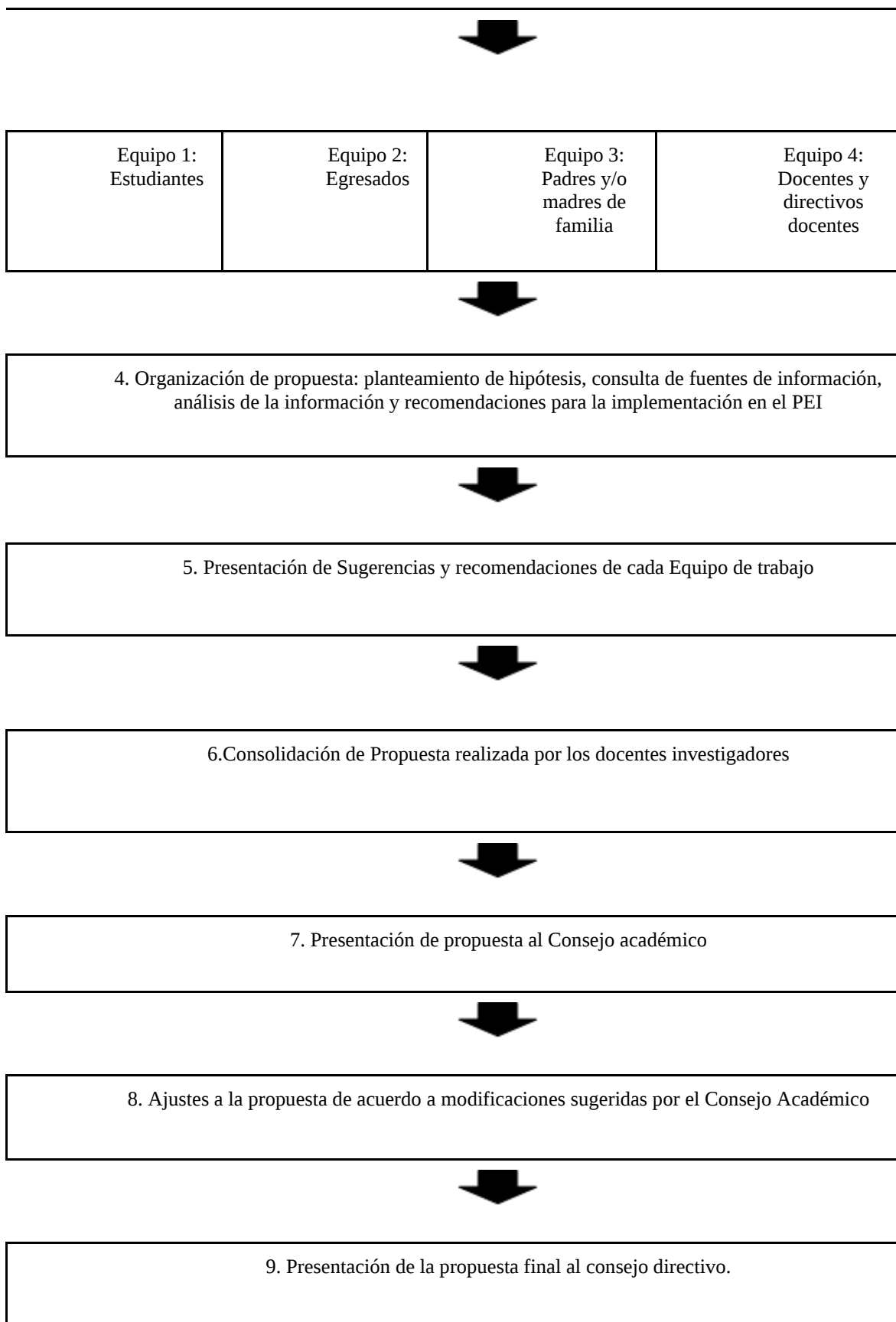
que permite interpretar y valorar la elección y el procesamiento de la información. (Elboj et al, 2006, p.93). En los grupos interactivos, cada uno de los miembros del equipo se hace responsable de su aprendizaje, y también se siente responsable del aprendizaje de los demás miembros del grupo. El eje que potencia esta relación es la interacción entre los miembros del equipo, quienes se encuentran desarrollando actividades orientados por metas comunes.

Entre las principales características que definen los grupos interactivos, podemos encontrar:

- Los participantes contribuyen en la construcción de conocimientos aplicando una metodología de orden cooperativo. Las interacciones favorecen el trato igualitario y solidario entre los miembros que participan.
- Las metas y objetivos son comunes, debido a que se diseñan entre los participantes a través del aprendizaje dialógico.
- Los aprendizajes se asumen como responsabilidades individuales y colectivas. Los aportes de los participantes son debatidos, confrontado y valorados de forma crítica.

A continuación se presenta un esquema del plan de acción a desarrollar en las Comunidades de Aprendizaje:







10. Ejecución de la propuesta e implementación en el PEI

Figura 10. Plan de Acción Comunidades de Aprendizaje
Fuente: Elaboración propia

Priorización y elección de los componentes a trabajar en las sesiones

Al realizar la triangulación con el Mecanismo de Sistematización DRP y Priorización entre:

- a). La *Revisión documental* (realizada por los dos investigadores Eliana Cataño y Marco Restrepo)
- b). *El taller de DRP* (Diagnóstico Rápido Participativo) diligenciado por todos los estamentos de la comunidad educativa: padres de familia, estudiantes, egresados, docentes y directivos docentes, y
- c). *La Matriz de valoración* (diligenciada por el comité de calidad institucional)

se obtiene la suma que genera la calificación para realizar la priorización de los elementos del PEI. Debe tenerse en cuenta que de acuerdo con la calificación valorada al triangular el *DRP*, la *Matriz de Valoración* y la *Revisión Documental* en el Mecanismo de Sistematización DRP y Priorización, este mecanismo arroja una valoración según tres categorías, a saber: Construcción, Actualización e Implementación. El mismo instrumento arroja la priorización de los aspectos evaluados por cada estamento, resultado que se representa en la tabla 2 y en la que aparecen según el orden arrojado por el instrumento los 12 aspectos del PEI que se encuentran en estado de *Actualización*:

Tabla 2.

Priorización de los aspectos del PEI

Prioridad	Aspectos del PEI	Gestión	Estado del aspecto

1	Planes de estudio y criterios de evaluación y promoción		Académica	Actualización: El Plan de Estudios existe pero requiere actualización de acuerdo a la normatividad vigente y el contexto institucional (debe especificar las nuevas áreas y las existentes con sus correspondientes asignaturas). Los criterios de evaluación y promoción no son coherentes con lo establecido en la estrategia pedagógica vigente en el documento PEI.
2	Programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano	Programa permanente de formación docente	Comunitaria	Actualización: Aunque no existe una política formalizada en programas para la formación docente, desde las directivas docentes existe la disponibilidad para apoyar la participación de sus profesores en las ofertas existentes desde el ente territorial o en otras instancias
		Programas para las madres y padres de familia		Desde el PEI se tiene contemplada una propuesta específica de los programas ofrecidos a las madres y los padres de familia sin embargo actualmente no se desarrolla.
3	Evaluación de los recursos		Directivo – administrativa	Actualización: Cada institución educativa debe conocer cuáles recursos tienen, su estado de calidad, suficiencia y beneficios para poder identificar las carencias, complementos y mejoramientos referentes a los recursos humanos, tecnológicos, financieros y físicos, donde estos dos últimos no se describen en el PEI debido a que quedaron a la espera de la construcción de laboratorios. Debe actualizarse con

			una descripción detallada de todos los recursos.
4	Organización administrativa y evaluación de la gestión	Directivo - administrativa	Actualización:El PEI de la Institución da cuenta parcialmente de la estructura administrativa y de la organización de la autoevaluación .
5	Otros elementos complementarios	Comunitaria	Actualización:En el PEI se menciona que se ofrecen servicios complementarios a los estudiantes pero debe actualizarse cada año con los programas que trae Secretaría de Educación y otras entidades.
6	Estrategia pedagógica	Académica	Actualización:En el PEI se evidencia un enfoque claro que orienta la práctica educativa de la I.E., a partir de referentes teóricos y conceptuales claros que sustentan la identidad y vida institucional. Hay un modelo pedagógico a ser desarrollado por los docentes para lograr que la I.E. cumpla sus objetivos y satisfaga las necesidades y expectativas de toda la comunidad académica; sin embargo, requiere actualizarse en consonancia con la realidad contextual de la institución, las prácticas educativas y las necesidades y expectativas de estudiantes y padres de familia.
7	Principios y fundamentos	Directivo – administrativa	Actualización:La Institución Educativa cuenta con un PEI en el que se plantean claramente

			los principios y fundamentos que orientan su quehacer pero no se ha actualizado en los últimos años.
8	Proyectos pedagógicos	Académica	Actualización: El PEI menciona los Proyectos Obligatorios pero se observa que no está actualizado con respecto a la normatividad vigente.
9	Objetivos	Directivo – administrativa	Actualización: En el Proyecto Educativo Institucional se definen objetivos, pero requieren actualizarse de acuerdo con los fines de la educación establecidos en la Constitución y la Ley General de Educación y al contexto institucional.
10	Manual de convivencia y reglamento docente	Directivo – administrativa	Actualización: El manual de convivencia se encuentra actualizado de acuerdo a la normatividad vigente pero requiere la socialización y refrendación de todos los estamentos de la comunidad educativa.
11	Articulación con expresiones culturales locales y regionales	Comunitaria	Actualización :En el PEI de la institución se precisa la forma en la que se articula la comunidad educativa con las expresiones culturales, locales y regionales, incluyendo el desarrollo o participación en foros educativos, festivales, encuentros culturales e intercolegiados deportivos. Sin embargo, lo descrito al respecto en el PEI, se encuentra desactualizado con respecto a la realidad de la práctica educativa e institucional.

12	Relación con otras organizaciones sociales	Comunitaria	Actualización: El PEI de la Institución Educativa menciona algunas de las instituciones de educación superior o técnica, u organizaciones comunitarias, no gubernamentales, privadas o públicas y del sector empresarial local, nacional o internacional, líderes y organizaciones comunitarias con las que mantiene convenios y acuerdos. Sin embargo, hace falta revisar, sistematizar y actualizar los registros de acuerdo a lo que sucede en la práctica educativa e institucional.
13	Gobierno escolar	Directivo – administrativa	Implementación: El PEI de la I.E describe lo relacionado con el Gobierno Escolar, sus integrantes y funciones, de conformidad con el artículo 142 de la Ley 115 de 1994 y el decreto 1860 de 1994
14	Costos educativos	Directivo – administrativa	Implementación: En el Manual de convivencia se encuentra estipulado el proceso de matrícula.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7, se describe el desarrollo de dos de las actividades que conforman el esquema general de la propuesta de intervención

Nota: Estas dos actividades serán parte del pilotaje de aplicación de la propuesta de intervención.

Aprendizaje comunitario: una estrategia de integración democrática

Tabla 7.

Sesión 1. Desarrollo de actividades

<i>Comunidad de aprendizaje</i>	<i>Sesión 1</i>
--	------------------------

<i>Participantes</i>	<i>Estamentos de la comunidad educativa:</i> Estudiantes, Padres de Familia, Egresados, Docentes, Directivos Docentes.
<i>Componente</i>	<i>Planes de Estudio y criterios de evaluación y promoción</i>
<i>Duración de la sesión</i>	2 horas
<i>Descripción de las actividades:</i>	

previamente los asistentes deben leer el marco teórico asociado al componente Planes de Estudio y criterios de evaluación y promoción.

- Este apartado se encuentra alojado en el documento PEI en el sitio web de la I.E.
- También revisan la descripción de los elementos legales y formales que debe contener este aspecto del PEI. La descripción de estos elementos se encuentra en el Anexo E de la Guía metodológica para la construcción, actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional – PEI. Este documento se comparte previamente a la sesión con los estamentos en un archivo en Drive.
- De igual forma, los estamentos revisan el documento provisional del Sistema Institucional de Evaluación (SIE), elaborado por el equipo de gestión de la calidad de la institución educativa., y que se comparte en el archivo en Drive.

Elaboración de la relatoría de la sesión. Se asigna a un estamento la elaboración y diseño del acta.

Sensibilización - Ponencia por parte de los docentes investigadores analizando los aspectos estructurantes priorizados en la sesión.

Análisis documental del PEI en el componente Planes de Estudio y criterios de evaluación y promoción, que se desglosa en los aspectos:

- Planes de estudio
- Criterios de evaluación y promoción
- Proyectos pedagógicos

Discusión entre los asistentes orientada por la pregunta ¿cómo se evidencia la articulación entre el aspecto Planes de Estudio y criterios de evaluación y promoción y el componente teórico-práctico manifiesto en el PEI y las prácticas docentes en la I.E?

Diagnóstico Rápido Participativo: Mapa Conceptual y Mapa de Ideas. Con esta herramienta se recogen las observaciones, comprensiones y propuestas de los estamentos de la comunidad educativa respecto al estado previo, actual y proyección futura o ideada del aspecto priorizado tematizado en la sesión.

Al finalizar la sesión, los docentes investigadores elaboran la interpretación y el análisis preliminar del Diagnóstico Rápido Participativo/Mapa Conceptual y Mapa de Ideas y se recogen los insumos para el diseño de los textos sobre el apartado tematizado en la sesión. Se registran los acuerdos y compromisos para la siguiente sesión en el acta o relatoría.

Los docentes investigadores presentan en un documento en Drive, compartido con los participantes de las sesiones, el texto preliminar que recoge las inquietudes de los estamentos. Los participantes revisan

el texto y registran observaciones y sugerencias para consolidar la propuesta que se presentará al Consejo Académico de la institución educativa.

El objetivo de cada sesión o conjunto de sesiones temáticas será el de elaborar las propuestas de diseño textual sobre cada uno de los aspectos estructurantes del PEI, que se presentarán al Consejo Académico de la Institución Educativa con la intención de que se articulen al documento maestro del PEI. Para lograr esto, preliminarmente se recogen las inquietudes e interpretaciones de los estamentos de la comunidad educativa de la institución Colegio Loyola para la ciencia y la innovación sobre cada uno de los aspectos priorizados del PEI. Esta recolección e interpretación de las lecturas de la comunidad educativa se hace a través de la herramienta Mapa Conceptual y Mapa de Ideas. Con esta herramienta se interpretan las propuestas e inquietudes de los estamentos y se articulan en un texto escrito. Este texto se comparte en un archivo en Drive a los participantes para que lo revisen y hagan recomendaciones. Eventualmente, la consolidación de las observaciones se recoge en un solo texto. El conjunto de observaciones recogidas en las sesiones serán el insumo para la elaboración y enriquecimiento de los textos del PEI que habrán de presentarse periódicamente al Consejo Académico y al Consejo Directivo con la intención de ser articulados al documento maestro del PEI. Desde esta instancia se reciben las devoluciones y se retroalimenta el proceso de participación de los estamentos en la construcción democrática y actualización crítica del PEI.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8
Sesión 2. Desarrollo de actividades

<i>Comunidad de aprendizaje</i>	<i>Sesión 2</i>
<i>Participantes</i>	<i>Estamentos de la comunidad educativa:</i> Estudiantes, Padres de Familia, Egresados, Docentes, Directivos Docentes.
<i>Componente</i>	Programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano
<i>Duración de la sesión</i>	2 horas
<i>Descripción de las actividades:</i>	

Previamente los asistentes deben leer el marco teórico asociado al componente Programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

- Este apartado se encuentra alojado en el documento PEI en el sitio web de la I.E.
- También revisan la descripción de los elementos legales y formales que debe contener este aspecto del PEI. La descripción de estos elementos se encuentra en el Anexo E de la Guía metodológica para la construcción, actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional – PEI. Este documento se comparte previamente a la sesión con los estamentos en un archivo en Drive.

Lectura del acta anterior. Elaboración de la relatoría de la sesión. Se asigna a un estamento la elaboración y diseño del acta.

Sensibilización - Ponencia por parte de los docentes investigadores analizando los aspectos estructurantes priorizados en la sesión.

Análisis documental del PEI en el componente Programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano, que se desglosa en los aspectos:

- Programa permanente de formación docente
- Programa para las madres y padres de familia

Discusión entre los asistentes orientada por la pregunta ¿Como comunidad educativa, qué estrategias se pueden proponer para fomentar la participación de padres en el proceso formativo de los estudiantes?

Diagnóstico Rápido Participativo: Mapa Conceptual y Mapa de Ideas. Con esta herramienta se recogen las observaciones, comprensiones y propuestas de los estamentos de la comunidad educativa respecto al estado previo, actual y proyección futura o ideada del aspecto priorizado tematizado en la sesión.

Al finalizar la sesión, los docentes investigadores elaboran la interpretación y el análisis preliminar del Diagnóstico Rápido Participativo/ Mapa Conceptual y Mapa de Ideas y se recogen los insumos para el diseño de los textos sobre el apartado tematizado en la sesión. Se registran los acuerdos y compromisos para la siguiente sesión en el acta o relatoría.

Los docentes investigadores presentan en un documento en Drive, compartido con los participantes de las sesiones, el texto preliminar que recoge las inquietudes de los estamentos. Los participantes revisan el texto y registran observaciones y sugerencias para consolidar la propuesta que se presentará al Consejo Académico de la institución educativa.

El objetivo de cada sesión o conjunto de sesiones temáticas será el de elaborar las propuestas de diseño textual sobre cada uno de los aspectos estructurantes del PEI, que se presentarán al Consejo Académico

de la Institución Educativa con la intención de que se articulen al documento maestro del PEI. Para lograr esto, preliminarmente se recogen las inquietudes e interpretaciones de los estamentos de la comunidad educativa de la institución Colegio Loyola para la ciencia y la innovación sobre cada uno de los aspectos priorizados del PEI. Esta recolección e interpretación de las lecturas de la comunidad educativa se hace a través de la herramienta Mapa Conceptual y Mapa de Ideas. Con esta herramienta se interpretan las propuestas e inquietudes de los estamentos y se articulan en un texto escrito. Este texto se comparte en un archivo en Drive a los participantes para que lo revisen y hagan recomendaciones. Eventualmente, la consolidación de las observaciones se recoge en un solo texto. El conjunto de observaciones recogidas en las sesiones serán el insumo para la elaboración y enriquecimiento de los textos del PEI que habrán de presentarse periódicamente al Consejo Académico y al Consejo Directivo con la intención de ser articulados al documento maestro del PEI. Desde esta instancia se reciben las devoluciones y se retroalimenta el proceso de participación de los estamentos en la construcción democrática y actualización crítica del PEI.

Cronograma de actividades de la propuesta de intervención *Aprendizaje comunitario: una estrategia de integración democrática*

En la Tabla 9, se presenta el cronograma de actividades para la aplicación de la propuesta de intervención *Aprendizaje comunitario: una estrategia de integración democrática*.

Nota: Las actividades y su fecha correspondiente se proyectan para dos años en su aplicación. Esto responde a los requisitos exigidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Tabla 9.

Cronograma de actividades propuesta de intervención

Sesión	Comunidad de Aprendizaje (aspecto tematizado del PEI)		Fecha	Estado del aspecto
1	Planes de estudio y criterios de evaluación y promoción		junio 4 2019	Actualización: El Plan de Estudios existe pero requiere actualización de acuerdo a la normatividad vigente y el contexto institucional (debe especificar las nuevas áreas y las existentes con sus correspondientes asignaturas). Los criterios de evaluación y promoción no son coherentes con lo establecido en la estrategia pedagógica vigente en el documento PEI.
2	Programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano	Programa permanente de formación docente	junio 6 2019 <i>(julio 2019)</i> <i>Presentación de las propuestas textuales al</i>	Actualización: Aunque no existe una política formalizada en programas para la formación docente, desde las directivas docentes existe la disponibilidad para apoyar la participación de sus profesores en las ofertas existentes desde el ente territorial o en otras instancias

			Consejo Académico	
		Programas para las madres y padres de familia		Desde el PEI se tiene contemplada una propuesta específica de los programas ofrecidos a las madres y los padres de familia sin embargo actualmente no se desarrolla.
3	Evaluación de los recursos	6 noviembre 2019 (noviembre 2019) Presentación de las propuestas textuales al Consejo Académico	Actualización:Cada institución educativa debe conocer cuáles recursos tienen, su estado de calidad, suficiencia y beneficios para poder identificar las carencias, complementos y mejoramientos referentes a los recursos humanos, tecnológicos, financieros y físicos, donde estos dos últimos no se describen en el PEI debido a que quedaron a la espera de la construcción de laboratorios. Debe actualizarse con una descripción detallada de todos los recursos.	
4	Organización administrativa y evaluación de la gestión	29 enero 2020	Actualización:El PEI de la Institución da cuenta parcialmente de la estructura administrativa y de la organización de la autoevaluación .	
5	Otros elementos complementarios	11 marzo 2020	Actualización:En el PEI se menciona que se ofrecen servicios complementarios a los estudiantes pero debe actualizarse cada año con los programas que trae Secretaría de Educación y otras entidades.	

6	Estrategia pedagógica	13 mayo 2020 <i>(junio 2020)</i> <i>Presentación de las propuestas textuales al Consejo Académico</i>	Actualización: En el PEI se evidencia un enfoque claro que orienta la práctica educativa de la I.E., a partir de referentes teóricos y conceptuales claros que sustentan la identidad y vida institucional. Hay un modelo pedagógico a ser desarrollado por los docentes para lograr que la I.E. cumpla sus objetivos y satisfaga las necesidades y expectativas de toda la comunidad académica; sin embargo, requiere actualizarse en consonancia con la realidad contextual de la institución, las prácticas educativas y las necesidades y expectativas de estudiantes y padres de familia.
7	Principios y fundamentos	22 julio 2020	Actualización: La Institución Educativa cuenta con un PEI en el que se plantean claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer pero no se ha actualizado en los últimos años.
8	Proyectos pedagógicos	16 septiembre 2020	Actualización: El PEI menciona los Proyectos Obligatorios pero se observa que no está actualizado con respecto a la normatividad vigente.
9	Objetivos	4 noviembre 2020 <i>(noviembre 2020)</i> <i>Presentación de las propuestas textuales al</i>	Actualización: En el Proyecto Educativo Institucional se definen objetivos, pero requieren actualizarse de acuerdo con los fines de la educación establecidos en la Constitución y la Ley General de Educación y al contexto institucional.

		<i>Consejo Académico</i>	
10	Manual de convivencia y reglamento docente	27 enero 2021	Actualización: El manual de convivencia se encuentra actualizado de acuerdo a la normatividad vigente pero requiere la socialización y refrendación de todos los estamentos de la comunidad educativa.
11	Articulación con expresiones culturales locales y regionales	17 marzo 2021	Actualización :En el PEI de la institución se precisa la forma en la que se articula la comunidad educativa con las expresiones culturales, locales y regionales, incluyendo el desarrollo o participación en foros educativos, festivales, encuentros culturales e intercolegiados deportivos. Sin embargo, lo descrito al respecto en el PEI, se encuentra desactualizado con respecto a la realidad de la práctica educativa e institucional.
12	Relación con otras organizaciones sociales	12 mayo 2021 <i>(junio 2021)</i> <i>Presentación de las propuestas textuales al Consejo Académico</i>	Actualización:El PEI de la Institución Educativa menciona algunas de las instituciones de educación superior o técnica, u organizaciones comunitarias, no gubernamentales, privadas o públicas y del sector empresarial local, nacional o internacional, líderes y organizaciones comunitarias con las que mantiene convenios y acuerdos. Sin embargo, hace falta revisar, sistematizar y actualizar los registros de acuerdo a lo que sucede en la práctica educativa e institucional.

Bibliografía

Álvarez-de Alarcón, G., Puentes-de Velásquez, A., Guzmán-Baena, W. & Vidal-Arias, J. (2009). Gestión: un aporte para el mejoramiento de las Instituciones Educativas. *Revista Entornos*, 1(22), 35-52.

Alcaldía de Medellín. (2017). *Plan Educativo Municipal de Medellín 2016-2027*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Aldana-Cifuentes, Y. A., Ávila-Olaya, M. L., Gaona-Stein, M. F. y Molina-Cobaleda, D. P. (2012). *Caracterización de las prácticas curriculares y propuesta de mejoramiento para la Institución Educativa Técnica Agropecuaria Felipe Santiago Escobar Bolívar - Colombia*. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/3126/AldanaCifuentesYinethAdriana2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Barrientos-Noriega, A. I. y Taracena-Ruiz, 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.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000100006

Bobbio, N. (2017). *La gran dicotomía: público/privado*. Medellín: Universidad de Antioquia.

- Castaño-Gómez, S.A., Gómez, R.L., Nader-Yaver, E. y Restrepo, N. (Septiembre,2018). La construcción de propuestas curriculares para la enseñanza y el aprendizaje de las Ciencias Naturales y la educación ambiental. En: Encuentros de Didácticas de las Ciencias Experimentales (28:5 - 7, septiembre: La Coruña, España). Memorias. La Coruña: Cristina Martinez y Susana García, 2018. p. 685 - 689.
- Cervantes-Villegas, M. y Castillo- Mendoza, D. (2009). *El trabajo colegiado como estrategia de gestión educativa para la toma de decisiones. Una intervención en la Gestión Escolar*. (Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente). Recuperado de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4349/El+trabajo+colegiado+como+estrategia+de+gestión+educativa+para+la+toma+de+decisiones.pdf?sequence=2>.
- Dahl, R. (2004). La democracia. En: Revista PostData 10. Diciembre/2004. págs. 11-55. Recuperado el 14-08-2019 de: <https://dedona.files.wordpress.com/2014/02/dahl-postdata1.pdf>
- Dahl, R. (1998). *La democracia. Una guía para los ciudadanos*. Taurus. España
- Departamento Administrativo de Planeación. Rutas para el desarrollo de la comuna cinco al 2017. (2007). Departamento Administrativo de Planeación – Alcaldía de Medellín. Medellín.
- Díaz, M. (1986a). Una caracterización de los modelos pedagógicos. En: Revista Educación y Cultura (Bogotá), No. 07, Abr. 1986a, p.63-66.

- Díaz, M. Zúñiga, M. Chávez, C. Hleap, J. Támara, E. (1986b). El modelo pedagógico integrado. En: Revista Educación y Cultura (Bogotá), No. 07, Abr. 1986b, p. 60-63.
- Díaz-Barriga, G. y Hernández_Rojas,G. (1997). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. , Mexico, D.F :Mc Graw Hill.
- Elboj, C., Puigdemívol, I., Soler M., Valls, R. (2006). *Comunidades de aprendizaje. Transformar la educación*. Barcelona: Graó.
- Elías, M. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal) Vol. 19(2) MAYO-AGOSTO, 2015: 285-301.
- Gallego y Ávila, (2012). Acompañamiento y cambio escolar: elementos para su comprensión y aplicación. Fundación Promigas. Barranquilla.
- Gess-Newsome, J., Taylor, J. A., Carlson, J., Gardner, A. L., Wilson, C. D., & Stuhlsatz, M. A. M. (2017). Teacher pedagogical content knowledge, practice, and student achievement. International Journal of Science Education, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09500693.2016.1265158>
- Gómez-Ciro, D. M. (2017). Gestión Escolar: coherencia de las prácticas de aula con el modelo pedagógico institucional, desde los procesos de gestión, calidad y evaluación. (Tesis de Maestría). Recuperada de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/5279/1/DianaGomez_2016_gestionescolarmodelo.pdf.
- Graciano, S. y López, G. (2017). La propuesta de intervención como hallazgo de investigación. Universidad Pontificia Bolivariana. Colombia.

- Hargreaves, A. (2003) Replantear el cambio educativo. Amorrortu. Buenos Aires - Madrid
- Hargreaves, A., Earl, L., Moore, S., Manning, S. (2001) *Aprender a cambiar. La enseñanza más allá de las materias y los niveles*. Barcelona: Octaedro.
- Hincapié-Cano, C. A., Pérez-Guzmán, M. E., Rodríguez-Guerra, L.A. y Calderón-Serna, H. (2016). El Proyecto Educativo Institucional desde la relación escuela-familia-comunidad: un análisis de su pertinencia social a partir de las voces de actores educativos en una Institución del municipio de Guarne, Antioquia. (Tesis de Pregrado). Recuperada de <http://hdl.handle.net/123456789/2327>.
- Kincheloe y MacLaren (2012) Manual de investigación cualitativa. Volumen II. Gedisa. España.
- Ley 115 de 1994. Ley General de Educación Nacional. MEN, 1994.
- Martín, J. y Ávila, R. (2012) Acompañamiento y cambio escolar : elementos para su comprensión y aplicación. Fundación Promigas. Barranquilla.
- Mathews, D. (2018). La ecología de la democracia. Medellín. Diké.
- Mejía, M. La comunidad educativa, una construcción para empoderar. En : Revista Educación Hoy (Bogotá), Vol. 33, No. 160, Oct.-Dic. 2004, p. 53-67.
- Meneses-Amaya, C.P. (2014). Diagnóstico Rápido Participativo: Una metodología de la investigación. Recuperado de <https://racionalidadltda.wordpress.com/2014/10/10/diagnostico-rapido-p>

[articipativo-una-metodologia-de-investigacion/](#)

Montes, Z. (1997). Más allá de la educación. Caracas: Galac.

Novack, J. y Gowin, B. (1988). Aprendiendo a Aprender. Ediciones Martínez Roca. España.

Pineda, D. (2010) El individualismo democrático de John Dewey. Reflexiones en torno a la construcción de una cultura democrática. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. FACULTAD DE FILOSOFÍA.

Rico, A.D. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. En: Revista Sophia 12(1): 55-70.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. McGraw Hill. México.

Sacristán, Gimeno. (2011) Diseño, desarrollo e innovación del currículum. Madrid. Morata.

Secretaría de Educación de Medellín - Universidad de Antioquia. (2016) Guía metodológica para la construcción, actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional – PEI. Municipio de Medellín.

Siemens, G. (2004). Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital. Recuperado de_

<http://clasicas.filos.unam.mx/files/2014/03/Conectivismo.pdf>.

Zuluaga, O. (1987). Pedagogía e Historia. Bogotá: Ediciones Foro Nacional por Colombia.