



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS



LINEAMIENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTADOS EN LA ESCUELA EFICAZ
PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Tesis para optar al Grado de Doctor en Educación

Autor: Angélica María Chávez Abdala

Tutor: Mariela Alejo Mendoza

Caracas, enero 2023



ACTA

Nosotros, el Jurado Examinador abajo firmante, reunidos el día 31 del mes de mayo de 2023 en modalidad virtual, debidamente autorizados por la Coordinación de Estudios de Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas, con el propósito de evaluar la *TESIS* titulada: **LINEAMIENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTADOS EN LA ESCUELA EFICAZ PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**, presentada por el (la) ciudadano (a): **ANGÉLICA MARÍA CHÁVEZ ABDALA**, titular de la **C.C. N° 45.518.023**, integrante de la Cohorte **2019 III** del Doctorado en Educación, para optar al título de Doctor en Educación, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**

OBSERVACIONES: Se destaca el trabajo por los aportes teóricos y metodológicos en favor de la calidad educativa. Se recomienda presentar los resultados en eventos de tipo académicos.



Dra. Zulay Pérez Salcedo
C.I. 6.226.881



Dra. Laura Mendoza Rios
C.I. 3.796.736



Dra. Mariela Alejo Mendoza
C.I.6.861.762
Tutor



Dra. Nelmir Marrero
C.I. 6.849.653



Dr. Gabriel Román
Meléndez
C.C. 73.097.648





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
Coordinación de Estudios de Postgrado



**LINEAMIENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTADOS EN LA ESCUELA
EFICAZ PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

POR: Angélica María Chávez Abdala
C.C. N° 45.518.023

Tesis del Doctorado Educación aprobada en nombre de la *Universidad Pedagógica Experimental Libertador* por el siguiente Jurado, a los 31 días del mes de mayo de 2023.



Dra. Zulay Pérez Salcedo
C.I. 6.226.881



Dra. Laura Mendoza Rios
C.I. 3.796.736



Dra. Mariela Alejo Mendoza
C.I.6.861.762
Tutor



Dra. Nelmir Marrero
C.I. 6.849.653



Dr. Gabriel Román
Meléndez
C.C. 73.097.648

La presente acta se encuentra registrada en la Coordinación de Estudios de Postgrado del
Instituto Pedagógico de Caracas, bajo el N° de Control:



2 023053 457131

DEDICATORIA

A Dios por su inmensa bondad, que me acompañó y me dio fuerzas todos los días.

A, mis padres, mis fans número uno, los primeros que siempre han creído en mí y quienes han sido mi mejor ejemplo a seguir, su amor incondicional ha marcado mi vida.

A mi amado esposo Roger, mi mejor complemento, quien siempre aplaude y apoya mis iniciativas.

A mis adorados hijos, Roger David y Alejandro, ustedes llenan mi vida, son mi mayor regalo del cielo. Los Amo.

Angélica.

RECONOCIMIENTOS

Tengo tanto que agradecer que no me van a alcanzar las palabras, ni el espacio para hacerlo, hoy me embarga un sentimiento de satisfacción y agradecimiento, altamente complacida con esta experiencia que ha representado para la investigadora un crecimiento personal y profesional y que puso a prueba mi disposición, voluntad y paciencia.

A mi padre creador, a mamita María, a mis padres terrenales por formarme en todos los niveles, por haberme guiado con tanto amor y enseñarme a esforzarme por lograr mis metas.

A mi esposo Roger, mil gracias por acompañarme siempre y amarme tal como soy, todo se hace más fácil a tu lado.

A mis hijos por esperar con paciencia y confianza mientras dedicaba tanto tiempo a este proyecto académico.

A toda mi familia, mis hermanos y sobrinos que no me desamparan nunca, gracias por esa oración de cada día.

A mis amigas de siempre, quienes me han animado para cada día ser mejor y con quienes comparto muchos momentos felices y algunos no tantos.

Gracias a mi Tutora Mariela quien me trató con mucho respeto y me hizo sentir siempre acompañada en este proceso, gracias por estar disponible hasta en días domingos y vacaciones, mil gracias por su amabilidad y empatía.

Para mi par académico perfecto Elena Meléndez y para Alba y Marla mis agradecimientos y amistad por siempre.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas, por ayudarme en mi proceso de formación, Gracias a esos maestros que me dejaron su huella, la semilla de la investigación germinó y se quedó conmigo.

Muchas Gracias a todos

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
MOMENTO I	3
ENCUENTRO CON LA REALIDAD	3
Propósitos de la Investigación	11
Propósito General	11
Propósitos Específicos	11
Justificación e Importancia de la Investigación	12
MOMENTO II	14
UNA VISIÓN TEÓRICA	14
Antecedentes de la Investigación	14
En el Ámbito Internacional	14
En el Ámbito Nacional	18
Bases Teóricas	19
Una mirada a la Gestión escolar	19
La Gerencia Educativa en las Escuelas	21
Escuela eficaz como objetivo para el logro de una educación de Calidad	22
El concepto de Calidad Educativa	23
La eficacia en la calidad educativa	24
La Evaluación como herramienta para medir la Eficacia Escolar	26
La Cultura Organizacional y su importancia en los resultados	28
La Motivación al Logro como parte de la Cultura Institucional	29
Políticas del sistema educativo en Colombia	31
Bases Legales	33
MOMENTO III	38

CAMINO EPISTEMOLÓGICO Y METODOLÓGICO.....	38
Concepción Paradigmática.....	38
Diseño de la Investigación.....	42
Contexto e Informantes de la Investigación	44
Técnicas e Instrumentos de la Recolección de la Información	44
Métodos de Análisis de la Información.....	46
Criterios de Rigor y Calidad en la Investigación.....	49
Fundamentos Éticos.....	50
MOMENTO IV.....	53
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS	53
Nivel de Categorización.....	67
Triangulación de la Información	72
Metáforas.....	83
Categoría Gestión Académica.....	95
Subcategoría Gestión de Aula	95
Compromiso del maestro	97
Categoría Gestión a la Comunidad	105
Categoría Gestión Directiva	108
Categoría Buenos resultados pruebas estandarizadas.....	116
Sub categoría factores asociados a los buenos resultados.....	116
Categoría Pandemia.....	124
MOMENTO V.....	135
LINEAMIENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTADOS EN LA ESCUELA EFICAZ PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	135
Justificación.....	135
Concepciones Teóricas.....	137
Beneficiarios	150
Lineamientos Teóricos Fundamentados en la Escuela Eficaz para la Gestión de las Instituciones Educativas	150
Estructura de los Lineamientos.....	160
Propósitos de los Lineamientos Teóricos	160
Socialización.....	167

MOMENTO VI.....	171
REFLEXIONES FINALES.....	171
A Manera de Reflexión	178
Oportunidades de Mejoramiento	179
REFERENCIAS	184
ANEXOS	194
[ANEXO A-1]	195
[GUIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTIVO DOCENTE].....	195
[ANEXO A-2]	197
[GUIÓN DE ENTREVISTA A DOCENTE]	197
[ANEXO A-3]	199
[GUIÓN DE GRUPO FOCAL A PADRE, MADRE O ACUDIENTE]	199
[ANEXO B].....	201
[CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA INFORMANTES DE LA INVESTIGACIÓN]	201
[ANEXO C]	202
[CODIFICACIÓN CON ATLAS.TI].....	202
[ANEXO D]	205
[CODIFICACIÓN ABIERTA DE LAS ENTREVISTAS DE LOS INFORMANTES]	205
[ANEXO E].....	236
[CODIFICACIÓN ABIERTA DE LAS ENTREVISTAS DE LOS DOCENTES]	236
[ANEXO F].....	271
[CODIFICACIÓN ABIERTA GRUPO FOCAL MADRES]	271
[ANEXO G]	282
[FIN DE LA EDUCACIÓN GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES]	282
[ANEXO H]	283
[RECONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA - TRAYECTORIA]	283
[ANEXO I].....	284
[RED ELEMENTOS CLAVES ESCUELA EFICAZ]	284

[ANEXO J]	285
[RELACIÓN ENTRE CATEGORÍAS]	285
[ANEXO K].....	286
[RELACIÓN PRÁCTICA PEDAGÓGICA – RESULTADOS PRUEBAS] ..	286
[ANEXO L]	287
[VALORACIONES DE LA SOCIALIZACIÓN]	287
[ANEXO M]	296
[INVITACIÓN A LA SOCIALIZACIÓN]	296
CURRÍCULUM VITAE	302

LISTA DE CUADROS

	pp.
Cuadro 1. Paso 1 del MCC Categoría Gestión Académica	57
Cuadro 2. Paso 1 del MCC Categoría Gestión a la comunidad	58
Cuadro 3. Paso 1 del MCC Categoría Gestión Directiva.....	59
Cuadro 4. Paso 1 del MCC Categoría Gestión Administrativa y Financiera .	61
Cuadro 5. Paso 1 del MCC Categoría Buenos Resultados Pruebas Estandarizadas	63
Cuadro 6. Paso 1 del MCC Categoría Pandemia.....	63
Cuadro 7. Paso 2 del MCC Categoría Gestión Académica.....	65
Cuadro 8. Paso 2 del MCC Categoría Gestión a la Comunidad	65
Cuadro 9. Paso 2 del MCC Categoría Gestión Directiva.....	66
Cuadro 10. Paso 2 del MCC Categoría Buenos resultados pruebas estandarizadas	66
Cuadro 11. Paso 2 del MCC Categoría Pandemia.....	67
Cuadro 12. Paso 3 del MCC.....	69
Cuadro 13. Visualización de reducción en cantidad de sub-categorías y propiedades en cada paso del MCC.	70
Cuadro 14. Informantes clave.....	71
Cuadro 15. Triangulación Metodológica	74
Cuadro 16. Triangulación de Informantes y teoría	79
Cuadro 17. Metáfora 1.....	84
Cuadro 18. Metáfora 2.....	85
Cuadro 19. Metáfora 3.....	86
Cuadro 20. Metáfora 4.....	87
Cuadro 21. Metáfora 5.....	88
Cuadro 22. Metáfora 6.....	89
Cuadro 23. Metáfora 7.....	90
Cuadro 24. Metáfora 8.....	91
Cuadro 25. Metáfora 9.....	92
Cuadro 26. Metáfora 10.....	93
Cuadro 27. Metáfora 11.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
Gráfico 1. Resultados de las Pruebas Saber en los últimos 5 años de las escuelas focalizadas.....	6
Gráfico 2. Abordaje metodológico	49
Gráfico 3. Red Gestión Académica	105
Gráfico 4. Red Gestión a la Comunidad	108
Gráfico 5. Red Compromiso Directivo	110
Gráfico 6. Red Cultura Institucional	115
Gráfico 7. Red buenos resultados pruebas estandarizadas	123
Gráfico 8. Red impacto de la Pandemia	130
Gráfico 9. Base de los Lineamientos teóricos fundamentados en la escuela eficaz para la gestión de las instituciones educativas	151
Gráfico 10. Eje Escuela – Políticas Institucionales	154
Gráfico 11. Maestros arquitectos de vida y realizadores de sueños	155
Gráfico 12. Maestros de Maestros.....	157
Gráfico 13. Eje Familia	159
Gráfico 14. Lineamientos Teóricos fundamentados en la Escuela Eficaz...	160
Gráfico 15. Síntesis general de los lineamientos teóricos fundamentados en la escuela eficaz para la gestión de las instituciones.	169



LINEAMIENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTADOS EN LA ESCUELA EFICAZ PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Autor: Angélica María Chávez Abdala

Tutor: Mariela Alejo Mendoza

Fecha: enero 2023

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito generar Lineamientos Teóricos para la Gestión Educativa fundamentados en la Escuela Eficaz, dirigido a las instituciones educativas del distrito de Cartagena. Para ello se requiere analizar la teoría sobre escuela eficaz y los procesos internos de las instituciones educativas, a la luz de supuestos teóricos como base para el logro organizacional de gestiones efectivas. Busca una conceptualización apropiada con un enfoque que sirva de base en la construcción de unos lineamientos teóricos para la gestión educativa. En Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, de acuerdo con las pruebas Saber existen solo dos (2) de las ciento cuarenta y nueve (149) Instituciones Educativas de carácter oficial que ostentan la categoría A, siendo este considerado como resultado satisfactorio. Esta investigación es de enfoque cualitativo, en el análisis e interpretación de la información se utilizó la teoría fundamentada y el método comparativo continuo. Se aplicó muestreo teórico (15 informantes claves); las técnicas fueron: la entrevista en profundidad, el grupo focal y las metáforas, y como instrumento el guion de entrevista. Como apoyo al análisis manual de la información se utilizó la herramienta digital Atlas Ti 7.5, que facilitó el proceso hermenéutico, y se realizó triangulación de las categorías. Los hallazgos centraron las orientaciones teóricas en cinco categorías, Gestión Académica, Gestión a la Comunidad, Gestión Directiva, Buenos Resultados Pruebas Estandarizadas y Pandemia. Se identificaron aspectos y condiciones relevantes que comparten las escuelas eficaces y cómo los procesos de aula y la calidad de la enseñanza ejercen un impacto directo sobre el aprendizaje y el éxito escolar. La reflexión final apunta a que las escuelas eficaces deben trabajar en tres ejes principales: políticas institucionales, trabajo en el aula y familia.

Descriptor: escuela eficaz, gestión educativa, éxito escolar.

INTRODUCCIÓN

¿Por qué solo dos de las ciento cuarenta y nueve instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena ostentan la categoría A en las pruebas Saber? ¿Pueden considerarse las dos escuelas eficaces?. Hablar de gestiones educativas eficaces exige una visión integral, en el que se revisen y valoren las diferentes áreas de gestión, se identifiquen los procesos y sus interrelaciones, el contexto, la estructura, las políticas institucionales de la organización, sus proyectos y sus resultados, entre otros.

La evaluación externa del estudiante contribuye a la calidad educativa, por cuanto, les sirve a los establecimientos para adelantar procesos de mejoramiento, para tal efecto anualmente el Ministerio de Educación Nacional de Colombia a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) aplica las pruebas denominadas SABER a todos los estudiantes de grado 11°. Esos resultados marcan para los estudiantes la posibilidad de acceder a la educación Superior y se convierten en un medidor de calidad de las Instituciones educativas.

En este sentido el trabajo revisó los factores que tienen influencia directa en los buenos resultados en las pruebas Saber que han obtenido año tras año la Institución Educativa Promoción Social de Cartagena y la Institución Educativa Soledad Acosta de Samper, las cuales, aun siendo escuelas de carácter oficial, mantienen resultados que están por encima de muchas instituciones de carácter privado del Distrito de Cartagena.

La presente investigación generó la creación de Lineamientos teóricos fundamentados en la escuela eficaz para la gestión de las Instituciones Educativas, que pueda ser aplicable a las instituciones educativas del distrito de Cartagena. Con ello se contribuye al mejoramiento de las instituciones educativas focalizadas y a la transformación de las instituciones educativas para las que pueda ser aplicable.

Se buscó describir las condiciones en que se realiza la gestión escolar de las dos Instituciones educativas e identificar las características que comparten las escuelas exitosas.

El trabajo se estructuró en seis momentos de la siguiente manera:

En el momento I se incluye el encuentro con la realidad estudiada, los interrogantes, el propósito general y los específicos y la justificación e importancia del estudio.

El momento II, denominado una visión teórica, presenta los antecedentes internacionales y nacionales del estudio, las bases teóricas que dan sustento a la investigación y las bases legales.

En el momento III se presenta el camino epistemológico y metodológico, haciendo referencia a la concepción paradigmática asumida, el diseño de la investigación, contexto e informantes, técnicas para la recolección de la información, métodos de análisis de la información, criterios de rigor y calidad de la investigación, se desarrolló en este capítulo la Pentadimensión de la investigación.

El momento IV contiene la presentación, análisis e interpretación de los hallazgos.

En el momento V se encuentran los lineamientos teóricos fundamentados en la escuela eficaz para la gestión de las instituciones educativas y las observaciones de la socialización con los informantes de la investigación.

El momento VI expone las conclusiones que resultaron después de procesar la información suministrada, lo cual se expresa considerando cada objetivo planteado.

Finalmente se presentan la lista de referencias que sustentaron la investigación, así como los anexos y el curriculum vitae de la autora.

MOMENTO I

ENCUENTRO CON LA REALIDAD

El COVID-19 marca en la historia de la humanidad un antes y un después, enseñar e investigar en esta nueva realidad presentada desde hace más de dos años, no puede ser ajena a ningún proceso de las escuelas. El mundo hoy es distinto y todos los aspectos de la vida, las prácticas sociales, culturales, económicas y educativas deberán ser revisados y ajustados a esta circunstancia actual. El regreso a la presencialidad en educación se convirtió en todo un reto, en este momento y más que nunca las escuelas deben orientar sus acciones hacia procesos de mejoramiento institucional y a la consolidación de una propuesta curricular acorde con las exigencias del entorno y a la situación actual.

Las mejores instituciones educativas tienen un alto nivel de calidad en su gestión. Para ofrecer tal servicio educativo, en cualquier organización es necesario revisar los aspectos relacionados con la gestión eficaz como una herramienta organizativa imprescindible con mejora continua.

Construir una definición de calidad en educación es un tema complejo, pues, se presta para una serie de definiciones e interpretaciones diferentes, ya que el concepto es dinámico; también es probable que lo que hoy se conceptualiza como calidad de la educación, en el futuro podría ser diferente, lo que es inmodificable es que la eficacia y la eficiencia son componentes de la calidad educativa.

La calidad está ligada a la satisfacción de un producto o servicio con referente a un proceso o un resultado. Laies (2011) “relaciona la calidad con

el enfoque educativo desde los aspectos de eficacia, con el cumplimiento de los objetivos propuestos, los recursos disponibles y el contexto con respecto a la pertinencia y al mundo en que viven los estudiantes” (p.14), de igual manera, la investigadora considera que buscar la calidad en educación implica: la revisión de los procesos que se desarrollan en cada gestión educativa, trabajar por desarrollar eficiencia interna, transformar los estilos de gestión directiva con un enfoque de trabajo colaborativo y sinérgico, mejorar los estilos de enseñanza, para dejar atrás la escuela tradicional y los modelos educativos centrados en contenidos, a fin de flexibilizar el currículo y desarrollar estrategias didácticas para lograr una educación pertinente y contextualizada.

Revisar la calidad de la educación exige un enfoque integral, en el que la valoración de sus diferentes componentes y áreas de gestión se encuentren interrelacionadas y cada proceso se alimente del otro, es decir, la gestión educativa vista como un sistema, como un todo indisoluble, pues, implica interacciones entre diferentes actores, contextos y organizaciones y que tiene una estructura, organización y un funcionamiento que requieren ser revisados en conjunto y no de manera aislada.

La Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO, 2007) expresó

La eficacia y eficiencia son dos atributos básicos de la educación de calidad para todos que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en el terreno de la educación. Eficacia implica analizar en qué medida se logran o no garantizar, en términos de metas, los principios de equidad, relevancia y pertinencia de la educación, mientras que la Eficiencia se refiere a cómo la acción pública asigna a la educación los recursos necesarios y si los distribuye y utiliza de manera adecuada (p.14).

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) aplica evaluaciones externas estandarizadas a los establecimientos educativos colombianos de básica y media, los cuales son valorados en su totalidad y

reciben estos resultados para que puedan ser usados en la mejora de la calidad de la educación ofrecida. Las denominadas pruebas SABER, son aplicadas por el ICFES todos los años a los estudiantes de grado 11 y con una periodicidad menor a los de 3º, 5º y 9º. De acuerdo con los resultados obtenidos en dichas pruebas las Instituciones Educativas se clasifican en cinco (5) categorías identificadas así: A+, A, B, C, D; siendo A+ y D las categorías para los colegios de mayor y menor desempeño respectivamente.

Al respecto, De Zubiria (2015) señala

Desde los inicios de las pruebas saber entre nosotros, se ha buscado encontrar el grado o intensidad de la asociación entre factores internos y externos a la escuela y los rendimientos de los estudiantes en dichas pruebas. Los factores asociados, como se les llama, permitirán a las políticas públicas en educación diseñar sus intervenciones para mejorar los resultados, bien porque se refuerzan o fortalecen aquellos que se asocian en forma positiva favoreciendo elevar los aprendizajes de los estudiantes o porque se reduce o neutraliza a los que afectan negativamente (p. 19).

Existen en Cartagena de Indias, Departamento de Bolívar, Colombia, dos instituciones educativas de carácter oficial posicionadas en el Distrito de acuerdo con las Pruebas Saber en la categoría A, las cuales sirvieron como referentes para el desarrollo de la investigación. Estas escuelas orientan sus esfuerzos hacia un posicionamiento como ente social y a la generación de oportunidades exitosas para sus estudiantes, mediante el manejo de proyectos transversales ajustados y acordes con los parámetros del Ministerio de Educación Nacional.

La evaluación contribuye a la calidad educativa, los establecimientos educativos pueden adelantar procesos de mejoramiento a partir de los diferentes tipos de evaluación existentes. Los resultados de la acción educativa en los estudiantes se valoran a través de evaluaciones de aula internas y externas. En el mismo sentido, se debe revisar cómo estos factores tienen influencia directa en los resultados de las pruebas Saber que se realizan en estas dos instituciones educativas.

Para efectos de esta investigación, una escuela eficaz está definida como aquella que sostenidamente en el tiempo ha logrado resultados académicos superiores al resto de las I.E. del distrito de Cartagena, y que, a pesar de las condiciones adversas que presenta, logra que la mayoría de los estudiantes alcancen resultados satisfactorios. A continuación, el gráfico 1 donde se muestran los resultados de las Pruebas Saber en los últimos 5 años de las escuelas focalizadas.



Gráfico 1. Resultados de las Pruebas Saber en los últimos 5 años de las escuelas focalizadas

Para lograr avances significativos en educación con respecto a los indicadores en parámetros de eficacia y eficiencia, se deben revisar las gestiones en las Instituciones educativas, enfatizando en el cumplimiento de estándares de calidad, para así lograr la meta de hacer de Colombia el país más educado de América Latina en el año 2025 según el Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE, 2016 – 2026).

En las instituciones educativas se hace imprescindible mejorar la calidad de la educación, ya que es el camino para iniciar procesos de mejoramiento continuo. No se pueden mirar las situaciones de forma aislada, deben verse como una sola, como un solo esfuerzo. Evaluar y analizar la gestión escolar en las instituciones educativas es algo que debe considerarse prioritario, pues, es innegable la importancia que tiene el que la escuela esté alineada y funcionando de manera eficaz en todos sus procesos: en la gestión directiva, académica, comunitaria y administrativa - financiera; este análisis favorece la generación oportuna de ajustes en los procesos en favor de la calidad educativa, que debe ofrecer y a su vez permite que se alcancen los resultados esperados.

Generalmente, la estructura organizacional de las instituciones escolares, de acuerdo con lo contemplado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), desde el componente de dirección y gobierno escolar, presentan la manera cómo la institución está siendo orientada y dirigida, a partir de unos elementos corporativos que hacen parte de los mecanismos que usualmente se consolidan hoy en el campo de la planeación estratégica, la cual deberían implementar las instituciones educativas para desarrollar en forma eficiente y eficaz su quehacer institucional. Ésta es indudablemente la carta de navegación hacia un horizonte claro, estable y sobre todo duradero; por tanto, debe existir un compromiso de cada uno de los miembros de la organización para garantizar la optimización de las acciones, que depende en gran parte de la gestión directiva que se realice, además, esta gestión es considerada el pilar para que funcione de manera eficaz la parte académica.

Quintero, Quintero y Delgado (2018) realizan un estudio donde analizan los elementos que comparten escuelas superiores e intermedias del sistema educativo público de Puerto Rico, cuyos alumnos sobresalen en las pruebas estandarizadas que ofrece el estado en las escuelas intermedias, los investigadores referencian las siguientes características que comparten las escuelas exitosas: compromiso de la facultad; expectativas altas para todos

los estudiantes; ambientes y clima escolar que apoyan el aprendizaje y el desarrollo personal; efectividad de dirección, gerencia y liderazgo y conexión de los estudiantes con la escuela.

En todas las escuelas exitosas se observaban estas características, no siempre en el mismo orden de importancia. Ahora bien, lo que sí observamos es que existe sinergia entre las características que en conjunto producen unos efectos mayores que la suma de los efectos individuales. Además, las características interactúan entre sí en forma circular de refuerzo (p.16).

Estos aspectos son corroborados por los maestros, directivos y padres de familia de la I.E. Soledad Acosta de Samper en las conversaciones informales con ellos establecidos; para quienes es muy importante que el rector y los maestros, de manera mancomunada y en un ejercicio de colaboración permanente, contextualicen los saberes y desarrollen su labor de manera comprometida. Según referencias de una de las maestras *“En los últimos 5 años la escuela tuvo muchos cambios, tanto administrativos, docentes y de planta física, sin embargo, el compromiso del rector en seguir trabajando por mantener la calidad educativa de la sede, permitió dar a feliz término muchos procesos, hay que seguir trabajando para lograr así, un mejor clima, mejorando el liderazgo, la comunicación, el sentido de pertenencia, el compromiso de los docentes en los proyectos académicos, la participación y el trabajo en equipo”*.

A pesar de los buenos resultados obtenidos por estas instituciones educativas y que se han convertido en el referente a seguir por el resto de colegios oficiales en Cartagena, pues año tras año mantienen sus ponderaciones, estas no se escapan a tener algunas oportunidades de mejora, las cuales de no ser aprovechadas las podrían llevar a una disminución en sus resultados, que a mediano o largo plazo las apartarían de sus actuales posiciones de privilegio.

Un aspecto que preocupa a los directivos y a maestros de la institución educativa antes mencionada es el poco impacto que tiene en la mejora y el

escaso seguimiento que se realiza a la autoevaluación institucional. Desde la gestión directiva se orienta el proceso antes mencionado anualmente al finalizar cada año escolar, en la cual se recoge la impresión de los profesores y administrativos, quienes colocan sus resultados a través de posiciones colectivas y que corresponden a las circunstancias que ellos viven; estas percepciones pudieran estar sesgadas, pues, no siempre se tiene la comunicación o la información que se requiere para valorar estos aspectos de manera objetiva.

En conversaciones con los directivos docentes, estos manifiestan preocupación, porque los avances en las metas institucionales no son examinados al finalizar cada periodo académico y el plan de mejoramiento no tiene momentos de revisión, pues, con resultados de la autoevaluación anual se construye el plan de mejoramiento y las metas institucionales, pero se guardan hasta finalizar el año cuando nuevamente se debe realizar; en este aspecto existen vacíos, ya que este proceso requiere de revisión permanente, es decir, que no sea un ejercicio solo de inicio de año o finalización del mismo.

Las instituciones educativas focalizadas en esta investigación no han centralizado las acciones definidas en el plan de mejoramiento en un ciclo planear, hacer, verificar, actuar (PHVA) que garantice el cumplimiento del mismo y su verdadero ajuste. Se debe definir una estrategia de control a lo planeado, con la realización de los respectivos indicadores estratégicos y de gestión, por ello, es posible que no se generen oportunamente todos los ajustes y mejoras necesarios.

Producto de las observaciones y las conversaciones informales con los directivos docentes de la Institución Educativa Soledad Acosta de Samper y con lo analizado después de la ronda de entrevistas a maestras, se identifica que durante el tiempo de trabajo en casa se incrementó una problemática que ya venía sucediendo en la presencialidad y es que lo pedagógico muchas veces es desplazado por lo administrativo y no se dirige el mayor esfuerzo hacia la consecución de aprendizajes en los alumnos, sino hacia el

cumplimiento de formalidades burocráticas, las cuales se observan en los documentos, cuadros e informes solicitados en forma reiterada y permanente por las dependencias del estado, sin ninguna retroalimentación y sin que esto signifique algo productivo para la institución, con escaso aprovechamiento del tiempo que pudiera utilizarse en avances dentro del proyecto Educativo Institucional. Las buenas prácticas desarrolladas por el cuerpo docente en las sedes no son socializadas a nivel institucional, lo que las deja como iniciativas aisladas de bajo impacto.

Todo lo anterior, muestra la importancia de trabajar por desarrollar gestiones educativas cada vez más eficaces que faciliten una educación pertinente, significativa y relevante que propenda por la calidad de la educación.

La estrategia de organización curricular desde lo pedagógico, pretende articular los procesos educativos y su ejecución a través de los planes, los proyectos transversales, las metodologías, las formas de evaluar, desde la flexibilidad, la integración y el trabajo colectivo en la escuela.

En relación con el término eficacia, el cual tiene diferentes acepciones e interpretaciones, puede variar de acuerdo con los criterios y las personas involucradas; de acuerdo con lo expresado por Parra (2017) y desde la perspectiva de la investigadora, incluye todo por cuanto debemos trabajar en educación.

Por tanto, se hace referencia a la formación en el ser, hacer, conocer y convivir, al aprendizaje significativo, el aprender haciendo, la contextualización, se trata de un ideal; para esto se deben enfilear todos los esfuerzos, recursos, potencialidades y habilidades posibles, a fin de hacer de la educación, así como de la acción pedagógica y didáctica en la escuela una labor diferente a la memorización, unidireccionalidad y la imposición de contenidos para satisfacer intereses mercantilistas y políticos, es decir, ser parte de un índice más (p.21).

La presente investigación busca describir las condiciones en que se realiza la gestión, la diversidad y complejidad de la situación actual y la

especificidad de la gestión escolar, la cual se orientará a la búsqueda de la solución en el desarrollo de la eficiencia y la eficacia, en desarrollar una visión de procesos de la gestión educativa. Las escuelas eficaces evalúan continuamente los procesos, trabajan en la adquisición de recursos y la atención de las expectativas, motivaciones, intereses y necesidades de sus miembros, a fin de promover los cambios y mejoras para el logro de los objetivos institucionales y la creación de una cultura de calidad.

Ante esta perspectiva, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los procesos académicos que contribuyen en los buenos resultados de las Instituciones Educativas?

¿Cuáles son las percepciones de los directivos, docentes, estudiantes y los padres sobre los procesos educativos que pueden ser considerados como eficaces?

¿Cuáles son los aspectos que se relacionan con los buenos resultados de las Instituciones Educativas?

¿Cuáles son los criterios para la construcción de los lineamientos teóricos para la gestión educativa eficaz?

Propósitos de la Investigación

Propósito General

Generar lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz dirigida a las instituciones educativas del distrito de Cartagena.

Propósitos Específicos

Describir los procesos académicos que contribuyen en los buenos resultados de las Instituciones Educativas

Interpretar las percepciones de los docentes, directivos y padres de familia de la Institución Educativa acerca de los procesos académicos asociados a los buenos resultados

Develar los criterios que se relacionan con los buenos resultados de la Institución Educativa.

Construir lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz.

Justificación e Importancia de la Investigación

El Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 el Camino hacia la Calidad y la Equidad, en cabeza del Ministerio de Educación de Colombia, se propone avanzar hacia un sistema educativo de calidad que aumente las posibilidades de cada individuo de tener mejores condiciones de vida para el futuro, teniendo como herramienta principal la educación. Este planteamiento se encuentra en concordancia con los propósitos de la investigación.

Tiene relevancia social porque proporciona insumos para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación y para el cumplimiento de su función, por lo que aporta elementos de connotado valor en la comprensión de lo relacionado con las escuelas y gestiones educativas eficaces.

La presente investigación es conveniente e importante porque da respuesta a las interrogantes sobre cuáles son los aspectos o elementos relacionados con los resultados satisfactorios de las Instituciones educativas en las pruebas Saber. Con ella se despierta el interés y la motivación de las autoridades educativas y académicas en revisar la temática en referencia.

Para las Instituciones Educativas con resultados satisfactorios y que son consideradas como escuelas eficaces se hace necesario develar cómo se da su gestión educativa, identificar cuáles son los procesos académicos que contribuyen a los buenos resultados como base para el logro organizacional de las mismas; además de mostrar los procesos de aprendizaje de los estudiantes con buen desempeño, para continuar por la vía del éxito educativo.

En cuanto a su valor teórico, se pretende que esta investigación se convierta en un medio de consulta para dar orientación a las instituciones educativas que quieran revisar y mejorar su gestión.

Tiene utilidad metodológica, por cuanto permite dinamizar otros estudios a nivel nacional e internacional relacionadas con la temática de estudio. En ese sentido, se requiere seguir profundizando. Ésta puede ser el punto de partida para la apertura de nuevas investigaciones.

Tiene implicaciones prácticas, pues redundaría en el mejoramiento de los procesos de las escuelas focalizadas y así mantener su cultura organizacional de generación de oportunidades.

El mayor aporte de la investigación es la definición de lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz, que pueda ser un referente importante para otras instituciones educativas cuyos resultados no son satisfactorios, de manera que se facilite una educación pertinente, significativa y relevante para los estudiantes y la sociedad.

MOMENTO II

UNA VISIÓN TEÓRICA

En este momento se recopilan una serie de aportes, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, que se consideran relacionados con la presente investigación y que orientan su fundamentación e interpretación, seguidos de las bases teóricas de la literatura consultada y los aspectos legales que sirven de sustento para hacer el análisis de la información en posteriores capítulos.

Antecedentes de la Investigación

Al respecto de los antecedentes, Arias (2012), los define como “investigaciones realizadas anteriormente que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p.106). Para tal efecto, se presentan a continuación estudios y trabajos de carácter internacional vinculados con la investigación. Adicionalmente, se incluyen investigaciones realizadas en Colombia relacionados con la investigación.

En el Ámbito Internacional

Duarte y Valentí (2021) en su investigación titulada “La Escuela Primaria Cuauhtémoc, una escuela eficaz en el centro de la comunidad El Bethí, Hidalgo, México”, cuyos objetivos fueron develar cómo la gestión institucional y liderazgo, el involucramiento docente y el familiar en la Escuela Primaria Cuauhtémoc, afectan positivamente de manera directa e indirecta en la eficacia escolar; además, identificar las relaciones cotidianas o interacciones

en el entorno escolar y áulico las cuales se desarrollan en un contexto socioeconómico particular caracterizado como desfavorable. Este estudio de caso formó parte de un proyecto de investigación más amplio, dentro del cual se realizó una primera identificación de escuelas primarias públicas en México aplicando el criterio del resultado en las mediciones de las pruebas de estado que se realizaron en el 2012, 2015 y 2016. Con ese criterio se identificaron a un grupo de escuelas con promedios generales por encima de la media nacional que mantuvieron estos resultados en las tres evaluaciones; este criterio unido a aquellas que enfrentaban situaciones de desventajas estructurales.

Esta investigación ofrece un marco teórico para el desarrollo de la presente investigación y aporta importantes ideas por lo que considera que solo analizando los procesos que ocurren en las escuelas e integrando este conocimiento con el saber acumulado por la investigación será posible establecer criterios, pautas y procedimientos adecuados de evaluación que nos lleven hacia la eficacia y calidad de los centros educativos y de los programas que se desarrollan en ellos.

El trabajo realizado por Ruiz (2021), titulado “Miradas convergentes: la eficacia escolar y las aportaciones de Carlos Muñoz Izquierdo a la comprensión del poder transformador de la escuela”, en él que se analiza en profundidad los planteamientos desarrollados en la Cátedra 2020 por el Dr. Muñoz, organizada por el Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, quien fue el artífice de la realización de dos aplicaciones de las pruebas para evaluar aprendizajes en español y matemáticas en los grados cuarto y sexto de la educación primaria en la ciudad de México, y no sólo una aplicación, al final del ciclo escolar como hasta ese momento se realizaba, esta nueva estrategia permitiría estimar la ganancia en los aprendizajes a lo largo del ciclo escolar en cuestión, y buscar la influencia de factores explicativos de las diferencias

resultantes entre una y otra medición sobre factores asociados al aprovechamiento escolar.

Finalmente concluye que hay escuelas “buenas”, escuelas eficaces aún en contextos que representan enormes desafíos para los docentes que las atienden por las carencias y vulnerabilidad del entorno en el que se encuentran, a las que se suman las limitaciones de la propia oferta educativa. Que la escuela importa para que los estudiantes logren aprendizajes relevantes y pertinentes que les ayuden a desarrollar sus capacidades y a desenvolverse en una sociedad enormemente demandante de los saberes escolares; importa para que experimenten trayectorias escolares regulares, exitosas académicamente; principalmente importa porque puede incidir en todos estos aspectos de la experiencia educativa de los estudiantes.

Los hallazgos de dicha revisión son de particular importancia para la presente investigación, en virtud de que son una apuesta firme para el análisis de la Eficacia de la Escuela y que se desarrolla en un contexto similar al planteado por la investigadora y ofrece una buena referencia para la construcción de los lineamientos en la parte final de esta investigación.

López (2021) tituló su investigación “Liderazgo y eficacia escolar en centros de primaria de la Comunidad Autónoma Vasca” en ella puso en evidencia la relación existente entre el liderazgo de la dirección escolar y los resultados académicos del alumnado. Siguió una metodología cuantitativa-cualitativa para seleccionar Veintinueve (29) centros escolares, catorce (14) de alta eficacia y quince (15) de baja, mediante técnicas estadísticas de modelización multinivel. Los principales resultados encontrados indican que en los Centros de Baja Eficacia se acumulan dificultades tales como no disponer de una visión global e integrada del liderazgo contextualizado en el centro y su entorno. Mientras que en los Centros de Alta Eficacia se observa un ejercicio del liderazgo consciente en el que el profesorado se siente incluido. En conclusión, se confirma que, a pesar de las dificultades para ejercer el liderazgo encontradas en algunos centros, las direcciones son una pieza clave

para la mejora de la escuela y los resultados del alumnado, lo que se hace evidente en las dos instituciones educativas focalizadas en la investigación, por cuanto, la figura de los directivos docentes y su liderazgo logra direccionar y encauzar el trabajo de los maestros, lo cual es reconocido como un factor determinante en los buenos resultados que se obtienen a través de los años.

Por su parte Azcarate (2019) en la investigación titulada “Educación en valores, buenas prácticas y eficacia escolar”, cuya finalidad fue analizar la relación de la educación en valores con la eficacia escolar y detectar buenas prácticas en los centros de primaria de la Comunidad Autónoma Vasca (CAV), definiendo los siguientes objetivos: 1) identificar el papel de la educación en valores en centros de alto y bajo nivel de eficacia, 2) analizar la educación en valores en centros de alta eficacia, y 3) conocer la realidad de un centro de alto y otro de bajo nivel de eficacia. En la investigación se aplicaron técnicas estadísticas de modelización multinivel para identificar diecisiete (17) centros de alto nivel de eficacia escolar y 16 de bajo nivel de eficacia escolar. Las principales conclusiones del estudio fueron los siguientes: 1) la educación en valores tiene un papel relevante en la eficacia escolar de los centros de primaria de la CAV, 2) se caracterizó la educación en valores de centros de primaria de alto nivel de eficacia de la CAV, 3) se detectaron buenas prácticas en educación en valores en estos centros, y 4) se confirmó la influencia de factores contextuales considerados en la investigación. Por último, el investigador propuso diversas implicaciones derivadas del trabajo para la práctica educativa. Este estudio se relaciona ampliamente con la investigación ya que muestra el nivel de importancia que tiene la formación en valores y el desarrollo del ser en las escuelas eficaces, pues favorece el ambiente escolar, facilita el proceso de enseñanza - aprendizaje e impacta los resultados académicos, aspecto que se hace evidente en las escuelas investigadas.

Fernández (2019) en su estudio cuyo título “Los principales factores socioemocionales y culturales que condicionan la eficacia escolar en Latinoamérica”, tiene como objetivo analizar y comparar los factores

socioemocionales y culturales que inciden en el desarrollo de la eficacia escolar en Latinoamérica según los estudios de organismos internacionales publicados en los últimos catorce (14) años. El enfoque de la investigación es cualitativo, de tipo descriptivo; la técnica utilizada fue el Análisis Documental.

Entre los principales hallazgos se encuentra que los factores emocionales como la satisfacción del docente, la motivación generada por la colaboración y reflexión entre docentes, el apoyo emocional a los estudiantes, el enfoque humano del liderazgo y la conexión que existe entre los actores de la escuela son relevantes para la eficacia escolar tanto en la teoría revisada como en los documentos de organismos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Este estudio es valioso para la investigación que se adelanta, por cuanto no solo trata de explicar el concepto de Eficacia Escolar, sino que enfatiza en conocer los factores socioemocionales y culturales que lo condicionan.

En el Ámbito Nacional

Martínez (2020) en su investigación cuyo objetivo fue explicar, desde los criterios de las buenas prácticas de una organización escolar, la formación integral de los estudiantes en el contexto del Instituto Miguel Sánchez Hincastro del municipio de Girón-Colombia. La intención del estudio surgió del interés de analizar los contextos, la cultura escolar y el enfoque de la organización escolar para definir las buenas prácticas principalmente desde lo formativo, con el fin de obtener un nuevo conocimiento que contribuya al mejoramiento de los procesos educativos.

Los resultados explican, desde una aproximación teórica, que la formación de los estudiantes está relacionada con los contextos social y cultural, donde la convivencia y las múltiples expresiones artísticas y culturales

funcionan como instancias unificadoras en las relaciones de la comunidad, siendo la organización escolar el escenario formativo, de socialización y desarrollo del currículo, con la mediación del docente, que coadyuva con la construcción de la identidad ciudadana, la formación de valores y la autonomía en su desempeño en la sociedad.

Esta investigación contiene aspectos importantes para el presente estudio, por cuanto identifican prácticas que la organización escolar desarrolla con el fin no solo de aportar a la formación de los estudiantes, sino también de impactar positivamente el fortalecimiento de los procesos educativos y de la escuela como institución. Se convierte además en un importante referente, por cuanto fue realizada en el contexto del país.

Los estudios internacionales y nacionales presentados guardan relación con la tesis y son referentes importantes, brindan información relevante para la fundamentación de la investigación ya que contienen elementos y características asociados a la calidad de las instituciones educativas, las gestiones escolares, la incidencia de los estilos y las prácticas de liderazgo directivo en el éxito escolar, el compromiso de la comunidad educativa en su conjunto, la exigencia y entrega de los maestros, mostrando que una escuela eficaz es el producto de la conjugación integral de múltiples factores, los cuales fueron revisados dentro del estudio adelantado.

Bases Teóricas

Según Arias (2012) las bases teóricas “son un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p. 107). Se presenta a continuación la teoría que sustenta y soporta la investigación.

Una mirada a la Gestión escolar

De acuerdo con la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, denominada Guía Para El Mejoramiento Institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento, la gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de

gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. La gestión escolar, el cual según indica el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia (2008) está definida como:

Proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales (s.p).

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

Según Aguerrondo (1996), la gestión educativa ha sido tradicionalmente un aspecto al que se le da menor importancia, ella lo denomina como residual del quehacer institucional dentro de la escuela, en la medida en que se ha restringido a los “aspectos administrativos” los que, sin lugar a dudas, ocupaban en la teoría un lugar secundario, pero que en la práctica y de manera equivocada se le establece un lugar cada vez más central.

El desconocimiento de la dimensión ‘empresarial’ de la institución pública en el sentido del compromiso de la organización y sus actores con la eficacia y la eficiencia, y el incremento de concepciones educativas cada vez menos centradas en el conocimiento y más en los valores, fueron elementos que no ayudaron a que los aspectos profesionales de la gestión fueran valorizados. (p.9)

En consecuencia, se espera que las instituciones respondan desde la gestión escolar con el compromiso de educar y administrar con calidad, puesto que esto propende al cumplimiento de los fines de la educación. Las áreas de gestión administrativa y académica deben ser permanentemente evaluadas para garantizar su pertinencia y su adecuación a las necesidades de la

comunidad educativa, donde el estudiante sea siempre el centro de toda acción.

La Gerencia Educativa en las Escuelas

Para los entendidos en administración de las escuelas, los centros de atención de la enseñanza deben ser orientados con visión empresarial , las gestiones educativas requieren de una persona no solo preparada en el aspecto pedagógico, sino también en aspectos de gerencia, que pueda dentro de las dificultades de los contextos donde se desarrolla la enseñanza hablar de satisfacción del cliente y de ser competitivos, identificando oportunidades de mejoramiento y estableciendo procesos cada vez más eficaces.

Miñaga (1999) expresa:

Un liderazgo fuerte, competente y positivo; alto grado de expectativas sobre los estudiantes, docentes y la propia escuela; reforzamiento positivo de las conductas, control de los estudiantes, atención personalizada, sentido de pertenencia, participación de la gestión y espíritu de identidad para buscar mecanismos que garanticen la eficacia (p.127).

Existen múltiples estudios que buscan encontrar la relación del liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como un factor de calidad educativa, el líder debe tener un compromiso con los resultados, este debe ser un conocedor de la realidad en la que actúa, pues le corresponde planificar y ejecutar, minimizar errores y dirigir con asertividad.

De acuerdo con Correa (2005), quien se pregunta cuándo hay una efectividad directiva se responde que ésta se alcanza en la medida en que la dirección, con su equipo de colaboradores, logra el resultado que se espera de la posición que ocupa, es decir, lo que el funcionario produce, siendo importante lo que logra y no lo que hace.

El gerente educativo debe ser como un buen influenciador, debe desarrollar lo mejor de las personas, lograr que den lo mejor de sí, que se esfuercen de manera entusiasta y comprometida hacia el logro de metas comunes, los líderes deben establecer una unidad de propósito y la dirección

de la organización. En sus manos está el crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal quiera involucrarse, hacer sinergia y navegar hacia una dirección común en aras de lograr los objetivos de la organización.

Escuela eficaz como objetivo para el logro de una educación de Calidad

Toda investigación sólida sobre eficacia escolar exige, de manera ineludible, contar con un marco teórico que oriente el conjunto de decisiones implicadas en el proceso. Según Murillo (2007), desde comienzos de los 90, se viene repitiendo con insistencia que uno de los más graves problemas del movimiento de investigación de eficacia escolar es la inexistencia de una teoría que explique la realidad y que ayude a orientar la acción (p.5).

Existen factores y características que comparten las escuelas eficaces, y que facilitan los desempeños de los estudiantes. La escuela eficaz promueve que cada estudiante alcance el mayor nivel posible en todos los aspectos de su rendimiento y desarrollo integral, los cuales se posibilitan con la utilización de metodologías activas como el aprendizaje basado en problemas (ABP), la clase invertida y el trabajo colaborativo, las cuales desarrollan el aprendizaje significativo, el pensamiento crítico, la comunicación y estimulan la autonomía y la participación.

Aunque es difícil establecer en qué medida determina la escuela el rendimiento académico del estudiante, al respecto una de las tendencias actuales en educación, guarda relación con el llamado movimiento de “Escuelas Eficaces”. Esto surge con el creciente interés en determinar cuáles son los factores dados por el establecimiento educacional que afectan significativamente el rendimiento de sus educandos. Se inician estudios como los trabajos emprendidos para verificar la eficacia de programas específicos de innovación curricular (Purkey y Smith, 1983), todos los cuales relacionan los mejores niveles de rendimiento con características tales como las altas expectativas del profesorado, la flexibilidad de los agrupamientos y las actividades educativas, los sistemas de evaluación (que contienen efectos

correctores sobre el programa), y la implicación del director en el proceso de enseñanza (más que su adopción de un rol administrativo), entre otros.

El concepto de Calidad Educativa

Antes de precisar lo que se entiende por Calidad educativa, se debe definir el concepto desde una visión de integralidad, esta requiere evaluarse desde diferentes dimensiones.

Refiriéndose al concepto de Calidad Educativa, Rodríguez (2010), expresa:

Desde un paradigma de complejidad, la calidad educativa es entendida de forma multidimensional y contextual. Más allá de los índices de matrícula, retención y aprovechamiento académico (éstos últimos la mayor parte de las veces determinados a partir de indicadores primordialmente cognitivos), debe entenderse el carácter multideterminado y dinámico de la calidad (p.18).

En ocasiones se ha cuestionado la científicidad de diferentes aspectos relacionados con lo educativo, pues, algunos autores señalan la falta de una reflexión epistémica y de teorías suficientemente estructuradas y rigurosas, a partir de las cuales se delimitan problemas específicos en la realidad educativa, por lo cual, el abordaje de las mismas deben estar orientados a identificar todos los aspectos y factores que lo definen, en este caso lo referido a la calidad educativa requiere de una revisión a fondo y en contexto que ofrezca información valiosa y que sirva para el mantenimiento de los buenos resultados de las instituciones educativas.

Para que una gestión educativa pueda evidenciar la calidad, debe ser capaz de ofrecer a sus educandos aprendizajes que resulten relevantes para la vida actual y futura, aprendizajes que los preparen para enfrentar los retos que la sociedad les demanda, cumpliendo así la escuela con la función social que se le ha asignado.

En las narrativas de pedagogos y de algunos directivos de las instituciones educativas se identifica la importancia de la formación integral como un aspecto importante dentro de la calidad educativa,

desafortunadamente sus gestiones educativas y su práctica pedagógica regularmente no se perciben permeadas por estos conceptos en la mayoría de escuelas de la ciudad de Cartagena, representado en el 98 % que están por debajo de la categoría A en las pruebas SABER, por lo que no corresponde su discurso con la realidad. Por eso, desde esta investigación se plantean alternativas viables para que las instituciones educativas en general puedan trabajar en aras de la tan anhelada calidad educativa.

Es importante entonces que en las instituciones educativas se preocupen no solo por obtener buenos resultados, sino, además, porque estos buenos resultados le permitan mantenerse exitosamente en el tiempo, en tanto privilegien el bien común y ofrezcan espacios de participación que dinamicen todos los procesos administrativos, curriculares y de extensión a la comunidad.

La eficacia en la calidad educativa

Para el avance en el tema de calidad, el investigador requiere revisar detalladamente y analizar con rigor académico lo conceptuado sobre eficacia y todos los procesos dentro de las escuelas, que puedan brindar un camino en la explicación del fenómeno a estudiar.

Con respecto al tema Tiana (2006) expresa:

Una primera aproximación a la calidad de la educación ha consistido en concebirla como eficacia o, dicho de otro modo, como el grado de cumplimiento efectivo de los objetivos educativos propuestos. Dichos objetivos han sido habitualmente concebidos en términos de resultados o logros instructivos de los estudiantes y valorados mediante pruebas estandarizadas o de las calificaciones otorgadas por los profesores (p. 22).

Con relación al término de eficacia en la literatura especializada y en la revisión documental se encuentran diferentes acepciones del concepto de “eficacia” que en otros partes definen como “efectividad” escolar. Según la definición académica, está entendida como el logro de metas educacionales, es decir, el logro de metas establecidas a partir del nivel con que los alumnos ingresan a la escuela. Bajo una dimensión social de la efectividad, se refiere a

la capacidad de las escuelas para proporcionar a todos los alumnos, sin ningún tipo de distinción, una mejor educación.

Con relación al concepto de eficiencia según la UNESCO (2007) se refiere a la relación entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. En el sistema educativo nacional se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un periodo determinado.

Para la plena identificación de la eficacia escolar es necesario conocer las escalas con las que esta se evalúa. Según el ICFES, entidad encargada de aplicación de pruebas externas, los resultados clasifican a las IE así:

La clasificación se realiza con base en los resultados de los estudiantes de los últimos tres años. Para ser clasificado se requiere que los estudiantes con resultados válidos sean al menos 9 y al menos el 80% de los matriculados. Para cada una de las cinco pruebas del examen, solo se tienen en cuenta los resultados del 80% de matriculados con puntajes más altos. No se usan los resultados de estudiantes discapacitados o repitentes (p.1).

Es importante anotar que las instituciones educativas aquí referenciadas han mantenido sus resultados a través de los años creando credibilidad y confianza, lo cual le ha generado un reconocimiento de su comunidad y de las autoridades educativas a nivel local.

El tema de la calidad en educación es sin lugar a duda, un asunto complejo, ya que es la clave para alcanzar los objetivos mediante el cumplimiento de estándares y normas. Teniendo en cuenta que la educación es considerada uno de los pilares fundamentales para el crecimiento del país, es menester explorar y encontrar caminos para desarrollar procesos educativos pertinentes y acordes a los contextos actuales y en los cuales se encuentra inmerso el estudiante. El mejoramiento de la calidad debe pasar por la reducción de la inequidad, es decir, asegurar a todos, condiciones de disponibilidad, acceso y permanencia; a la educación superior y su futura

vinculación al mundo laboral, el cual, de alguna manera se facilita cuando el estudiante obtiene buenos resultados en las pruebas Saber.

La Evaluación como herramienta para medir la Eficacia Escolar

La evaluación como elemento regulador de la prestación del servicio educativo permite valorar el avance y los resultados del proceso a partir de evidencias que garanticen una educación pertinente, significativa para el estudiante y relevante para la sociedad. La evaluación mejora la calidad educativa. Los establecimientos educativos pueden adelantar procesos de mejoramiento a partir de los diferentes tipos de evaluación existentes. Los resultados de la acción educativa en los estudiantes se evalúan a través de pruebas de aula internas y externas. El Ministerio de Educación Nacional a través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) en su documento de evaluaciones censales (2010) explica las pruebas aplicadas a los establecimientos educativos colombianos:

Los establecimientos educativos colombianos de básica y media son evaluados en su totalidad y reciben estos resultados para que puedan ser usados en la mejora de la calidad de la educación ofrecida. Estas pruebas, denominadas SABER, son aplicadas por el ICFES todos los años a los estudiantes de grado 11 y con una periodicidad menor a los de 3º, 5º y 9º (s.p).

En síntesis, es importante tener en cuenta este momento, porque evalúa los resultados obtenidos por el estudiante y el trabajo pedagógico que se realiza en la escuela, al respecto indica muy acertadamente el Ministerio de Educación Nacional de Colombia en su plataforma institucional (2010):

La evaluación como elemento regular del trabajo en el aula, es una herramienta para promover el aprendizaje efectivo, la pertinencia de la enseñanza, la comprensión de las metas del aprendizaje y la motivación del estudiante. Las experiencias exitosas de la evaluación en el aula, muestran la importancia de la evaluación permanente, la participación activa y la autoevaluación del estudiante, la retroalimentación asertiva del docente y la confianza en el mejoramiento (s.p).

Un Estándar según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2006)

Es un criterio claro y público que permite juzgar si un estudiante, una institución o el sistema educativo en su conjunto, cumplen con unas expectativas comunes de calidad; expresa una situación deseada en cuanto a lo que se espera que todos los estudiantes aprendan en cada una de las áreas a lo largo de su paso por la Educación Básica y Media, especificando por grupos de grados (1° a 3°, 4° a 5°, 6° a 7°, 8° a 9°, y 10° a 11°) el nivel de calidad que se aspira alcanzar (p.11).

En este orden de ideas, los estándares básicos de competencias se constituyen en una guía para:

Precisar los niveles de calidad de la educación a los que tienen derecho todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de todas las regiones del país; producir o adoptar métodos, técnicas e instrumentos (pruebas, preguntas, tareas u otro tipo de experiencias) que permitan evaluar interna y externamente si una persona, institución, proceso o producto no alcanza, alcanza o supera esas expectativas de la comunidad; el diseño del currículo, el plan de estudios, los proyectos escolares e incluso el trabajo de enseñanza en el aula; la producción de los textos escolares, materiales y demás apoyos educativos, así como la toma de decisión por parte de instituciones y docentes respecto a cuáles utilizar; el diseño de las prácticas evaluativas adelantadas dentro de la institución; la formulación de programas y proyectos, tanto de la formación inicial del profesorado, como de la cualificación de docentes en ejercicio; Igualmente, los estándares se constituyen en unos criterios comunes para las evaluaciones externas. Los resultados de estas, a su vez, posibilitan monitorear los avances en el tiempo y diseñar estrategias focalizadas de mejoramiento acordes con las necesidades de las regiones e, incluso, de las instituciones educativas (p.11).

La evaluación puede determinar en qué medida se van alcanzando los objetivos propuestos, proporciona información que sirve para incrementar la motivación o como mecanismo regulador para lograr el mejoramiento continuo. Debe ser un proceso permanente, sistemático, efectivo, eficiente y contextualizado, es una construcción participativa, colaborativa y responsable de parte de los integrantes del proceso, y es considerada una herramienta

poderosa que puede lograr mayor compromiso si incluye la retroalimentación, pero también puede ser desmotivadora y excluyente si no tiene en cuenta el contexto y sus particularidades.

La Cultura Organizacional y su importancia en los resultados

Mayo y Lank (2003), refieren que el poder potencial de una organización depende en gran medida de la cultura organizativa, definiendo cultura como “el producto de muchas influencias: historia, situación geográfica, héroes, mitos, personalidades del momento, etc., y es una colección de “normas” escritas y también no escritas.” (p.47). Por su parte Robbins (1998), la define como “sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras” (p.254).

La cultura Institucional es definida como la personalidad de la organización, es el conjunto de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos por las personas que la integran, como también las normas establecidas y hasta las no establecidas pero que se pueden evidenciar, que caracterizan su forma de ser y hacer las cosas, por ello se dice que le conceden una personalidad propia.

Pesca (2005) asume la cultura organizacional como:

El ADN de las organizaciones que las marca y define de manera diferente a las demás instituciones, entendiéndolo que forma parte de un universo (contexto nacional) donde actúa el conocimiento de forma sinérgica, para el bienestar social, político y económico: prevaleciendo en ella todo el conjunto de historicidad en la que a lo largo de su institucionalización se ha desarrollado. (p.23).

Un aspecto muy importante dentro de la cultura institucional es el sentido de pertenencia, el cual se ha asociado con los procesos psicológicos que inciden en el éxito escolar, con actitudes académicas, personales, sociales y con mejores niveles de compromiso con las metas que se definen dentro de la escuela.

Es probable que el ingreso a centros educativos con amplios niveles de empoderamiento frente a su labor como formadoras de personas y con una

cultura institucional definida y compartida por sus miembros mejoraría los resultados en el rendimiento, en las Instituciones Educativas referenciadas en la presente investigación se evidencian dentro de su cultura organizacional ideas y metas claras que se orientan al logro, de manera muy específica se encuentran las que están asociadas a los buenos resultados en las pruebas Evaluar para Avanzar, en seguir obteniendo el reconocimiento a nivel distrital y en generar oportunidades para que sus estudiantes continúen con la formación universitaria.

Estudios recientes relacionan índices de pobreza con el desempeño académico en las pruebas de Estado, según Reyes (2004), “estas dependen en gran medida de la posibilidad de ingresar a una institución de calidad. Se puede detectar una diferencia entre el estudiante que proviene de instituciones educativas del sector privado y los estudiantes que proceden del sector oficial”.

Tales desventajas muestran el incremento de las diferencias y el acceso desigual a una educación de calidad, lo anterior, aunque es lo usualmente esperado, no es la situación evidenciada en las dos instituciones educativas de carácter oficial focalizadas en la investigación.

La Motivación al Logro como parte de la Cultura Institucional

Existen diversas definiciones para explicar el proceso motivacional, en las cuales frecuentemente se relacionan motivación con la satisfacción y la energía que impulsa al individuo para la consecución de metas, atribuyéndose a estímulos externos e internos.

McClelland (1989) definió la motivación de logro como aquello que mueve a la persona a conducir sus acciones y sus esfuerzos, siendo persistente, en busca de un desempeño exitoso que alcance o sobrepase estándares de excelencia. Representa una disposición estable que lleva al individuo a esforzarse por el éxito.

Este autor, refiriéndose a la motivación al logro, expresa que “no es necesariamente lo mismo que la búsqueda de realizaciones observables, como la obtención de notas altas en los exámenes, o un buen sueldo... lo

importante es la actitud respecto del logro más que las realizaciones en sí mismas”. Es así como se puede concluir que el motivo del logro constituye un esquema de planificación de acciones y de sentimientos relacionados con el deseo de conseguir esa meta.

El término motivación al logro es definido por Romero (1991), como una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo, es decir, la concreción en hechos de aquellas demandas de actividades con significado personal que van a depender de la construcción global que la persona haga de su vida y de su mundo. La motivación al logro, se expresa en este contexto en las metas de aprendizaje que quedan estipuladas en las mallas curriculares y los Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA), en las estrategias diseñadas por los maestros dentro del aula, en la preparación para la presentación de las pruebas Evaluar para avanzar y en el desarrollo de cada una de las actividades desarrolladas dentro de la Institución Educativa, en donde el lema invita a motivarse a ser cada día mejor “la exigencia lleva a la excelencia” y se debe ver reflejado como parte de la cultura institucional en cada miembro de la comunidad educativa.

El docente influye en gran medida en el rendimiento que obtienen sus estudiantes, ellos se convierten en piezas claves para el logro de la motivación de los mismos y de los padres de familia en el acompañamiento del proceso.

También es importante el contexto en el que se desarrolla el proceso de enseñanza - aprendizaje, Reyes (2004) considera que la familia, las variables socioeconómicas y, la atención que reciben los estudiantes por parte de los docentes de las instituciones son elementos claves para entender el éxito o fracaso de los estudiantes.

De acuerdo con Bandura (1982), los padres y madres con una elevada posición socioeconómica pueden funcionar como efectivos modelos de aprendizaje social para sus hijos, en lo que respecta a conductas académicas

relevantes; además, se sienten más preparados para ayudar a sus hijos que quienes tienen una posición socioeconómica menos favorecida.

Aunque la motivación es un proceso interno que moviliza a los estudiantes para alcanzar sus metas, el maestro se convierte en un impulso externo con sus prácticas educativas reflexivas, con intención pedagógica y producción de sentido y significado, pues logran estimular e involucrar a los estudiantes a través del reforzamiento positivo y las altas expectativas, que unidas a la necesidad de logro y al deseo de alcanzar el éxito generan oportunidades reales de progreso.

Políticas del sistema educativo en Colombia

Las políticas públicas en materia de calidad educativa en Colombia surgieron con la intención de reducir las brechas y desigualdades del sistema educativo del país, actualmente se impulsan programas y estrategias, algunas de ellas son el Programa Todos a Aprender (PTA), cuyo propósito es mejorar los resultados en las áreas de matemáticas y lenguaje; la implementación del programa de alimentación escolar (PAE) y el Día de la Excelencia Educativa, más conocido como DÍA E, en el cual la comunidad educativa de las diferentes instituciones del país reflexiona en torno a la importancia de la calidad de la educación.

Sobre el asunto, Chacón (2018) expresa “se puede concluir que las tendencias de las políticas públicas colombianas, en materia de calidad educativa, estas tienen como propósito reducir la brecha en cuanto a desigualdad y cobertura en el sistema educativo, profesionalización docente y fortalecimiento del aprendizaje” (p.35).

Esta consideración es importante, pues deben abordar las políticas de calidad desde diferentes frentes de acción, es necesario pensar los procesos del sector educativo y su inserción en un contexto global de manera integral, pues estos siempre estarán marcados por la incertidumbre, la complejidad, las permanentes tensiones y los desafíos que reclaman de la institución educativa,

además de respuestas efectivas, un serio compromiso con su función, este aspecto es ampliado por el mismo autor (2018):

Sin desconocer otras entidades y actores que influyen en la educación, las instituciones educativas y las prácticas educativas son los espacios en los que las políticas educativas se desarrollan y concretan, por medio de apuestas pedagógicas, relaciones discusiones y acciones que maestros, estudiantes y miembros de la comunidad desarrollan; por esto es de suma importancia que la educación se piense y reflexione desde allí, con compromiso y responsabilidad social (p. 37).

Todos los conceptos anteriormente abordados, como la calidad educativa, la evaluación, la eficacia escolar, la cultura organizacional, la motivación y las políticas del sector educativo, son fundamentales para la investigación, por cuanto dan soporte a la construcción de los lineamientos teóricos para la gestión educativa, fundamentados en la escuela eficaz, los cuales se pueden convertir en guías importantes para el mejoramiento institucional de los establecimientos educativos del Distrito de Cartagena, pues ayudan en la definición de criterios, parámetros, principios y reglas para la intervención en las etapas de planeación, ejecución, seguimiento, control y evaluación de resultados de la escuela. Asimismo, las pueden preparar para el cumplimiento de la función social de la educación como generadora de oportunidades de éxito a través de la apuesta de trabajo en el fortalecimiento de los resultados dentro del proyecto educativo institucional (PEI).

Vivenciar escuelas eficaces no debe ser una utopía, puede ser una realidad, no podemos decir que el camino sea fácil, por cuanto se requiere de muchos aspectos ordenados y alineados, se requieren de factores mínimos que actúen positivamente dentro del aula, dentro la Institución, desde las autoridades locales y lógicamente desde el Ministerio de Educación. Evidentemente Colombia a pesar de los esfuerzos realizados en materia de política pública sigue estando rezagado en materia educativa y nuestras escuelas oficiales en su mayoría siguen estando por debajo de los resultados

esperados, por ello con esta investigación busca construir unos lineamientos teóricos que coadyuven en la consecución de una escuela eficaz.

Bases Legales

La Ley General de Educación Colombiana (Ley 115 de 1994), la Ley 1098 de 2006 Código de Infancia y Adolescencia y El Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) de Colombia 2016 - 2026.

El Ministerio de Educación Nacional en su Ley General de Educación Ley 115 de 1994 ha dispuesto el conjunto de normas, leyes y decretos que rigen al sistema educativo, define además el desarrollo, organización y características, a continuación, se presentan algunos artículos que enmarcan los aspectos relacionados con los procesos Directivo – Administrativo.

La ley 115 (Ley General de Educación Colombiana). (1994). Artículo No. 4 (calidad y cubrimiento del servicio), establece que:

Corresponde al estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso, al servicio público educativo; es responsabilidad de la nación y de las entidades territoriales garantizar su cubrimiento. El estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación, especialmente velará por la calificación y formación de los educadores, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo (s.p).

La ley 115 (Ley General de Educación Colombiana). (1994). Artículo No. 80 (Evaluación de la educación), ordena:

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, (El Ministerio de Educación Nacional) con el fin de velar por la calidad de la educación, por el cumplimiento de los fines de la educación y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, establecerá un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación que opere en coordinación con el Servicio Nacional de pruebas del instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior, ICFES, y con las entidades territoriales y sea base para el establecimiento de programas de mejoramiento del servicio público educativo. El sistema diseñará y aplicará criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los directivos docentes, los

logros de los alumnos, la eficacia de los métodos pedagógicos de los textos y materiales empleados, la organización administrativa y física de las instituciones educativas y la eficiencia en la prestación del servicio. Las instituciones que presten resultados deficientes deben recibir apoyo para mejorar los procesos y la prestación del servicio. Aquellas cuyas deficiencias se deriven de factores internos, que impliquen negligencia o irresponsabilidad, darán lugar a sanciones por parte de la autoridad administrativa competente (s.p).

El artículo anteriormente identificado de la Ley General de Educación es de vital importancia para la fundamentación de la investigación, ya que en ella se explica y soporta mucho de lo contenido en este trabajo, dando claridad a lo que todas las Instituciones deben cumplir y lo que el Gobierno debe garantizar al asegurar con relación a la calidad de la enseñanza que reciben los educandos y la eficacia en la prestación del servicio educativo.

La ley 115 (Ley General de Educación Colombiana). (1994). Artículo No. 84 (Evaluación institucional), decreta:

En todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para proporcionar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación será realizada por el Consejo Directivo de la institución siguiendo criterios y objetivos preestablecidos (por el Ministerio de Educación Nacional). Las instituciones educativas cuya evaluación este en el rango de excelencia, serán objeto de estímulos especiales por parte de la Nación y las que obtengan resultados negativos, deberán formular un plan remedial, asesorado y supervisado por la secretaria de educación, o el organismo que haga sus veces, con prioridad en la asignación de recursos financieros del municipio para su ejecución, si fuere el caso (s.p).

Es muy importante hacer seguimiento a este aspecto de la norma, es pertinente y de gran utilidad realizar las evaluaciones institucionales midiendo cada año los resultados, identificar las fortalezas y debilidades y que cada establecimiento realice su plan de mejoramiento anual, al cual se debe hacer revisión y ajustes de manera permanente.

La ley 115 (Ley General de Educación Colombiana). (1994). Artículo No. 126 (Carácter de directivo docente), “Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programas y de asesoría, son directivos docentes”.

La ley 115 (Ley General de Educación Colombiana). (1994). Artículo No. 128 (Requisito de los cargos de dirección del sector educativo), “Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales, serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa”.

Siendo los Directivos Docentes la cabeza visible y en manos de quien está la orientación de las escuelas, quienes jalonan e impulsan las mismas hacia el cumplimiento de los objetivos, quienes motivan y encauzan a los maestros como al resto de la comunidad educativa, se hace necesario un proceso de cualificación y empoderamiento de los mismos para así buscar que se alcancen los indicadores de calidad en los que está comprometido el Gobierno Nacional.

La ley 1098 (Código de Infancia y Adolescencia). (2006), en la cual se encuentran todas las disposiciones para garantizar el pleno desarrollo de niños, niñas y adolescentes, a través del establecimiento de normas sustantivas y procesales para su protección integral.

La ley 1098 (Código de Infancia y Adolescencia). (2006). Artículo No. 28 (Derecho a la educación),

Los niños, las niñas y los adolescentes tienen derecho a una educación de calidad. Esta será obligatoria por parte del Estado en un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones estatales de acuerdo con los términos establecidos en la Constitución Política (s.p).

La ley 1098 (Código de Infancia y Adolescencia). (2006). Artículo No. 42 (Obligaciones especiales de las Instituciones Educativas), en el numeral 2 contempla que las Instituciones deben “Brindar una educación pertinente y de calidad”.

El Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) 2016 - 2026 “El Camino hacia la Calidad y la Equidad” La educación está consagrada como un derecho fundamental en Colombia. El artículo 67 de la Constitución Política la define como un servicio público que tiene una función social, que busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. En 2011 se decretó la gratuidad educativa, pero no se trata solo de mejorar el acceso y la permanencia, también se debe ofrecer una educación de calidad que aumente las posibilidades de cada individuo de tener mejores condiciones de vida en el futuro, que promueva la innovación y el desarrollo tecnológico.

Los gobiernos del mundo han puesto sus ojos en la educación como una poderosa herramienta de transformación, que facilita el fortalecimiento de la democracia, genera movilidad social y reduce las desigualdades sociales y económicas.

Algunas investigaciones realizadas que han sido auspiciadas por organismos públicos o privados dedicados al estudio de cuestiones educativas. En 1975 la organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) definía la formación permanente del profesorado como un proceso dirigido a la revisión y renovación de conocimientos, actitudes y habilidades previamente adquiridas, determinado por la necesidad de actualizar los conocimientos como consecuencia de los cambios y avances de la tecnología y de las ciencias. Otras entidades y organizaciones que adelantan o patrocinan estudios en esa misma dirección son la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE y el Consejo de Europa, la Asociación de profesores de Europa ATEE, la organización internacional del trabajo (OIT) y la World futures studies federation.

Colombia en los últimos seis (6) años ha apostado al mejoramiento de la educación, en consonancia con el mejoramiento económico y social del país. De acuerdo con el MEN (2016) y el Plan Decenal de Educación de Colombia

2016-2026 (PDE), este país será el más educado de América Latina, estableciendo como prioridad a la educación, para lo cual se hacen grandes inversiones en este sector y la búsqueda del mejoramiento de los resultados en el aprendizaje.

El gobierno Nacional, ha venido promoviendo la transformación del sistema educativo, con miras en el avance del mejoramiento de la cobertura, calidad y eficiencia de la educación. Para poder lograr las metas estipuladas en la política educativa, debemos partir de las escuelas, en ella se encuentra la base de toda transformación, es desde donde se deben establecer las acciones necesarias y más convenientes, en este caso en específico para que las dos Instituciones Educativas base de esta investigación se mantengan en la categoría de privilegio que hace años obtienen y para que sirvan de referentes para el resto de Instituciones Educativas de la ciudad de Cartagena.

La Ley General de Educación Colombiana y el Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) de Colombia 2016 – 2026 son los documentos legales que mayor sustento y soporte dan a la investigación específicamente en los aspectos referentes a la evaluación educativa y a los lineamientos que se dan desde el Ministerio de Educación Nacional de Colombia para lograr un servicio de calidad.

A partir de los aportes de los documentos legales anteriormente relacionados se formularon algunas premisas y elementos que son fundamentales para el fortalecimiento de la calidad de la educación y la generación de igualdad de oportunidades para todos los colombianos, determinados por el espíritu democrático, participativo, reflexivo e inviolable de la Ley General de Educación Colombiana, el Código de Infancia y Adolescencia y El Plan Nacional Decenal de Educación de Colombia 2016 - 2026. Todo lo referenciado sirve de soporte a la investigación y para el alcance de la misión final, que es contar con un sistema educativo cuya articulación entre sus diferentes niveles permita el logro de los fines y objetivos de la educación de manera eficaz.

MOMENTO III

CAMINO EPISTEMOLÓGICO Y METODOLÓGICO

En este momento se describen los aspectos relacionados con la vía de abordaje de la investigación, la concepción paradigmática asumida, el diseño de investigación, técnicas e instrumentos para la recogida de la información, el contexto e informantes, procedimiento y confiabilidad del estudio.

Concepción Paradigmática

Según Martínez (2004) el paradigma es visto cómo “el cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hay que hacer la ciencia” (p. 47).

Parafraseando a González (2005), un paradigma proporciona a los miembros de una colectividad de investigadores que lo acepta, una visión global de su campo de trabajo, de las normas de investigación y de los problemas a resolver, se podría decir entonces que se convierten en patrones-guía para establecer posibles soluciones que sean consideradas aceptables; el paradigma organiza y define la práctica profesional de los investigadores que lo asumen.

Considerando la naturaleza de la investigación, se asume para este estudio el paradigma interpretativo, en el cual se buscó comprender los procesos de gestión de la escuela, los resultados de las pruebas de los estudiantes y la naturaleza de las relaciones dentro de la institución, para interpretar los significados que ellos le dan a su propia postura, como también a los objetos que se encuentran en sus ámbitos de convivencia.

El punto de partida de la investigación cualitativa es la presencia de la investigadora en ese contexto, se espera que este haga una inmersión total

en el mismo, condición que se da completamente en este caso, pues ella labora en calidad de Coordinadora de una de las dos instituciones educativas focalizadas. Se requiere entonces, estudiar el contexto para lograr descripciones lo más completas posibles de esa realidad, con el propósito de explicar lo que subyace a la acción de los miembros de las comunidades educativas relacionados en la investigación. Este proceso que fue iterativo, inductivo e interpretativo, se desarrolló a través de la recolección de datos permanente, fundamentados en las percepciones, emociones, interacciones, experiencias y vivencias, manifestadas desde el punto de vista de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva.

De acuerdo con González (2005), en el quehacer investigativo subyace una perspectiva cognoscitivista, con lo cual se enfatiza el carácter esencialmente humano de la actividad de investigación dirigida a la producción (sistemática, organizada, metódica) de conocimientos, con la intención de proponer respuestas a interrogantes formuladas por alguien en torno a situaciones problemáticas previamente definidas a partir de sus intereses, motivaciones y valores. (p. 8).

Asimismo, el autor antes mencionado considera la investigación como una búsqueda disciplinada de información hecha por el investigador, quien asume una visión desde su propio lugar epistemológico para proponer respuestas a algún interrogante y generar conocimiento, para este fin utiliza recursos conceptuales y procedimentales enmarcadas en una estrategia que busca un determinado logro, apoyado en los aspectos del proceso de investigación Ontológico, Epistemológico, Metodológico, Teleológico y Axiológico detallados a continuación.

Fundamento Ontológico: Según González y Azuaje (2018) atiende a la naturaleza del fenómeno, su origen e interpretación y describe esa realidad desde múltiples visiones que especifican la esencia de lo que se desea investigar, en el contexto de la investigación, quiere decir, definir y categorizar lo que es esencial y fundamental de la realidad de la comunidad educativa de

estudio, cuáles son los procesos en la institución que pueden ser considerados como eficaces y cuál es la naturaleza de las relaciones existentes.

Fundamento Epistemológico: de acuerdo a González y Villegas (2009), “los aspectos epistemológicos responden a las relaciones entre quien y qué; por tanto, remiten a los vínculos entre sujeto y objeto, es decir, a las relaciones que sostiene el investigador, en tanto que sujeto, con el objeto que estudia” (p.92) en el presente estudio se relaciona con comprender la gestión educativa desde la visión de todos los actores, identificar como investigador cuáles son interacciones de la comunidad educativa que inciden en la cultura institucional y en la forma como se estructuran los procesos en el interior de la organización.

Fundamento Metodológico: esta investigación se asumió desde el enfoque interpretativo, en el cual son fundamentales las experiencias y subjetividades de los individuos, lo que estos piensan y como perciben las situaciones, los que pueden ser descritos y comprendidos gracias a estas lecturas de la realidad. Configurar el método de la investigación exige definir una postura o enfoque, el cual guía toda la indagación, en el caso del estudio realizado el enfoque interpretativo estableció las bases para responder a los interrogantes formulados y en la definición del diseño, el contexto, los informantes claves, las técnicas, instrumentos y procedimientos con los cuales se recolectó, organizó, analizó y comparó la información.

Fundamento Teleológico: como lo plantea González y Villegas (2009) se refiere a los fines últimos que justifican el quehacer del investigador; responde al para qué hacer investigación y hace referencia a la contribución que hacen las personas de incrementar el acervo de conocimientos de la humanidad (p.92). Con relación a este planteamiento es importante acotar que la presente indagación emerge desde antes de la incorporación de la investigadora a la I.E. Soledad Acosta de Samper, donde actualmente labora como coordinadora, pues la institución educativa se ha convertido en un referente en la ciudad por sus resultados en las pruebas Saber, por lo que se plantean

las mismas preguntas con las que se inició la presente investigación y con la intención de que sirvan para el resto de instituciones educativas del distrito de Cartagena.

¿Cuáles son los procesos académicos que contribuyen en los buenos resultados de las Instituciones Educativas?

¿Cuáles son las percepciones de los directivos, docentes, estudiantes y los padres sobre los procesos educativos que pueden ser considerados como eficaces?

¿Cuáles son los aspectos que se relacionan con los buenos resultados de las Instituciones Educativas?

¿Cuáles son los criterios para la construcción de los lineamientos teóricos para la gestión educativa eficaz?

Desde la dimensión Teleológica y desde aquellos aspectos relacionados con los propósitos que justificaron llevar a cabo la investigación, es importante resaltar que es menester encontrar caminos para que los estudiantes de las instituciones educativas del Distrito de Cartagena de Indias logren mejorar sus resultados para posibilitar oportunidades en su vida.

Fundamento Axiológico: González (2005) se interroga acerca del valor que se le atribuye a la actividad investigativa, al asunto investigado, y se manifiesta en que la creación de los lineamientos de gestión educativa eficaz conduzca a mejorar los resultados de las instituciones educativas, garantizando que estas ofrezcan un servicio de calidad, para abrir caminos y ofrecer oportunidades de éxito para los estudiantes y sus familias.

En la presente investigación emergieron los valores compartidos por los informantes claves, hubo mucho cuidado en el manejo de la misma, la confidencialidad y la forma como se procesaron las informaciones suministradas por cada uno de los docentes, directivos docentes y madres de familia de las dos instituciones educativas focalizadas.

Esta dimensión, que sin duda está vinculada con el plano individual y profesional del investigador quien, en su calidad de coordinador de una de las dos instituciones educativas, vivencia el día a día con la comunidad educativa y se siente comprometido a contribuir en el crecimiento de la misma.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación cualitativa usa una perspectiva fundamentada en la realidad y orientada al proceso, viendo los hechos desde “dentro” descubriendo, explorando y describiendo. En tal sentido, el diseño es emergente y permanece flexible y abierto tanto antes como durante el proceso real. Taylor y Bogdan (1987). Al respecto Guba y Lincoln (1994), afirman que el diseño es emergente en la medida que la investigación se desarrolla. Tal y como lo señalan Taylor y Bogdan (1987), “hasta que no entramos en el campo, no sabemos qué preguntas hacer ni cómo hacerlas” (p.32).

Rodríguez, Gil y García (1996), proponen cuatro fases en el proceso de la investigación cualitativa, a continuación, se describen: a) la fase preparatoria, constituida por dos etapas, reflexión y diseño, las cuales pueden llevar al investigador a la elaboración del proyecto. En esta fase dentro de la etapa de reflexión, la investigadora identificó el área de interés, definió el tema, se planteó los interrogantes, formuló la realidad a estudiar, los propósitos y la justificación, también estableció el marco teórico – conceptual desde el que partió la investigación. En la etapa del diseño se estableció la metodología, la recolección y el análisis de la información.

b) la fase de trabajo de campo, es el proceso en el cual el investigador accede progresivamente a la información que necesita para el análisis recogiéndola y registrándola. Esta fase se inició con la carta de presentación y solicitud de autorización de los rectores de las dos instituciones educativas seleccionadas, continuó con la elaboración y firma de aceptación por parte de los informantes claves del consentimiento informado, éste último contenía la información completa referente al nombre la investigación, los datos de la investigadora, el objetivo del estudio, el lugar y el tiempo destinado para la

entrevista, como también aspectos como el hecho de que su participación era completamente voluntaria y que tenía derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad, que también tenía derecho a no contestar alguna pregunta en particular, después de dejar todo lo concerniente al consentimiento informado claro, siguió con la aplicación de las quince (15) entrevistas y la realización del grupo focal técnicas por medio de las cuales se recogió la información.

c) la fase analítica, esta fase comprende reducción de datos, disposición y transformación de datos y verificación de conclusiones, para efectos de la investigación que se presenta en esta tesis doctoral, se eligió trabajar el método comparativo continuo de Strauss (2002), lo que implicó el análisis crítico, interpretativo y la comparación continua de cada incidente, estableciéndose así categorías y subcategorías para integrarlas a una teoría emergente. En esta etapa el investigador necesitó acudir nuevamente al campo para clarificar y ampliar la información recabada. Se analizaron las entrevistas para establecer las propiedades respectivas, seguidamente ellas se agruparon según las propiedades que emergieron. La metodología desarrollada en la elaboración de categorías se realizó manualmente a través de la elaboración de matrices de las entrevistas de informantes clave y también se apoyó con la herramienta digital Atlas.ti 7.5, cuyo punto de partida fueron los documentos primarios (entrevistas transcritas), se resaltó el texto en unidades espaciales (líneas de texto), de los cuales se extrajeron citas que se vincularon a códigos. Tanto las citas como los códigos pudieron relacionarse entre ellos mismos, definiendo así unidades temáticas, posteriormente se agruparon las unidades temáticas codificadas que permitieron la construcción de las categorías. Estas categorías iniciales se analizaron y redujeron.

Y d) la fase informativa, en donde se presenta un documento con un resumen de los principales hallazgos cuidadosamente organizados y analizados. En ella se culminó el proceso de investigación con la presentación y difusión de los resultados, la cual se realizó de manera presencial en las

instalaciones de una de las dos instituciones educativas focalizadas, la cual contó con la presencia de informantes claves de las dos escuelas, contando además con los aportes y la validación de los mismos.

Contexto e Informantes de la Investigación

El Contexto estuvo dado por la institución educativa Soledad Acosta de Samper y la institución educativa Promoción Social, las dos ubicadas en la localidad 3 de la ciudad de Cartagena de Indias, denominada Industrial y de la Bahía, las cuales hacen parte de esa misma Unidad Administradoras Locales de Educación (UNALDE).

Pérez (2002), con relación a los informantes refiere que “son personas portadoras de conocimientos acerca del problema en estudio, y enfatiza que es el investigador quien debe ser consciente de que el volumen de información sea suficiente para lo que requiere la investigación” (p. 113).

Los informantes del estudio fueron 5 maestros, 4 directivos docentes y 6 padres de familia de los estudiantes de la Institución Educativa Soledad Acosta de Samper y la Institución Educativa Promoción Social de la ciudad de Cartagena de Indias.

Técnicas e Instrumentos de la Recolección de la Información

La investigación requiere la utilización de técnicas e instrumentos que permitan analizar, comparar y confrontar la naturaleza de la información planteada y las situaciones relacionadas con los procesos en el interior de las Instituciones Educativas.

Se utilizó la entrevista en profundidad, según Taylor y Bogdan (1987) en cuanto “siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de intercambio formal de preguntas y respuestas, lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación” (p.101).

En consecuencia, es la técnica más apropiada para el abordaje con los maestros y directivos de las dos instituciones educativas seleccionadas, pues, le ofrece la posibilidad de expresarse con más libertad y amplitud, teniendo en

cuenta que son conocedores del proceso de la escuela. Dentro de ese marco los informantes cuyos criterios de selección fueron: ser docente o directivo docente con más de 10 años de pertenecer a la institución educativa, con reconocimiento por liderar proyectos o programas institucionales, por lo tanto, todos los informantes son considerados agentes que conocen la organización, viven la cotidianidad, reciben orientaciones y planifican las acciones pedagógicas, por ende, sus visiones, vivencias y percepciones son muy importantes.

El instrumento a utilizar es el guion de entrevista, conforme a estas especificaciones el Anexo A-1 y Anexo A-2. Las entrevistas se realizaron utilizando dos guiones de entrevista, uno dirigido a los docentes, otro a dirigido los directivos docentes. Estos guiones sirvieron a la investigadora como pautas en una conversación entre colegas en un ambiente de confianza, en el cual los informantes expresaron libremente sus opiniones, percepciones y experiencias con respecto a la realidad estudiada.

El grupo focal fue la técnica utilizada con los padres, según Monje (2011):

La técnica de los grupos focales es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos discutan y elaboren, desde la experiencia personal una temática o hecho social que es objeto de investigación (p.153).

Esta técnica abrió el espacio para que, de manera voluntaria, pudieran discutir de temas específicos, que produjeron conocimiento valioso para la investigación y que permitió abordar un mayor número de informantes claves en un mismo momento. Con las madres se utilizó como instrumento el guion de grupo focal, Anexo A-3.

Bonilla (1995) define esta técnica como:

Un medio para recolectar en poco tiempo y en profundidad un volumen significativo de información cualitativa a partir de una discusión con un grupo de seis a doce personas, quienes son guiados por un entrevistador para exponer sus conocimientos y opiniones sobre temas considerados importantes para su estudio, en

relación con algún aspecto particular del problema que se investiga (p.104).

Los criterios de selección en el caso de los padres o madres, fueron los acudientes que contaran con más de cuatro años de pertenecer a las instituciones educativas, que se identificaron como activos participantes y representantes en el consejo de padres o en las comisiones de evaluaciones de la escuela.

Otra técnica utilizada dentro del proceso de recolección de la información fueron las metáforas, como una herramienta dentro la investigación científica cualitativa, con la cual se analizaron los discursos orales, percepciones e inferencias que provenían de los sujetos entrevistados, quienes por encontrarse insertos en un fenómeno social pueden expresar a través de símbolos, personas, animales, objetos su sentir y su cotidianidad.

Nubiola (2000) expresa:

Los filósofos y los lingüistas han tendido a tratar la metáfora como un asunto de interés periférico, sin embargo, nuestro lenguaje común es mucho más metafórico de lo que a menudo advertimos. Muchas metáforas de nuestro lenguaje consideradas “convencionales” son generadas por estructuras básicas de nuestra experiencia y de nuestra manera de pensar. Buena parte de la coherencia y el orden de nuestra actividad conceptualizadora se basa en el modo en que nuestros sistemas de metáforas estructuran nuestra experiencia (p.76).

Esta técnica se utilizó con los maestros, directivos y padres de familia, la cual complementa de manera pertinente el trabajo de investigación pues permitió la transferencia de significados.

Métodos de Análisis de la Información

Debido al carácter social de la investigación se hace necesario elegir, desde múltiples perspectivas, la forma adecuada para abordar, según Galeano (2004), “el mundo de la interioridad de los distintos actores sociales en las relaciones con el contexto y con otros actores sociales” (p.28).

Una vez extraída la información, se procesó, de tal forma que permitió analizar de manera clara, coherente y que respondiera a los objetivos planteados y realizando la categorización de los datos. La recolección de la información y el análisis de la investigación ocurrió en paralelo, los datos emergieron, se analizaron y se establecieron como categorías, se utilizó la codificación para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar las ideas, los conceptos e hipótesis.

Para el análisis de la información se siguieron los parámetros propuestos por la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967) la cual representa un método de análisis que permite elaborar “conceptos” y relaciones que tienen que ver con el fenómeno que constituye el objeto de estudio. A través del uso del método Comparativo Continuo (MCC) que según Strauss y Corbin (2002), es “una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación” (p.13). En donde la teoría surge de los datos obtenidos en el proceso de realización de la investigación, es decir, de la realidad que emerge de las experiencias de los docentes, directivos y padres de familia de la Institución Educativa y la sistematización de las mismas.

De acuerdo a lo planteado por los autores la estrategia utilizada es el método general de análisis comparativo en donde, como su nombre lo indica, se “comparan” los datos extraídos de entrevistas, se recopilan los datos, se codifican y se analizan, lo que generará las categorías. Una vez obtenida la información de las entrevistas a los informantes clave y del grupo focal, el investigador analiza e identifica los datos de las categorías y sus propiedades, estas categorías o códigos se generan a través de la comparación de un incidente con otro, al realizar este proceso se descubren propiedades y estas comienzan a integrarse.

De acuerdo con Martínez (2005), los pasos que orientan la categorización son: (a) Transcribir en detalle la información primaria; (b) Dividir los contenidos en unidades temáticas; y (c) Precisar las expresiones o ideas centrales de

cada unidad, por lo anterior, se va desarrollando la teoría a la medida en que se vayan integrando las categorías y sus propiedades, a medida que la teoría crece, a su vez se reduce, permitiéndole al investigador selectividad y precisión para respaldar su trabajo.

El método seleccionado para el análisis de la información es adecuado para la investigación porque a través del proceso de categorización y reducción de la información y basados en las percepciones de los padres, maestros y directivos se generaron los lineamientos teóricos fundamentados en la escuela eficaz para la gestión de las instituciones educativas. Dentro de la investigación realizada se reflexionó sobre lo relacionado con la calidad, la gestión educativa, y los aspectos inherentes a la eficacia escolar, los cuales como toda realidad en educación exige un enfoque integral.

Un aspecto que se utilizó en el desarrollo de esta investigación y que facilitó la interpretación es la técnica de las metáforas, la cual fue incorporada como preguntas en el guion de entrevista, para lo cual se solicitó al informante establecer comparaciones de la realidad en cuestión con alguna persona, objeto, animal, planta o situación con las que encuentra similitudes, lo que sin lugar a dudas permitió hacer transferencia de significados.

Es importante y conveniente que el investigador tenga varias fuentes de información y diferentes métodos para recolectar los datos. El proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos e interpretamos. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección.

La triangulación fue una herramienta útil en esta investigación, según Sandín (2003):

En la estrategia de triangulación se pretende obtener una visión más completa de la realidad, no a través de dos miradas, sino utilizando ambas orientaciones en el estudio de una única dimensión de la

realidad. La integración metodológica aumenta al pretender enfocar desde métodos distintos una misma parcela (p.43).

En cuanto permitió la comparación de datos obtenidos mediante las entrevistas en profundidad y otras técnicas como el grupo focal y las metáforas, que finalmente posibilitaron la verificación de las percepciones, intereses y hallazgos que emerjan. Para tal efecto se realizó triangulación de datos, informantes y teoría. A continuación, el gráfico 2, que representa el abordaje metodológico de la investigación.

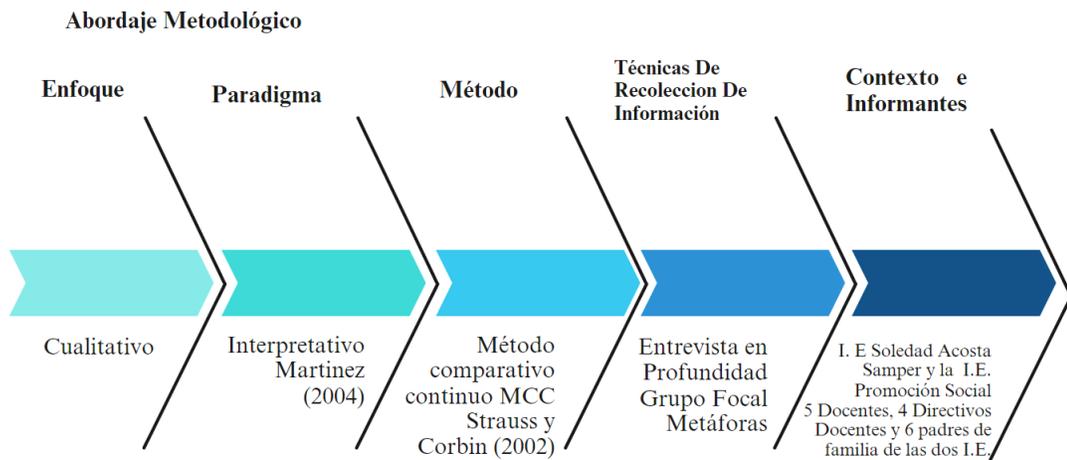


Gráfico 2. Abordaje metodológico

Criterios de Rigor y Calidad en la Investigación

El rigor científico de la investigación cualitativa depende de tres elementos; credibilidad, auditabilidad y transferibilidad (Guba y Lincoln, 1994) estos autores enfocan la credibilidad orientada hacia el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores, evaluadores o jueces de la misma realidad. La credibilidad se logra cuando la investigadora consulta a los

entrevistados al mostrar la transcripción de los datos suministrados para confirmar si realmente lo que ellos habían manifestado.

El criterio de credibilidad se alcanzó después de revisar los apuntes y constatar que la transcripción e interpretación de los datos suministrados estaba acorde a las manifestaciones de las ideas acerca de la realidad estudiada y con la socialización realizada a los informantes clave, la cual contó con una retroalimentación que mejoró el trabajo final.

La auditabilidad según Guba y Lincoln (1994) se refiere a “la habilidad de otro investigador de seguir la pista o la ruta de lo que el investigador original ha hecho” (p.17). En caso de esta investigación se puede realizar gracias a los registros y documentación saturada de las informaciones y análisis del autor de la tesis, además de la unidad hermenéutica del Atlas.ti 7.5 utilizada para apoyar el proceso investigativo. También es importante anotar queda abierta la posibilidad de seguir avanzando en el estudio de esa realidad.

El tercer elemento, lo constituye la transferibilidad o aplicabilidad. Este criterio se refiere a la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones, es decir, a la medida en que se puede replicar el estudio, aspecto contemplado en la presente investigación y ampliamente abordado en los momentos anteriores. Este criterio salió a relucir en la socialización realizada a los informantes claves, en donde ellos manifestaron que los hallazgos de la investigación deberían ser compartidos con las diferentes UNALDES, especialmente la industrial y de la bahía, de la cual hacen parte las dos instituciones educativas que hacen parte del estudio con el fin de revisar la posibilidad de que ellos sirvan de referente para las demás instituciones educativas del Distrito de Cartagena de Indias.

Fundamentos Éticos

En todo proceso de investigación es pertinente manejar las consideraciones éticas. El investigador debe garantizar la veracidad de los datos recolectados asegurándose de no cometer errores en el ejercicio de obtención de información, ni en ninguna parte del proceso y que el uso de la

información recolectada este acorde a los procesos de confidencialidad de los actores y el trámite de los debidos consentimientos.

También debe garantizar que no habrá intromisiones, ni distorsiones de su parte, ni juicios de valores, deberá demostrar que solo pretende comprender la realidad que está abordando.

En palabras de Pérez y Cardona (2004),” el investigador demuestre sus más altos principios morales cuando éste va a desarrollar algún tipo de estudio”.

La ética de la investigación de acuerdo con el informe Belmont (1979), se basa en los tres principios fundamentales, los cuales se consideran universales. Estos son: (a) Respeto por las personas, (b) Beneficencia y (c) Justicia. Los mismos deben guiar el pensamiento y comportamiento del investigador y de todas las personas que participen de ella.

La primera, va referida a que cada persona es única y libre de pensamiento y acción, con la capacidad de decidir de acuerdo con unos valores personales y sociales que maneja.

En segundo lugar, la beneficencia, la cual va relacionada con la explicación detallada a cada uno de los participantes de la investigación de los beneficios y ventajas de realizar este estudio, demostrando el valor, teórico, práctico, institucional, social y metodológico que traerá consigo llevar a feliz término dicho estudio.

La justicia que va concatenada con el equilibrio investigativo, para ello, una vez realizada las interpretaciones, estas se socializan y se les participa tanto la información transcrita y acciones, como los resultados del estudio.

En la investigación se utilizó un formato para el consentimiento informado dirigido a docentes, directivos docentes y padres de familia, que unifica los principios de autonomía y beneficencia, pero además respalda la responsabilidad que tuvo la investigadora en el manejo de los principios, como se puede observar en el Anexo B.

A través del consentimiento informado se entregó la información completa referente al nombre la investigación, los datos de la investigadora, el objetivo del estudio, las condiciones en las cuales se desarrollaría la entrevista, los aspectos referente a la naturaleza de su participación, la cual era completamente voluntaria y con el derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad, que se respetaría su derecho a no contestar alguna pregunta en particular y que se guardaría en todo momento la confidencialidad de la información por el suministrada, aspecto este que se cumplió a cabalidad en el investigación.

MOMENTO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos del análisis efectuado a la información recopilada e interpretación de los hallazgos, lo aquí consignado es producto de la aplicación de las entrevistas a nueve (9) informantes entre Docentes y Directivos Docentes, el grupo focal realizado a seis (6) madres de familia y la técnica de las metáforas implementada con todos los informantes pertenecientes a las Instituciones Educativas focalizadas y posterior análisis e interpretación de los hallazgos.

La trayectoria metodológica de la presente investigación se enmarca en dos líneas de acción, tales como: a) la aplicación de los instrumentos y la utilización de la técnica de las metáforas como un complemento de las mismas y b) la experiencia de la investigadora quien ha laborado por 17 años, en todos los niveles del sistema educativo oficial, además de tener la experiencia como profesional de Trabajo Social por 28 años.

Como se explicó en el capítulo anterior, para el análisis de la información se siguieron los parámetros propuestos por el Método Comparativo Continuo de Strauss y Corbin MCC (2002), lo que implicó el análisis crítico, interpretativo y la comparación constante de cada incidente, estableciéndose así categorías y subcategorías para integrarlas a una teoría emergente.

Todo el trabajo de campo realizado en los diferentes contextos y con todos los informantes permitió obtener una gran cantidad de información que facilitó la detección de las categorías y familias resultantes de la investigación, las cuales dan la significación, importancia y profundidad a la temática de estudio

como lo es lo relacionado con la escuela eficaz y la gestión de las Instituciones Educativas.

El MCC de acuerdo a Strauss y Corbin (2002), es “una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación” (p.13). Los cuales guardan una estrecha relación entre sí, lo que quiere decir que la teoría surge de los datos obtenidos en el proceso de realización de la investigación, en este sentido, el objeto de este capítulo es plasmar la forma en que se obtuvo y analizó la información suministrada por los participantes, con la intención de generar unos lineamientos teóricos.

Para el proceso de análisis de la información recopilada la principal estrategia utilizada fue el método general de análisis comparativo, en donde se “comparan” los datos extraídos de las entrevistas, a esta recopilación de datos, le sigue la codificación y el análisis, lo que finalmente generará las categorías.

La codificación para algunos es considerada el corazón y el alma del análisis de textos enteros, esta implica un trabajo arduo, dedicado y detallado, el cual muchas veces es visto como demasiado mecánico, éste requiere de mucha concentración para reconocer patrones y finalmente transformar esos patrones en categorías que tengan significado. Los códigos como etiquetas se asocian con la teoría fundamentada. La finalidad del proceso de codificación es reducir los datos.

Una vez se tuvo codificado todo el material, resultó útil juntar los trozos de textos que correspondían a un mismo código o categoría. Obsérvese el Anexo C.

La “codificación axial” es el proceso de relacionar las categorías a las subcategorías alrededor de un eje que enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones, de acuerdo con Strauss & Corbin (2002) “acto de relacionar categorías con subcategorías, siguiendo la línea de sus propiedades y dimensiones y de mirar cómo se entrecruzan y vinculan” (p.135).

Permite pasar de la descripción de los datos a un nivel mayor de organización conceptual que da cuenta no solo del contenido de la categoría, sino de las relaciones entre el contenido y la estructura. Es importante destacar que la codificación no es un proceso lineal, y que se puede alternar entre un tipo y otro de manera simultánea.

Para integrar la información primero se analiza y compara el material dentro de cada categoría, luego, el material se compara entre las diferentes categorías, buscando los vínculos que puedan existir entre ellas.

En la investigación se inició la categorización por la vía inductiva, partiendo de un corpus textual, la metodología desarrollada en la elaboración de categorías se realizó de manera manual predominantemente, se combinaron los métodos porque también se apoyó con la herramienta digital Atlas.ti 7.5, cuyo punto de partida fueron los documentos primarios (entrevistas transcritas), se resaltó el texto en unidades espaciales (líneas de texto), de los cuales se extrajeron citas que se vincularon a códigos. Tanto las citas como los códigos pudieron relacionarse entre ellos mismos, definiendo así unidades temáticas, logrando un número de más de 180 códigos. Se continuó identificando segmentos referidos a un mismo tema. Posteriormente se agruparon las unidades temáticas codificadas que permitieron la construcción de las categorías de contenido, lo que Strauss y Corbin denominan codificación abierta. Todo el texto fue codificado y categorizado de forma preliminar (codificación abierta). Estas categorías iniciales se analizaron y redujeron.

El Atlas.ti permitió a la investigadora la progresiva reducción de la información, de manera simultánea unida a un proceso de interpretación y abstracción. Este ejercicio de apoyo con la herramienta virtual a juicio de la investigadora se convierte en un fortalecimiento para el análisis de la investigación. Los principios del proceso de análisis son los mismos si se hacen de manera manual o si se ayuda de un ordenador o un programa de análisis de datos cualitativos.

A continuación, se presentan los pasos desarrollados a la luz de lo establecido por Glaser y Strauss (1967):

1. Comparación de los incidentes aplicables a cada categoría. Una vez obtenida la información de las entrevistas, se transcribieron identificando los textos que se consideraron relevantes en relación al tema investigado (incidentes), para facilitar el proceso, se trabajó en tres grupos que totalizan quince (15) sujetos entrevistados, posteriormente se agruparon los incidentes de acuerdo a las temáticas mencionadas, luego se inició el proceso de comparar un incidente con otro generando e identificándose así las categorías o códigos y sus propiedades.

A continuación, se presentan las Matrices Cuadro 1 Paso 1 del MCC Categoría Gestión Académica, Cuadro 2. Paso 1 del MCC Categoría Gestión a la comunidad, Cuadro 3. Paso 1 del MCC Categoría Gestión Directiva, Cuadro 4. Paso 1 del MCC Categoría Gestión Administrativa y Financiera, Cuadro 5. Paso 1 del MCC Categoría Buenos Resultados Pruebas Estandarizadas y Cuadro 6. Paso 1 del MCC Categoría Pandemia. Los cuales muestran la primera versión de los resultados obtenidos en la aplicación del método comparativo constante de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967) seguido por la investigadora a los fines de demostrar las categorías emergentes, las subcategorías y sus propiedades.

El Cuadro 1 que representa Paso 1 del Método Comparativo Continuo MCC para la Categoría Gestión Académica, inicialmente correspondía al nombre Gestión Pedagógica, pero al establecer correlación con uno de los procesos de las cuatro áreas de gestión identificadas en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, denominada Guía para el mejoramiento Institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento, en donde se identifica que la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión.

Cuadro 1

Paso 1 del MCC Categoría Gestión Académica

Comparación de Incidencias Aplicables a cada Categoría

Categoría: Gestión Académica	
Sub Categoría	Propiedades
<p>Diseño Pedagógico Curricular Definición de lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado, proyecto transversal, momento, recursos y forma de evaluar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño curricular • Ajuste curricular • Contextualización de los temas • Articulación • Evaluación • Planeación • Planeación estratégica
<p>Prácticas Pedagógicas Organización de las actividades de la institución educativa para que los estudiantes logren los aprendizajes y desarrollen sus competencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje significativo • Metodología activa • Realimentación continua • El aprendizaje como proceso
<p>Gestión de Aula Concreción de los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de clases • Evaluación en el aula • Rutinas de aula • Compromiso del maestro • Motivación • Exigencia • Dedicación • Confianza • Acompañamiento • Experiencia docente • Experiencia del maestro en la escuela • Experiencia en educación privada • Contextualización de los temas • Realimentación continua • Formación docente • Resistencia al cambio
<p>Seguimiento Académico Definición de resultados en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación • Evaluación objetiva • Pertinencia • Seguimiento a los resultados académicos

Las instituciones educativas requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su Plan Educativo Institucional (PEI), la investigadora acoge el término Gestión Académica, se observa en el cuadro 1 las primeras propiedades y sub-categorías obtenidas luego de la agrupación de incidentes pertenecientes a una misma idea. Se alcanzó un total de 4 sub-categorías y 31 propiedades.

El cuadro 2, representa la primera versión que se obtuvo una vez revisado detalladamente los resultados de las entrevistas realizadas a los 4 Directivos docentes, 5 Docentes y a los 6 padres de familia. En él se observan las primeras propiedades y sub-categorías obtenidas luego de la agrupación de incidentes pertenecientes a una misma idea. Se alcanzó un total de 4 sub-categorías y 18 propiedades para la categoría Gestión a la Comunidad, en la cual se observa una muy baja incidencia de factores asociados a la inclusión.

Cuadro 2

Paso 1 del MCC Categoría Gestión a la comunidad

Comparación de Incidencias Aplicables a cada Categoría

Categoría: Gestión a la Comunidad	
Sub Categoría	Propiedades
<p>Proyección a la comunidad</p> <p>Propuesta a disposición de la comunidad educativa de un conjunto de servicios para apoyar el bienestar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo psicosocial • Acompañamiento bienestar
<p>Participación y Convivencia</p> <p>Instancias de apoyo a la IE para favorecer una sana convivencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con padres de familia. • Compromiso de los padres. • Compromiso de los estudiantes • Estrategia de acercamiento a padres. • Reconocimiento de la comunidad educativa. • Trayectoria de la institución educativa • Relación familia-escuela • La escuela como una familia

Cuadro 2. (Cont.)

Prevención de Riesgos

Definición de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad.

Inclusión

Que todos los estudiantes, independientemente de su situación personal, social y cultural o condición, reciban una atención apropiada y pertinente, que responda a sus expectativas.

- Contexto familiar
- Círculo vicioso
- Orientaciones institucionales
- Campañas contra el bullying y la discriminación
- Proyecto Violencia Cero
- Escuela de Padres
- Plataforma Institucional
- Chats de WhatsApp con padres

En el cuadro 3, se evidencian las primeras propiedades y sub-categorías que emergieron de los informantes, se alcanzó un total de 4 y 37 respectivamente para la categoría Gestión Directiva, en la cual se observa una importante cantidad de factores asociados a la cultura institucional en primera instancia, como también del clima escolar.

Cuadro 3

Paso 1 del MCC Categoría Gestión Directiva

Comparación de Incidencias Aplicables a cada Categoría

Categoría: Gestión Directiva	
Sub Categoría	Propiedades
Gestión Estratégica Herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso directivo. • Dirección del equipo directivo. • Liderazgo institucional. • Estilo de liderazgo. • Compromiso personal administrativo.

Cuadro 3. (Cont.)

Cultura Institucional Sentido, reconocimiento y legitimidad de las acciones institucionales.	<ul style="list-style-type: none">• Aprendizaje Organizativo• Cultura escolar• Cumplimiento de norma• Cumplimiento• Disciplina• Compromiso• Formación integral• Seguimiento• Organización• Perfil estudiante IESISTA• ADN• Organización interna• Fortaleza interna• Unidad de criterio• Sentido de Pertenencia• Trabajo en equipo• Trabajo colaborativo• Metas claras• Responsabilidad• Comunicación• Perseverancia• Concepto de calidad• ¿Diferencias entre jornadas?
Clima Escolar Ambiente en el que se desarrollan los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.	<ul style="list-style-type: none">• Trato cordial• Clima de Convivencia• Clima Organizacional• Valor de sus empleados• Respeto• Honestidad• Mirada esperanzadora• Participación
Relaciones con el Entorno Coordinación de esfuerzos entre diferentes estamentos	<ul style="list-style-type: none">• Alianzas

En el cuadro 4, se evidencian las primeras propiedades y sub-categorías que emergieron de los informantes, se alcanzó un total de 4 y 18 respectivamente para la categoría Gestión Administrativa y Financiera.

Cuadro 4

Paso 1 del MCC Categoría Gestión Administrativa y Financiera

Comparación de Incidencias Aplicables a cada Categoría

Categoría: Administrativa y Financiera	
Sub Categoría	Propiedades
<p>Apoyo a la gestión Académica Soporte a los procesos académicos para lograr un buen funcionamiento de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matricula • Boletines • Compromiso personal administrativo.
<p>Administración de la planta física y de los recursos Condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento • Embellecimiento • Infraestructura física • Recursos para el aprendizaje • Dotación • Seguridad y protección
<p>Administración de servicios complementarios Prestación de servicios complementarios disponibles en la institución educativa para facilitar la asistencia de los estudiantes, mejorando sus procesos de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de alimentación escolar PAE • Equipo Psicosocial
<p>Talento humano Condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar del talento humano • Inducción • Evaluación de desempeño • Estímulos • Apoyo a la investigación • Convivencia y resolución de conflictos • Pertenencia a la institución

El cuadro 5, representa la primera versión que se obtuvo de una categoría que alude directamente a lo expresado por los nueve (9) profesores y seis (6) padres de familia denominada Buenos Resultados pruebas estandarizadas, en ella se obtuvo un total de 3 sub-categorías y 32 propiedades.

Cuadro 5

Paso 1 del MCC Categoría Buenos Resultados Pruebas Estandarizadas

Comparación de Incidencias Aplicables a cada Categoría

Categoría: Buenos Resultados Pruebas Estandarizadas	
Sub Categoría	Propiedades
Factores asociados a los buenos resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de oportunidades. • Metas establecidas. • Otros proyectos. • Procesos educativos eficaces. • Proyectos transversales. • Reprobación. • Proyecto Violencia Cero. • Evaluar para avanzar como proyecto. • Lineamientos MEN. • Escuela Eficaz • Escuela Exitosa • Gestiones armonizadas • Pre ICFES Institucional. • Modelo de Gestión Aplicable. • No proyectos diferentes • Limitaciones políticas pública • Fin de la educación • Sin selección • Mito derrumbado • Proyecto de Vida.
Relación práctica pedagógica – Buenos Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Praxis pedagógica. • Seguimiento a los resultados pruebas • Evaluar para avanzar • Proceso lector. • Confianza. • Comprensión lectora. • Prácticas que contribuyen para buenos resultados • Estilos de aprendizaje aplicado a pruebas • Plan Institucional de Lectura PILEO
Ingreso a la Educación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto “Todos a la Universidad” • Educación pública Vs educación privada • Proyección. • Continuidad educativa superior.

El cuadro 6, refleja las primeras propiedades y sub-categorías que se lograron, evidenciando un total de 2 sub-categorías y 48 propiedades para la categoría denominada Pandemia, obteniendo el mayor número de propiedades, ya que la temática fue recurrente en los aportes de todos los informantes, en el cuadro se representan los factores asociados a la pandemia.

Cuadro 6

Paso 1 del MCC Categoría Pandemia

Comparación de Incidencias Aplicables a cada Categoría

Categoría: Pandemia	
Sub Categoría	Propiedades
Impacto de la Pandemia	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas hechas por padres • No afianzamiento de conocimientos • Después del COVID • Complejidad Edgar Morín • Flexibilidad en la Pandemia • Aislamiento por Pandemia • Mal uso del tiempo libre en Pandemia • Corrección no personalizada • Inmadurez en el uso del tiempo libre • No contacto físico • Repercusiones del trabajo en casa • Retroceso en los avances académicos • Pérdida de calor humano • Falta de interacción personal • Timidez • Estrés • Baja en los resultados pruebas Saber • Incertidumbre sobre el presente y el futuro • Desesperanza • Horas clase presencial Vs horas clase virtual • Reticencia • Falta de confianza en ellos mismos • Implementar nuevas estrategias • Fortalecer infraestructura tecnológica • Dificultades asociadas al COVID • Depresión de los docentes • Retiro de docentes • Docentes soporte de otros en manejo de TIC's • Procesos de autocapacitación • Muchos niños dejaron de leer • Pérdida de la intimidad • Niveles de desarrollo dispares

Cuadro 7 (Cont.)

Aspectos que Mejoraron	<ul style="list-style-type: none">• Mayor valoración de la vida• Motivación desde la virtualidad• Unión de la familia en actividades académicas• Mayor uso de tecnologías• Docentes mejoraron manejo de TIC's• Metodologías de clase interactivas• Más creatividad de docentes• Mayor seguimiento al aprendizaje de sus hijos• Creación red de saberes entre docentes• Usos de software académicos• Apropiación de la virtualidad• Herramientas virtuales en la formación• Adaptación a las necesidades académicas de los estudiantes• Organización de los contenidos• Más diálogo con los padres• Apertura a otros espacios académicos
-------------------------------	--

2. Integración de las categorías y sus propiedades. Se revisó la matriz surgida del paso uno y se comenzó a realizar la comparación entre los incidentes y entre estos y las propiedades de la categoría resultante de la comparación inicial de los mismos. Es decir, al comparar incidente con incidente se descubrieron nuevas propiedades y subcategorías y estas comenzaron a integrarse con las categorías emergentes. Este procedimiento se realizó una y otra vez.

Para el segundo paso se revisa la matriz surgida del paso uno y se comienza a realizar la comparación entre los incidentes y entre estos y las propiedades de la categoría resultante de la comparación inicial de los mismos. Es posible que al comparar incidente con incidente se descubran nuevas propiedades y subcategorías, integrándose estas a su vez con las categorías emergentes.

De acuerdo con Osses e Ibáñez (2006) “en el MCC se produce un entrelazamiento de las operaciones de recolección de datos, codificación, análisis e interpretación de la información a lo largo del proceso” (p.126), es por ello que los investigadores deben comparar entre sí los códigos una y otra

vez y seguir integrándolo continuamente en el proceso siguiente de comparación.

A continuación, se presentan los cuadros del paso 2 del MCC:

Cuadro 8

Paso 2 del MCC Categoría Gestión Académica

Categoría: Gestión Académica	
Sub Categoría	Propiedades
Prácticas Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje significativo • Metodología activa • Realimentación continua • El aprendizaje como proceso
Gestión de Aula	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Evaluación en el aula • Rutinas de aula • Compromiso del maestro • Sentido de pertenencia

Cuadro 9

Paso 2 del MCC Categoría Gestión a la Comunidad

Categoría: Gestión a la Comunidad	
Sub Categoría	Propiedades
Participación y Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de los padres. • Reconocimiento de la comunidad educativa. • Buena relación padres de familia

Cuadro 10

Paso 2 del MCC Categoría Gestión Directiva

Categoría: Gestión Directiva	
Sub Categoría	Propiedades
Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso Directivo• Dirección del equipo directivo.
Cultura Institucional	<ul style="list-style-type: none">• Sentido de pertenencia• Metas claras• Unidad de criterio• Trabajo en equipo• Aprendizaje organizativo• Formación Integral• Cumplimiento• Compromiso

Cuadro 11

Paso 2 del MCC Categoría Buenos Resultados Pruebas Estandarizadas

Categoría: Buenos Resultados Pruebas Estandarizadas	
Sub Categoría	Propiedades
Factores asociados a los buenos resultados	<ul style="list-style-type: none">• Pre ICFES Institucional.• Plan de lectura, escritura y oralidad PILEO• Cumplimiento Lineamientos MEN.• Seguimiento a los resultados.• Proyectos transversales y otros• Proyecto Violencia Cero.• Proyecto de Vida.• Gestiones armonizadas• Procesos educativos eficaces.
Ingreso a la Educación Superior	<ul style="list-style-type: none">• Proyecto "Todos a la Universidad"

Cuadro 12

Paso 2 del MCC Categoría Pandemia

Categoría: Pandemia	
Sub Categoría	Propiedades
Impacto de la Pandemia	<ul style="list-style-type: none">• Baja en los resultados pruebas Saber• Incertidumbre sobre el presente y el futuro• No afianzamiento de conocimientos• Repercusiones del trabajo en casa• Mayor valoración de la vida• Implementar nuevas estrategias
Aspectos que mejoraron	<ul style="list-style-type: none">• Unión de la familia en actividades académicas

Nivel de Categorización

Es entendida como una operación que tiene la particularidad de agrupar o clasificar conceptualmente un conjunto de elementos (datos o códigos) que reúnen o comparte un significado, es concebida en un nivel de abstracción superior.

Según Taylor y Bogdan (1987) el número de categorías que se adopten dependerá de la cantidad de datos recogidos y de la complejidad de nuestro esquema analítico. En la teoría fundamentada algunas categorías pueden ser derivadas de teorías existentes, pero este procedimiento es flexible.

De acuerdo con Chacón (2004), este nivel de categorización se logra en el análisis a través del agrupamiento de códigos, resaltando las relaciones entre éstos y su incidencia en la categoría. A través del uso del Atlas/ti se forman familias de códigos que representan las categorías (p.7).

3. Delimitación de la teoría. Una vez culminados los pasos anteriores, se empezó a delimitar la teoría, descartando propiedades no relevantes,

integrando los detalles de las propiedades en categorías interrelacionadas de mayor envergadura y la reducción de la matriz original de categorías y subcategorías por medio de la saturación teórica lo cual se logró, cuando no se encontraron nuevos datos que se pudieran adherir a las categorías y subcategorías.

Se presenta entonces el tercer listado general de todas las propiedades que se obtuvieron de los eventos extraídos de las evidencias de los textos de cada una de las entrevistas, resaltando que la autora de la investigación siempre se mantuvo clara en cuales eran las categorías, ya que surgieron fácilmente con la identificación de los grandes temas, de la misma manera con las sub-categorías y propiedades. De igual modo fueron surgiendo en el investigador elementos claves producto de su experiencia, formación, investigaciones y vivencias.

Para efectos de presentar y visualizar el procedimiento de Método Comparativo Continuo, se utilizaron colores para identificar las Categorías emergentes y se dividieron en cuadros para dejar claramente evidenciados sus sub categorías y clasificar las incidencias con las propiedades.

El cuadro 12, representa el paso 3 del MCC, en él se identifican las cinco (5) categorías emergentes, las siete (7) subcategorías y las 26 propiedades.

Cuadro 13

Paso 3 del MCC

Categoría	Sub Categoría	Propiedades
Gestión Académica	Gestión de Aula	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Evaluación • Compromiso del maestro • Metodología del docente • Trabajo colaborativo • Articulación • Sentido de pertenencia
Gestión a la Comunidad	Participación y Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de los padres • Reconocimiento de la comunidad educativa
Gestión Directiva	Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección del equipo directivo.
	Cultura Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Metas claras • Trabajo en equipo • Formación Integral • ADN IESISTA • Sentido de pertenencia
Buenos Resultados Pruebas Estandarizadas	Factores asociados a los buenos resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a los resultados • Retroalimentación • Procesos educativos eficaces • Proyecto Violencia Cero • Proyecto Institucional de lectura, escritura y oralidad PILEO
	Ingreso a la Educación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto "Todos a la Universidad"
Pandemia	Impacto de la Pandemia	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje organizativo • Ajuste curricular • Baja en los resultados pruebas Evaluar para Avanzar • Después de la Pandemia del COVID

El cuadro 13 destaca la reducción de las propiedades y subcategorías desde el primer paso del MCC hasta el tercero y último. Se inició el trabajo con un total de 21 sub-categorías y 184 propiedades, para la segunda versión 9 sub-categorías y 39 propiedades y para el tercer paso quedaron 7 sub-categorías y 26 propiedades. De manera tal que se reagruparon finalmente 14 sub-categorías y 158 propiedades.

Cuadro 14

Visualización de Reducción en Cantidad de Sub-Categorías y Propiedades en cada Paso del MCC.

Pasos del MCC	Categoría Gestión Académica		Categoría Gestión Comunicativa		Categoría Gestión Directiva		Categoría Administrativa y Financiera		Categoría Buenos Resultados Pruebas Estandarizadas		Categoría Pandemia		Totales	
	S-C	P	S-C	P	S-C	P	S-C	P	S-C	P	S-C	P	Sub-categorías	Propiedades
Paso uno	4	31	4	18	4	37	4	18	3	32	2	48	21	184
Paso dos	2	9	1	3	2	10			2	10	2	7	9	39
Paso tres	1	7	1	2	2	7			2	6	1	4	7	26

4. Escribir la teoría. representa el último paso, cuando el procesamiento del análisis cualitativo ya ha finalizado.

La creación de teoría se vuelve un proceso creciente en espiral, lo cual confirma Galeano (2004): “cada fase o momento se transforma posteriormente en la siguiente, las fases previas siguen operando en forma simultánea a lo largo del análisis, y cada una provee un desarrollo continuo para la fase sucesiva hasta que el análisis finalice.” (p.166).

Una vez identificadas las seis grandes categorías se construyó una matriz de análisis para cada grupo de informantes (docentes, directivos docentes y madres de familia), en la que se agruparon los textos de las entrevistas por área temática y se señalaron en ellos las evidencias que dieron origen a la identificación de eventos relevantes, que permitieron definir las propiedades, las cuales posteriormente fueron integradas en subcategorías y estas en categorías. Los cuadros referenciados hacen parte de los anexos de esta investigación, cuadros codificación abierta de los informantes directivos docentes (Anexo D-1, Anexo D-2, Anexo D-3, Anexo D-4), Cuadro codificación abierta de los informantes docentes (Anexo E-1, Anexo E-2, Anexo E-3, Anexo E-4 y Anexo E-5), y finalmente el cuadro Codificación abierta grupo focal madres (Anexo F).

En el Cuadro 14 se relacionan las codificaciones dadas a cada informante clave con la correspondiente descripción de la muestra de los informantes seleccionados.

Cuadro 15

Descripción de la Muestra de Informantes Clave

Nomenclatura o Código	Informante o Concepto	Descripción de la muestra de informantes seleccionados
DD1	Directivo docente I.E. Promoción Social	16 años como Directivo docente de la I.E.
DD2	Directivo docente I.E. Soledad Acosta de Samper	13 años dirigiendo la I.E. Premio Compartir al mejor rector del año 2015 del capítulo regional
DD3	Directivo docente I.E. Soledad Acosta de Samper	11 años como Directivo docente de la I.E.
DD4	Directivo docente I.E. Promoción Social	12 años dirigiendo la I.E.
D01	Docente I.E. Promoción Social	12 años de docente en la I.E. Premio mejor proyecto ambiental con Veolia 2021, con Revivo mejor iniciativa ambiental de la zona 3
D02	Docente I.E. Soledad Acosta de Samper	9 años de docente en la I.E. 15 años de experiencia en I.E. privadas
D03	Docente I.E. Soledad Acosta de Samper	12 años de docente en la I.E.

D04	Docente I.E. Soledad Acosta de Samper	14 años de experiencia en la I.E.
-----	---------------------------------------	-----------------------------------

Cuadro 14. (Cont.)

D05	Docente I.E. Promoción Social	17 años de docente en la I.E.
PDF01	Madre de familia 1	Padre representante de diferentes grados, con por lo menos 4 años de pertenecer a la escuela
PDF02	Madre de familia 2	Padre representante de diferentes grados, con por lo menos 4 años de pertenecer a la escuela
PDF03	Madre de familia 3	Padre representante de diferentes grados, con por lo menos 4 años de pertenecer a la escuela
PDF04	Madre de familia 4	Padre representante de diferentes grados, con por lo menos 4 años de pertenecer a la escuela
PDF05	Madre de familia 5	Padre representante de diferentes grados, con por lo menos 4 años de pertenecer a la escuela
PDF06	Madre de familia 6	Padre representante de diferentes grados, con por lo menos 4 años de pertenecer a la escuela

Triangulación de la Información

De acuerdo con López (2009), “Triangular consiste en analizar las regularidades (coincidencias) y discrepancias en las formas de percibir y asumir los hechos y acciones que se suscitan en el ámbito espacio-temporal estudiado (micro cultura)” (s.p).

Una vez cumplido los dos primeros pasos del (MCC), se procedió a la triangulación con la finalidad de dar mayor validación y confiabilidad la triangulación de la información por cada estamento, que permitió unir la opinión de cada grupo entrevistado a partir sus respuestas en este caso, el grupo de los docentes, el de los directivos docentes y el de las madres de familia, la triangulación entre estamentos en donde se establecieron relaciones de comparación entre las respuestas proporcionadas de acuerdo a cada grupo

o estamento, es decir, entre cada uno de los tres grupos y la triangulación con el marco teórico, la cual se logró tomando como base la literatura especializada sobre la temática abordada previamente investigada y seleccionada cruzándola con los resultados de los análisis producto de los datos que surgieron y la experiencia de la investigadora basada en su formación académica y en las vivencias como Coordinadora de una de las dos instituciones educativas.

En primera instancia se realizó la triangulación entre los informantes docentes, estableciendo la integración de la información suministrada por los cinco (5) informantes en atención a cada una de las subcategorías resultantes que fueron seis (6). Esta información se organizó en cuadros en las que se puede apreciar, la categoría, subcategoría y propiedades, así como la identificación del sujeto y el texto seleccionado como evidencia.

También se realizó la triangulación entre los Directivos Docentes, incorporando las subcategorías resultantes, la identificación del informante y el texto que hace referencia al mismo evidenciándolo.

Para obtener mayor fundamentación se realizó triangulación metodológica entre las técnicas utilizadas, entrevista en profundidad, grupo focal y metáforas, junto con los aportes de la investigadora.

Luego de la presentación de cada tabla, se incluye la interpretación de lo que se obtuvo, su vinculación con lo que plantea la literatura consultada de la temática en estudio y la experiencia de la investigadora. Este paso representó un mayor nivel de profundidad en la triangulación.

Seguidamente al finalizar cada grupo de cuadros de acuerdo con la categoría a la que pertenecen, se muestra una representación gráfica que permite visualizar su integración y un esquema global que las relaciona a todas.

En el Cuadro 15 se incluyen los comentarios a los elementos encontrados en la comparación y el contraste con lo obtenido en el análisis de la

triangulación entre los informantes, lo que demuestra que también se efectuó un procedimiento de triangulación entre técnicas.

Cuadro 16

Triangulación Metodológica

Triangulación Metodológica				
Categoría	Entrevista	Grupo Focal	Metáfora	Investigadora
Gestión Pedagógica	<p>DD03 “Otro aspecto importante del proceso educativo es la planeación de clases y la contextualización de los temas”.</p> <p>D01 “la integración de los aprendizajes en el aula es pieza clave, factores como el razonamiento verbal, espacial, numérico, abstracto, adquisición de un vocabulario propio de las ciencias etc.”</p>	<p>MDF02 “estamos compenetrados las maestras, pues le brindan ese amor a lo que hacen entonces, todo eso influye mucho en los niños”</p> <p>MDF06 “un aspecto interno es la calidez humana”.</p>	<p>El Búho es un ave al que se le identifica como símbolo de sabiduría y de alta inteligencia, el ambiente dentro de un salón de clases debe facilitar el proceso de enseñanza. El cuerpo docente debe establecer reglas claras y explícitas, además de rutinas de aula que favorezcan el aprendizaje.</p>	<p>Bellei et al. (2003) “cómo los profesores planifican y evalúan, cómo toman decisiones, cómo organizan sus clases...cómo interaccionan con los alumnos, cómo mantienen la disciplina” (p.2) todo lo anterior favorece la enseñanza efectiva y un buen clima en el aula. Para la investigadora es fundamental el ambiente creado para estimular el conocimiento, la curiosidad y la investigación en el estudiante, el aula debe ser el espacio escolar en el que los estudiantes se sientan seguros y motivados para participar, ese espacio debe caracterizarse por ser cálido, cuidadoso y que permita centrarse en el éxito del aprovechamiento escolar. Tanto directivos como docentes en las entrevistas, como las madres de familia en el grupo focal y perciben la importancia e influencia del</p>

				ambiente del aula y lo que allí se desarrolla, esto también se
--	--	--	--	--

Cuadro 15. (Cont.)

				vislumbró en la simbología utilizada por todos en las metáforas.
Gestión Directiva	D01 desde los directivos hasta el último de los trabajadores, donde la motivación, la comunicación, sentido de pertenencia y trabajo en equipo es la constante	MDF02 que se está trabajando como un equipo un engranaje, si la maestra detecta un problema, eh llama al padre de familia, si es caso se llevan a la psicóloga llega a la estancia de la coordinadora y se está trabajando con esa visión integral y que somos un equipo	Trabajo en equipo: las hormigas se destacan en el trabajo duro, requieren el trabajo en equipo, son inteligentes, se trabaja en armonía y muy organizadas. el Águila, son animales que vuelan en manada y se van apoyando	En las entrevistas, en el grupo focal y en las metáforas utilizadas por los informantes clave el trabajo en equipo emergió como un aspecto presente en las escuelas eficaces. Según Goleman (1995): “se maximizará la inteligencia del grupo, la interacción sinérgica entre los mejores talentos de cada uno, elevando así la productividad de dicho grupo” (p.18). Desde la perspectiva directiva y de la investigadora, si se logra la cohesión del equipo de maestros, aprovechando las potencialidades de cada uno, haciendo sinergia, con unidad de criterio y subordinando intereses personales se logran buenos resultados.

Cuadro 15. (Cont.)

<p>Gestión a la Comunidad</p>	<p>D02 “Algo también importante para que se den en su proceso educativo es...y motivar al Padre de Familia para que tome parte siempre en los procesos, que esté involucrado, entonces es importante el clima, que haya una buena relación con la profe”.</p>	<p>MDF01 “creo que el compromiso tanto de los maestros o de las maestras como de los padres de familia... los maestros pueden estar dando una metodología súper excelente y eso, pero mi hijo no va a avanzar si yo en mi casa no le dedico tiempo”</p>	<p>Los polluelos, son animales muy valientes al igual que las madres humanas embarazadas, esos polluelos son cuidados y alimentados por sus madres gallinas, esa metáfora es fácil de relacionar con esas madres valientes y con un alto compromiso que día a día se entregan a esa importante labor y que colocan en las manos de los maestros la vida de sus hijos y su formación.</p>	<p>Para todos los informantes es evidente la incidencia de la implicación de la familia en los resultados educativos de los estudiantes. Reyes (2004) considera que la familia, las variables socioeconómicas y, la atención que reciben los estudiantes por parte de los docentes son elementos claves para entender el éxito o fracaso estudiantil. Los logros escolares se encuentran relacionados con aspectos motivacionales, comunicativos y con el afianzamiento de los aprendizajes en casa. En este aspecto es menester resaltar que ese compromiso logrado en los padres de familia y/o acudientes de estas I.E. en parte son resultado del reconocimiento a la labor que realizan los docentes y la trayectoria a una escuela con buenos resultados</p>
-------------------------------	---	---	--	--

Cuadro 15. (Cont.)

<p>Buenos resultados Pruebas estandarizadas</p>	<p>DD02 “nos propusimos que el colegio siguiera adelante en materia de calidad educativa, entendiendo como calidad educativa no solamente lo relacionado con los resultados de las pruebas ICFES o de las pruebas saber que año tras año el gobierno realiza para evaluar a las instituciones educativas, sino desde la concepción de que la calidad tenía que ver también con que los alumnos nuestros fueran a la universidad”.</p>	<p>MDF02 “las maestras desarrollan sus clases...por ejemplo la profesora de Lenguaje dedica a enseñar a leer o escribir, no, ella también hace actividades para que ellos sean unos líderes...formando en valores, que el liderazgo desde pequeño en aquí en la institución...que eso le da mucha cancha para que ellos cuando estén en los niveles más altos sean niños desenvuelto niño con confianza con seguridad, líderes y pues obviamente ellos van a rendir en las universidades, así que eso es muy importante”.</p>	<p>El León es considerado el Rey de la selva, las dos I.E. que van a la vanguardia infunden respeto, son referentes en el Distrito y son reconocidas por lograr los mejores resultados, dentro de las acciones que desarrolla una de las dos escuelas se encuentra el proyecto IESAS Violencia cero y Todos a la Universidad, cuyo lema “Juntos somos más” ha hecho fortalecer la idea de crecimiento mutuo, de ofrecer siempre lo mejor de cada uno, de sumar hacia la consecución de metas comunes, lo que a los ojos de estudiantes, docentes y directivos los hace</p>	<p>Desde la perspectiva de los informantes de las dos escuelas el seguimiento a los procesos, en especial el referente a los resultados en las pruebas Saber y el ingreso a la Universidad es un factor que hace sobresalir a estas escuelas. Proponerse ingresar a la Universidad pública definitivamente tiene relación directa con los buenos resultados de los estudiantes en las pruebas Saber, pues los estudiantes se preparan para mejorar sus desempeños en las mismas y encaminan sus esfuerzos hacia la consecución de esa meta. La I.E. a través del trabajo de su cuerpo docente y de la contratación de una empresa externa que prepara a los estudiantes al pre ICFES en la que participan algunos de sus docentes de grados superiores realiza el seguimiento a los resultados como una estrategia de la institución educativa, este elemento permite trabajar de manera cohesionada en los aspectos en</p>
---	---	---	--	---

			“mejores” como “los	los que presentan dificultades y trabajar
--	--	--	---------------------	---

Cuadro 15. (Cont.)

			reyes de la selva”.	en el fortalecimiento de los aprendizajes que requieren refuerzo.
Pandemia	DD02 “por supuesto que la pandemia deja una brecha, no solamente a nuestra institución sino también las demás instituciones del mundo...en eso estamos conscientes que debíamos realizar una transformación en los planes de área, en los planes de área en el currículo y en eso estamos inmersos para tratar de ver de alguna manera el cómo podemos nivelar gradualmente y poder superar los vacíos que dejó la pandemia”.	MDF02 muchos niños se tuvieron que despedir para otras ciudades, se tuvieron que despedir de sus compañeros...murieron muchos, muchos y entonces sí de pronto eso les afectó. MDF01 muchos le tienen miedo porque no habían visto el tablero, a los compañeros, o sea, a los exámenes no vieron exámenes, en todo ese tiempo y entonces ahora muchos sufren con ese estrés, porque ahí en el salón de mi hijo en segundo hay niños que le tienen miedo al examen... y no vieron exposiciones aquí, sino por medio de una pantalla, entonces creo que de pronto le pudo haber afectado algunos niños.	El animal con el que relaciono la escuela es con un pequeño mono , capaz de adaptarse a los entornos, capaz de crear, capaz de aprender y muy inteligente	El COVID-19 marcó en la historia de la humanidad un antes y un después, es un reto enseñar en esta nueva realidad, por ello es necesario que las I.E. tengan la capacidad de adaptarse a los cambios propios de una sociedad en permanente variación. Según el Grupo Banco Mundial en su documento El COVID-19: Impacto en la Educación (2020) “con la planificación y las políticas correctas, pueden aprovechar la crisis como una oportunidad para crear sistemas educativos más inclusivos, eficientes y resilientes” (P.6). Desde la visión de los informantes el trabajo en casa dejó vacíos en los aprendizajes que deben ser abordados, como también las afectaciones emocionales que dejó en los niños y sus familias, como también en docentes.

En el Cuadro 16 se incluyen los comentarios a los elementos encontrados en la comparación y el contraste con lo obtenido en el análisis de la triangulación entre los informantes, lo que demuestra que también se efectuó un procedimiento de triangulación en teoría. Aquí se observan las opiniones reportadas por los sujetos participantes con relación a las cinco categorías.

Cuadro 17.

Triangulación de Informantes y Teoría

Triangulación de Informantes			
Categoría	Entrevistas Docentes	Entrevista Directivos Docentes	Teoría
Gestión Pedagógica	D04 “hay un cuerpo docente comprometido con su autoformación, con su trabajo en el aula, con el seguimiento y acompañamiento a los estudiantes”.	DD01 “son unos docentes que llegan a la hora que le corresponde, que están comprometidos con el proceso de la institución” “Realmente hay un factor importante y es el valor de sus empleados, de sus docentes, la responsabilidad de los docentes y con esa responsabilidad, con esas ganas de salir adelante que se les transmite a los estudiantes”	Gimeno Sacristán y Pérez Gómez (1999) expresan que: “... el docente tiene un papel determinante en la calidad de la enseñanza y en la educación en general, por su condición de modelo, cuya incidencia se evidencia más que nunca.” (p. 350). Page (1990) la función del profesor influye en gran medida en el rendimiento que obtienen sus estudiantes, su capacidad para comunicarse, las relaciones que establece con el estudiante y las actitudes que adopta hacia él, juegan un papel determinante tanto en el comportamiento como en el aprendizaje. (p.91). Existe completa convergencia y ninguna discrepancia en lo expresado por los informantes clave.

Cuadro 16. (Cont.)

<p>Gestión Directiva</p>	<p>D05 Generan un buen clima institucional para que esto se convierta en una institución que comienza a dar buenos resultados.</p>	<p>DD03 Clima organizacional adecuado para facilitar el proceso educativo.</p>	<p>Según Herrera y Rico (2014) El clima escolar influye de manera importante en la práctica pedagógica, pues la percepción de los docentes sobre su entorno laboral también está asociado a las actitudes, acciones y prácticas con los estudiantes y al sentimiento de comunidad escolar.</p> <p>La Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008), denominada La ruta del mejoramiento indica: el liderazgo de los rectores o directores y sus equipos, además de la construcción de canales de comunicación apropiados, son esenciales para consolidar la identidad institucional, de manera que todos los integrantes de la comunidad educativa puedan trabajar en un proyecto común, fruto de la concertación y el consenso alrededor del propósito de garantizar la mejor educación para todos los estudiantes (p. 14).</p> <p>Existe completa convergencia en lo establecido en la teoría y en lo expresado por los informantes clave referente a cómo el clima escolar se convierte en un aspecto importante en la práctica pedagógica y en el sentimiento que los estudiantes tienen de comunidad. También sobresale la figura de los rectores en este aspecto, pero, se puede apreciar cierta discrepancia entre los informantes claves sobre que la figura del rector sea más importante en ese sentido que la del maestro, desde la visión del maestro como constructor de sueños y que la magia sucede en el aula, el mayor reconocimiento lo tiene el maestro.</p>
--------------------------	---	---	---

Cuadro 16. (Cont.)

<p>Gestión Comunitaria</p>	<p>D02 manifiesta “el Padre de Familia es clave, es un trio, y cuando este trío funciona, yo creo al niño se le van facilitando los procesos y por eso nos dedicamos desde preescolar a ubicar al Padre de Familia”.</p>	<p>DD01 Normalmente un estudiante que tiene un padre comprometido, es un estudiante disciplinado, un estudiante que no tiene un papá comprometido con ese estudiante normalmente es muy deficiente.</p>	<p>Reyes (2004) considera que la familia, las variables socioeconómicas y, la atención que reciben los estudiantes por parte de los docentes de las instituciones son elementos claves para entender el éxito o fracaso de los estudiantes.</p> <p>Bellei et al., (2014) la concordancia y sintonía que tienen los profesores en las escuelas y las familias en sus hogares sobre el mantenimiento y promoción de expectativas académicas de los niños y niñas fortalece el trabajo conjunto y refuerza los lazos de confianza con la comunidad escolar (p.22).</p> <p>Existe completa convergencia y ninguna discrepancia en lo expresado por los informantes clave.</p>
<p>Buenos resultados Pruebas estandarizadas</p>	<p>D04 “Considero que el proceso más fuerte es el de seguimiento a los resultados. Muy a pesar de las falencias en el campo del sistema de evaluación y en la diversidad de estilo, en el seguimiento los docentes mantienen una forma clara y unitaria en este aspecto”</p>	<p>Con relación al seguimiento a los resultados pruebas Evaluar para Avanzar, el informante DD04, indica: “nosotros hacemos muchas actividades preparatorias, estamos pendientes a cuáles son los aspectos que tienen que estar evaluándose y modificándose o cambiándose.</p>	<p>De Zubiria (2015)</p> <p>Desde los inicios de las pruebas saber entre nosotros, se ha buscado encontrar el grado o intensidad de la asociación entre factores internos y externos a la escuela y los rendimientos de los estudiantes en dichas pruebas... Los factores asociados...permitirán a las políticas públicas en educación diseñar sus intervenciones para mejorar los resultados (p. 19).</p> <p>El Ministerio de Educación Nacional a través del (ICFES) en su documento de evaluaciones censales (2010) define: los establecimientos educativos colombianos de básica y media son evaluados en su totalidad y reciben estos resultados para que puedan ser usados en la mejora</p>

Cuadro 16. (Cont.)

			<p>de la calidad de la educación ofrecida. Estas pruebas, denominadas SABER, son aplicadas por el ICFES todos los años a los estudiantes de grado 11 y con una periodicidad menor a los de 3º, 5º y 9º (s.p).</p> <p>Existe convergencia entre los informantes clave y la teoría sobre la importancia de las evaluaciones externas y la necesidad de realizar al interior de las escuelas un proceso de formación para lograr los resultados esperados, pero también existe discrepancia, porque consideran que estas pruebas externas deberían estar diseñadas de acuerdo a los contextos donde se aplican, además que se conviertan en realidad en la mejora de la calidad de la educación.</p>
Pandemia	<p>D04 Se perdió el cara a cara con los entes involucradas., la corrección no fue personalizada y eso tal vez influyó el aprendizaje de los que necesitaban un mejor seguimiento, los niveles de honestidad en muchas actividades quedaron a conciencia de los educandos... lo negativo es la falta de algunos estudiantes en el proceso, aunque</p>	<p>DD02 “por supuesto que la pandemia deja una brecha, no solamente a nuestra institución sino también las demás instituciones del mundo tendrán que ir cerrando a lo largo de los años, para ello el gobierno nacional y distrital tendrá que hacer unas contribuciones extra que permita poder superar lo negativo que nos dejó y el impacto</p>	<p>Aguilar et. al., (2020) Con la pandemia y el alejamiento social, el estudiante perdió la asistencia a su escuela, mientras ésta se muestra a la sociedad como una institución perdida que parece irreformable... La realidad inédita que vivimos invita a pensar cómo aprovechar esta situación para impulsar otro tipo de aprendizajes y otra forma de aprender (p.26).</p> <p>Según el Grupo Banco Mundial en su documento El COVID-19: Impacto en la Educación (2020) “con la planificación y las políticas correctas, pueden aprovechar la crisis como una oportunidad para crear sistemas educativos más inclusivos, eficientes y resilientes” (P.6).</p> <p>Existe completa convergencia en lo expresado por los informantes clave y lo dispuesto en la teoría.</p>

Cuadro 16. (Cont.)

	al revisar la realidad en su mayoría estos eran estudiantes que antes de la pandemia, en la presencialidad, presentaban también ausencias en su responsabilidad.	negativo que dejó la pandemia en las instituciones, en los procesos académicos”.	
--	--	--	--

Metáforas

El MCC requiere de la fundamentación de los conceptos desde la creatividad y el pensamiento crítico del investigador, por ello y desde una visión amplia, abierta a todas las posibilidades, sin maneras lineales de pensamiento y utilizando técnicas e instrumentos que estimulan el pensamiento como las metáforas.

Los códigos casi siempre están relacionados a trozos de texto de diferente tamaño y pueden tomar la forma de una etiqueta categorial más compleja como en el caso de una metáfora. Algunos trozos de textos condensados pueden ser útiles en la elaboración de conclusiones.

El procedimiento seguido en esta investigación consistió en la incorporación en el guion de entrevista de una pregunta que solicitaba al informante establecer la comparación de la institución educativa con un objeto o animal con las que encontrara similitudes.

Simsek (1997) sostiene que:

Las metáforas resultan útiles para explicar supuestos tácitos en las organizaciones porque: (a) Clarifican la realidad establecida en la organización. (b) Dibujan un cuadro visual de la organización en términos de las estrategias de acción dominantes las cuales están orientadas por la percepción de la realidad. (c) Proveen información detallada acerca de la organización expresada en los componentes

lingüísticos, especialmente adjetivos y adverbios usados en la descripción metafórica (p.294).

Los resultados de este ejercicio se presentan en cuadros donde se observa la imagen de aquello con lo que fue comparado, el texto aportado por el informante donde explica su comparación, la descripción y la interpretación que hace el investigador.

A continuación, se presentan los cuadros de las metáforas:

Cuadro 18.

Metáfora 1

Descripción	Representación gráfica	Texto informante DDO3
<p>El Búho es un ave rapaz, es decir, que persigue a otros animales para alimentarse y no es carroñero. Tienen visión binocular, su visión con poca luz es excelente y un extraordinario sentido del oído. Despierta una mezcla de admiración, miedo y superstición. Es un ave realmente veloz en vuelo.</p> <p>Tienen visión binocular, su visión con poca luz es excelente y un extraordinario sentido del oído.</p> <p>Tiene postura erguida y digna.</p> <p>Despierta una mezcla de admiración, miedo y superstición. Es un ave realmente veloz en vuelo.</p>		<p>El Búho</p> <p>Representación de la paciencia, tranquilidad, ambiente escolar agradable. La inteligencia y sabiduría propicias para un eficaz proceso de enseñanza aprendizaje</p>

INTERPRETACIÓN

Es un ave al que se le identifica como símbolo de sabiduría y de alta inteligencia, el informante lo relaciona con el ambiente escolar que tiene la Institución Educativa, lo que considera facilita que el proceso de enseñanza del cuerpo docente se establezca de manera adecuada al igual que el aprendizaje de los estudiantes. La importancia de un buen ambiente escolar ha sido un elemento emergente dentro de la investigación como un aspecto asociado a los buenos resultados de los estudiantes.

Cuadro 19.

Metáfora 2

Descripción	Representación gráfica	Texto informante DDO1
<p>Los monos son animales sociables, que se organizan en base a jerarquías y son capaces de brindar afecto y compañía.</p> <p>Son animales mamíferos dotados de 4 extremidades, con una cola y con un cuerpo cubierto de pelaje diverso</p>		<p>El animal con el que relaciono la escuela es con un pequeño mono, capaz de adaptarse a los entornos, capaz de crear, capaz de aprender y muy inteligente</p>

INTERPRETACIÓN

Que importante que las I.E. tengan dentro de sus características la capacidad de adaptarse a los cambios propios de una sociedad en permanente variación, todas las acciones del hombre en sociedad no son estáticas e inamovibles, son fluctuantes, no se predicen, por el contrario, son complejas, pues integran interrelaciones, obedecen a dinámicas sociales, políticas, axiológicas, económicas. El COVID 19 llegó sin aviso y aún se viven los estragos del mismo en la educación, es menester que las escuelas no solo hayan tomado durante ese tiempo de trabajo en casa todas las acciones para evitar el impacto negativo, sino que deben adaptarse y sobreponerse con gran habilidad, destreza e inteligencia como lo hacen los pequeños monos.

Cuadro 20.

Metáfora 3

Descripción	Representación gráfica	Texto informante DDO
<p>Las Águilas son animales de diferentes tamaños, pero se distinguen de las demás aves rapaces por tener cabezas grandes.</p> <p>Son las aves con mayor poder conocido hasta la fecha.</p> <p>Tienen la capacidad de alzar el vuelo con una presa de gran vuelo en sus garras.</p>		<p>Las Águilas, son animales que vuelan en manada y se van apoyando</p>

INTERPRETACIÓN

La escuela eficaz está comprometida con la generación de oportunidades exitosas, con potenciar habilidades y talentos, en identificar los factores motivacionales y sociales de los estudiantes a través de los programas y actividades que invitan a la participación, al desarrollo de competencias en los niños que los hagan sobresalir y volar alto como las águilas.

Los estudiantes de estas dos I.E. son reconocidos según los informantes, porque evidencian características muy definidas en su perfil, en ocasiones ya hablan de un ADN que los identifica, lo cual es producto de un trabajo interno de repetición de los valores, del trabajo motivacional que realizan los directivos y los maestros basados en la exigencia y las altas expectativas asociadas al futuro de sus educandos, en la proyección de alcanzar las metas aunque sean muy altas, a confiar en sus capacidades y a ser sobresalientes en todos los aspectos de su vida.

Cuadro 21.

Metáfora 4

Descripción	Representación gráfica	Texto informante DDO
<p>El Ave Fénix es un ave mitológica, fabulosa, que vivía en los desiertos de Arabia.</p> <p>Su aspecto era parecido al de una garza, el tamaño de un águila.</p> <p>Tiene dos largas plumas a modo de cresta</p>		<p>Tenemos una capacidad de resurgir cuando tenemos problemas, creo que seríamos como un ave Fénix. Vemos los problemas, nos metemos en los problemas, dinamizamos en ellos, pero tenemos la capacidad también de, de tener la resiliencia de levantarnos y conseguir la solución a eso.</p>

INTERPRETACIÓN

Tal como el ave fénix resurge de las cenizas, la escuela resurge después de la Pandemia del Covid y regresa a la presencialidad, tomando las medidas de bioseguridad, pero con los temores que implicaba una posible..., con todo esas dificultades se retoma el trabajo en el aula y hoy vemos las sonrisas de los estudiantes y pueden volver los abrazos y los juegos en el recreo y aunque la pandemia dejó algunos vacíos que se deben trabajar y que se están trabajando, considero que también hay aspectos que pueden ser considerados como mejoras para el proceso educativo y por ende para el logro de buenos resultados, como por ejemplo, la apropiación de la virtualidad, nunca antes en el mundo la virtualidad había transversalizado tanto a los procesos académicos, la pandemia obligó a todo el sistema educativo a reinventarse, los maestros debieron apropiarse de las herramientas tecnológicas para poder desarrollar los procesos en casa y en el caso de las escuelas focalizadas representó un muy bajo nivel de reprobación y una casi nula deserción.

Cuadro 22.

Metáfora 5

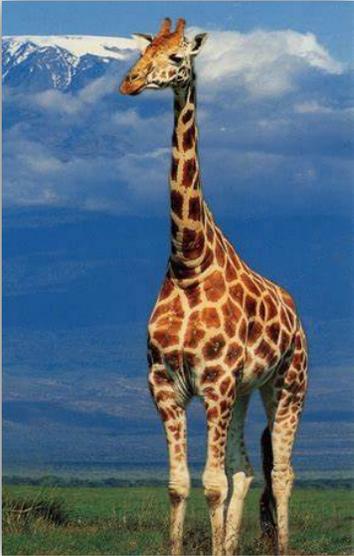
Descripción	Representación gráfica	Texto informante MDF01
<p>El León posee una cola larga, un pelaje corto y amarillento, así como una melena rubia u oscura alrededor del cuello</p> <p>Son feroces, cazadores, capaces de sujetar a la presa con sus garras y de rasgar grandes porciones de carne con sus afilados colmillos</p>		<p>El león es el rey de la selva y creo que nosotros nos sentimos como como arriba.</p> <hr/> <p>Texto Informante D03</p> <p>Un león dormido y vegetariano, que tiene el poder, que intimida a los otros, pero que es inofensivo, que en su interior no tiene la fuerza que todos ven desde su exterior y que le hace falta cambiar de hábitos para poder ser el rey de la selva y que lo respeten porque su posición es imponente y no aparente</p>

INTERPRETACIÓN

La percepción de los informantes de estar en una escuela que se prepara, que se proyecta, que planifica, que va a la vanguardia, que está liderando y que trabaja para ser mejores, que tiene fortalezas que son reconocidas en el ámbito distrital y por eso cuando se referencia la escuela se ve como un ejemplo a seguir por sus buenos resultados. Dentro de las acciones que desarrolla la escuela se encuentra el proyecto IESAS Violencia cero, cuyo lema “Juntos somos más” ha hecho fortalecer la idea de una convivencia de crecimiento mutuo, de ofrecer siempre lo mejor de cada uno, de siempre sumar hacia la consecución de metas comunes, lo que a los ojos de estudiantes, docentes y directivos los hace diferentes en esencia a las demás comunidades educativas y según su criterio “**mejores**” de ser como los Leones “los reyes de la selva”.

Cuadro 23.

Metáfora 6

Descripción	Representación gráfica	Texto informante MDF03
<p>La Jirafa es el animal terrestre más grande del mundo y uno de los protagonistas indiscutible de la sabana africana.</p> <p>Pueden llegar a medir entre 5 y 6 mts de alto.</p> <p>Viven aproximadamente entre 20 y 25 años y suelen ser animales muy apacibles.</p>		<p>La Jirafa: porque ese animal mira más, o sea se focaliza más que lo que estamos abajo y dentro de ese animal la identificaría usted, sí, porque usted siempre es así, mira hacia adelante, siempre está más allá, cuando ya nosotros le venimos a hablar, ya usted sabe lo que venimos a hablar</p>

INTERPRETACIÓN

Esta metáfora es el reconocimiento a la tarea directiva que desempeñan quienes lideran la escuela, quienes con su ejemplo y su orientación hacia el logro motivan a los miembros de la comunidad educativa para que trabajen en un proyecto común, es un reconocimiento al liderazgo de los Rectores y Coordinadores, quienes, apoyados en la planeación, el seguimiento y la evaluación como herramientas básicas, avanzan en la consecución de los resultados deseados.

Cuadro 24.

Metáfora 7

Descripción	Representación gráfica	Texto informante MDF02
<p>. El Elefante, es el mamífero más grande de la tierra.</p> <p>Puede pesar hasta 8 toneladas.</p> <p>Se organizan en manada de unos 20 miembros</p> <p>Son exclusivamente herbívoros, cuya característica principal es su larga trompa y sus enormes orejas.</p>		<p>El elefante, porque es un animal uno lo ve grande y majestuoso, pero es tan sencillo, es de un solo color, pero, aunque se vea así de sencillo, uno lo ve y uno se siente como fuerte, se ampara, uno ve a ese elefante y uno le dan ganas como de recortarse, le da sombra se siente, se siente seguro.</p>

INTERPRETACIÓN

En opinión de la investigadora y partiendo de su experiencia, el sentido de pertenencia de un grupo o a una organización está asociada a los sentimientos de aceptación, de identificación y a una fuerte creencia en lo que se hace.

Como lo afirmaba uno de los informantes docentes “creemos que podemos impactar en el proceso de transformación y los peaos nos siguen en ese proceso” los estudiantes creen en lo que les plantean los maestros y ellos aprecian ese acompañamiento. Los docentes son motivadores permanentes de los estudiantes, los reconfortan y a través de un trato cálido y respetuoso les producen sentimientos de seguridad a sus educandos. La escuela se identifica como fuerte y majestuosa como un gran elefante.

Cuadro 25.

Metáfora 8

Descripción	Representación gráfica	Texto informante D03
<p>El Conejo</p> <p>Es un animal gregario y territorial, prefieren vivir en largas y complejas conejeras o madrigueras, en ellas habitan de 6 a 10 individuos de ambos sexos</p>		<p>A los niños de primaria los relaciono con los conejos, porque son suavitos, son tiernecitos y también quiero hacer alusión a que yo en una ocasión hice un proyecto de aula y teníamos que colocar mascotas y yo cogí el conejito. Teníamos que establecer un lema y mi lema fue” cuando escucho aprendo” Entonces yo pienso que compara los niños como con conejitos porque aquí trabajamos mucho...mucho la actitud de escucha.</p>

INTERPRETACIÓN

La informante hace referencia a las características de los estudiantes de la Institución educativa, realizando una diferenciación entre la imagen que proyectan los niños en las sedes de primaria y la imagen que proyectan los adolescentes del bachillerato, pues, aunque es una sola institución y se orientan hacia un mismo caminar, hacia una misma meta, su actuar cambia un poco al llegar a la básica secundaria, al mismo tiempo se pierde un poco el acompañamiento por parte de sus padres en el proceso educativo. Es muy importante la anotación que hace la profesora referente a la capacidad y actitud de escucha que las maestras trabajan en los niños más pequeños y que se observa practican de mejor manera en los primeros años escolares.

Cuadro 26.

Metáfora 9

Descripción	Representación gráfica	Texto informante DD0 Juan Guerrero
<p>El Elefante, es el mamífero más grande de la tierra.</p> <p>Puede pesar hasta 8 toneladas.</p> <p>Son exclusivamente herbívoros, cuya característica principal es su larga trompa y sus enormes orejas.</p> <p>Se organizan en manada de unos 20 miembros</p>		<p>Yo lo identificaría con el elefante, con esa frase antigua que dice lento pero aplastante</p>

INTERPRETACIÓN

Tal como lo identifica el informante las Instituciones Educativas focalizadas se identifican como figuras grandes y con resultados importantes, fuertes como organización, con muchos años de funcionamiento y con una amplia trayectoria, con su propia cultura, sus valores, su historia, sus proyectos y un reconocimiento a nivel distrital que los hace sentir siempre pisando seguros en donde se presentan. Sus maestros se consideran personas que dejan huellas

Cuadro 27.

Metáfora 10

Descripción	Representación gráfica	Texto informante D03
<p>El Pollo</p> <p>Es un ave gallinácea de carne blanca.</p> <p>Al ser criado para consumo, se sacrifica con una edad mínima de 20 semanas.</p> <p>Los pollos pueden reconocer más de 100 caras entre sus congéneres. Saben quién es el que manda, forman jerarquías sociales muy complejas en las que cada quien conoce su lugar en la escala social. Tienen visión a colores. Las gallinas defiendan a sus polluelos, son animales muy valientes y no cobardes, al igual que las madres humanas embarazadas que les hablan a sus hijos antes de que nazcan, las gallinas les empiezan a piar a sus polluelos antes de que estos salgan del cascaron.</p>		<p>El Pollo. De acuerdo a como se crie así se desarrollará, no vive del pasado, tiene mala memoria, raramente se devuelve, pasa y sino comió sigue de largo, un pollo bien criado en este caso el colegio saca buenas presas.</p>

INTERPRETACIÓN

Estas escuelas evidencian unas familias con afán de formación real para sus hijos, comprometidas en la mayoría de los casos. Para la investigadora es importante anotar que todo ese compromiso que se aprecia de los padres de familia con los procesos de sus hijos son el resultado del entusiasmo y la motivación que los docentes han contagiado a los padres y madres de familia. Son esos polluelos que son cuidados y alimentados por las gallinas, esa metáfora es fácil de relacionar con esas madres valientes y comprometidas que día a día se entregan a esa importante labor y que colocan en las manos de esos buenos maestros la vida de sus hijos y su formación, que en manos de una buena escuela se convierten en un producto muy deseado, los mejores estudiantes.

Cuadro 28.

Metáfora 11

Descripción	Representación gráfica	Texto informante DD0
<p>Las Hormigas</p> <p>Son el insecto más común y trabajador que existe en la tierra, una de las características de las hormigas son sus hábitos sociales, razón por la cual el hombre ha sentido curiosidad por ella.</p> <p>Tienen cabeza grande, antenas articuladas y poderosas mandíbulas.</p> <p>Son insectos hiper sociales, viven en comunidades organizadas bajo tierra.</p>		<p>La hormiga es el animal con que se relacionó la labor de nuestros docentes, administrativos, estudiantes y comunidad educativa en general.</p> <p>Es sorprendente como trabajan las hormigas se dedican a diferentes actividades según su particularidad. Igual que los grupos de trabajo, donde es necesario la variedad, la interdisciplinariedad</p> <p>Las hormigas son los animales que se destacan en el trabajo duro, requieren el trabajo en equipo, son inteligentes, se trabaja en armonía y son muy organizadas</p>

INTERPRETACIÓN

Así como las hormigas suelen vivir en comunidades organizadas y trabajar de manera mancomunada, así deben ser las comunidades educativas para lograr buenos resultados, se hace necesario superar las condiciones de individualismo que en ocasiones se aprecia en el trabajo docente, las escuelas eficaces promueven una nueva cultura institucional centrada en la capacidad de interacción y trabajo colaborativo entre los educadores.

La valoración del estado de cada uno de los procesos y componentes de las cuatro áreas de la gestión es la base para establecer la situación de la institución con relación a la calidad, Este se convierte en el insumo para establecer las fortalezas y las oportunidades institucionales.

Categoría Gestión Académica

Subcategoría Gestión de Aula

En la Subcategoría Gestión de Aula se identificaron las siguientes propiedades, de las cuales se ampliará la información a continuación:

En el interior de los actos de enseñanza y aprendizaje que desarrolla el maestro dentro del aula de clase, aparece la planeación, la evaluación, las rutinas de aula y el compromiso del maestro como aspectos asociados a las prácticas pedagógicas que realizan en su espacio de clase y que dan buenos resultados. De acuerdo con el informante DD03 “Otro aspecto importante del proceso educativo es la planeación de clases y la contextualización de los temas”.

El informante D01 refiriéndose al trabajo de aula denota “la integración de los aprendizajes en el aula es pieza clave, factores como el razonamiento verbal, espacial, numérico, abstracto, adquisición de un vocabulario propio de las ciencias etc.”

Según Bellei et al. (2003) en el estudio “Escuelas efectivas en sectores de pobreza” descubrieron que:

Aun cuando hay muchas formas distintas para abordar el trabajo en el aula, hay también algunas características y prácticas comunes que parecen ser claves para lograr una pedagogía efectiva, entre los factores se puede mencionar “cómo los profesores planifican y evalúan, como toman decisiones, cómo los profesores organizan sus clases y las materias del curriculum, cómo usan los textos y demás materiales didácticos, como interaccionan con los alumnos, cómo mantienen la disciplina” todo lo anterior favorece la enseñanza efectiva y un buen clima en el aula (p.2).

Para la investigadora es fundamental el ambiente creado para favorecer creativamente, el aula debe ser el espacio escolar en el que los estudiantes se

sientan seguros y motivados para participar, ese espacio debe caracterizarse por ser cálido, cuidadoso y que permita centrarse en el éxito del aprovechamiento escolar.

Referente a la evaluación, el informante DD04 expresa:

Los acuerdos a los que tenemos que llegar en la, fundamentalmente en la evaluación formativa de los estudiantes, que es lo que más ayuda” referidos al mismo tema el informante D02 manifiesta “los tipos de evaluaciones que sean claras, que sean objetivas, es decir que tenga claro el estudiante y el docente qué es lo que quiere evaluar

La Guía 34, guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al Plan de Mejoramiento del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, indica que:

Evaluar permite saber cómo se está frente a los objetivos y metas propuestas y, con base en los resultados obtenidos, definir acciones concretas para mejorar. Las evaluaciones realizadas a los estudiantes por los docentes en desarrollo de las actividades pedagógicas, así como las que se llevan a cabo periódicamente (pruebas SABER y examen de Estado), dan información valiosa sobre qué tanto saben y saben hacer en las áreas fundamentales (p.19).

En la misma dirección el DD03:

Es muy importante la contextualización de los saberes y la permanente retroalimentación de los procesos de enseñanza a aprendizaje. Todo esto en un ambiente escolar adecuado y agradable que garantice la disciplina y la concentración del alumno y del docente durante el ejercicio del proceso de enseñanza aprendizaje.

En la investigación también emergen aspectos asociados a la realimentación y el seguimiento, estos elementos deben ser vistos como un proceso, el cual es importante realizarlo con el acompañamiento de los padres, pues garantiza la posibilidad de ir evidenciando y ajustando los aspectos que se consideren para alcanzar los logros esperados DD03 “la retroalimentación

permanente del proceso y el apoyo de los padres de familia, es un factor determinante para los buenos resultados”.

Según criterio de la investigadora, la evaluación y retroalimentación permanente no solo es una herramienta muy valiosa y necesaria que debe estar presente durante todo el proceso de enseñanza – aprendizaje, sino que es un elemento regulador de la prestación del servicio educativo que permite valorar el avance y los resultados del proceso, sino que mejora la calidad educativa. Además, que, si este proceso incluye la retroalimentación y acompañamiento de estos resultados de manera oportuna a los padres de familia, se convierte en una fortaleza y en la posibilidad de realizar los respectivos ajustes.

Compromiso del maestro

Un aspecto muy relevante y emergente por todos los informantes es el compromiso del maestro, se encuentra unido a las características personales y los valores que promueve y profesa, es en el aula en donde el docente utiliza los recursos individuales y grupales en favor del hecho educativo.

En opinión de DD01:

Son unos docentes que llegan a la hora que le corresponde, que están comprometidos con el proceso de la institución” “Realmente hay un factor importante y es el valor de sus empleados, de sus docentes, la responsabilidad de los docentes y con esa responsabilidad, con esas ganas de salir adelante que se les transmite a los estudiantes.

Lo anterior es corroborado por D04 “hay un cuerpo docente comprometido con su autoformación, con su trabajo en el aula, con el seguimiento y acompañamiento a los estudiantes”.

Según Page (1990):

La función del profesor influye en gran medida en el rendimiento que obtienen sus estudiantes, su capacidad para comunicarse, las relaciones que establece con el estudiante y las actitudes que adopta hacia él, juegan un papel determinante tanto en el comportamiento como en el aprendizaje. (p.91)

Para la investigadora es claro que cuando el docente es comprometido y dedicado, se convierte en un ejemplo a seguir, motiva y estimula a sus estudiantes con el actuar, ya que, al mostrar sus competencias personales y profesionales, incentiva a los estudiantes a seguirlo, a ir detrás de él, esforzándose en acompañarlo en ese proceso y en ocasiones la motivación es tanta que lo anima sucederlo, a continuar por esa profesión.

Se puede afirmar que la motivación, la exigencia, la dedicación, el acompañamiento y la confianza se identifican como aspectos, que, si están presentes en la gestión de aula del docente, produce un impacto positivo en el estudiante y se refleja en sus resultados, es decir, estos aspectos hacen parte del compromiso docente y se convierten en determinantes para su mejor rendimiento e interés en su formación.

Con relación a la experiencia docente se puede decir que los informantes tienen entre los 8 y los 16 años de pertenecer a la institución educativa, este aspecto es asociado a la estabilidad que tiene el docente y el directivo docente en una escuela oficial con un buen clima organizacional y no con los buenos resultados de los estudiantes. Evidenciando el mismo tema un informante hace referencia en que en las escuelas privadas los docentes presentan mayor compromiso y que dentro de esta Institución hay maestros que trabajan con el mismo compromiso en esta que es una escuela oficial, lo que la llena de mucha satisfacción.

Con referencia a la metodología del docente el Informante D04 denota:

Considero que al trabajar una orientación didáctica basada en la metodología activa de la gamificación motiva en alta manera a los estudiantes a trabajar siempre con miras a metas claras y cuantificables...se utiliza bastante trabajo cooperativo...y lo más importante es el respeto a la individualidad de cada uno, de sus potencialidades y finalmente el dialogo permanente con las familias y el apoyo de esta en el seguimiento de las actividades.

En el mismo sentido el informante D01 manifiesta que es desde el trabajo docente en donde deben establecerse las “*estrategias de enseñanzas en los*

docentes para adaptarse las nuevas necesidades académicas de los estudiantes”.

Por su parte Díaz y Hernández (2006), señalan los diferentes tipos de estrategias que debe utilizar el docente para lograr el aprendizaje significativo de sus estudiantes; en primer lugar establecen las estrategias de apoyo referidas fundamentalmente al plano afectivo y motivacional que permiten que el estudiante se concentre, libere los estados de ansiedad, centre su atención y logre mejor organización de su tiempo y actividades; en segundo lugar señalan las estrategias de aprendizaje o inducidas las cuales están referidas a los procedimientos y habilidades del estudiante que utiliza para aprender y recordar la información, y en tercer lugar las estrategias de enseñanza, que las pone en práctica el docente para facilitar el aprendizaje y comprensión de los estudiantes, dándole un tratamiento particular a los contenidos.

Rovelo, Collazos & Jiménez (2018) sostuvieron que:

El trabajo colaborativo es un proceso en el que un individuo aprende más de lo que aprenderá por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes de un equipo, quienes saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista, de tal forma que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento (p.117).

Con relación al trabajo colaborativo entre pares el Informante D05 “ahí es donde tendemos el puente, tuvimos unos docentes preparados para eso. Se volvieron soportes de los otros para el cambio”.

Chaljub (2015) expresa:

La colaboración entre estudiantes y profesor, en la construcción de saberes promueve la confrontación de ideas, los consensos, la búsqueda de fuentes que puedan sustentar o rebatir las ideas diferentes que se producen en un entorno dialógico y de negociación para llegar a conclusiones comunes y que, a la vez, estén conectadas con situaciones del mundo real (p.3).

El trabajo colaborativo es una posibilidad siempre abierta a la creatividad, iniciativa y empeño que pongan los miembros de las Instituciones Educativas,

aprovechando también de la presencia de los otros actores sociales del entorno.

Para la investigadora es claro que, en las escuelas se requiere del trabajo colaborativo entre docentes, que en la práctica puedan ser un colectivo de aprendizaje, que exista intercambio de saberes permanente, en una interacción constructiva y participativa, donde se compartan las estrategias más adecuadas, que se planee un diseño estructural o funcional, la definición de metas compartidas, que desarrolle el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo favoreciendo la transversalidad y la transdisciplinariedad a través de los proyectos escolares como una estrategia para un aprendizaje pertinente y significativo.

La definición de lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado, proyecto transversal, momento, recursos y forma de evaluar, se evidencian dentro de la investigación asociados al ajuste curricular y a la contextualización de los temas que fueron puntos de vista que emergieron de los informantes vinculado a aspectos que debieron realizarse por el impacto del COVID 19, es decir se encuentran vinculados más adelante a la categoría Pandemia.

En la institución educativa Promoción Social se profesa como enfoque Pedagógico el “Social Cognitivo” pero no es precisamente eso que está escrito lo que se vislumbra en los salones de clase, en términos coloquiales se podría decir que cada docente desde su conocimiento, experiencia y consciencia de la realidad orienta su práctica pedagógica, es el quien en el aula se encarga del diálogo con los estudiantes y de la resolución de conflictos en la misma. Es el docente quien desde el conocimiento que tiene de sus estudiantes logra involucrarse emocionalmente con los mismos llegando al punto de interpretar el comportamiento de ellos y con ese gran poder también logra mantener un dialogo con la familia, con quien conforma el gran equipo, escuela, estudiantes, familia, apuntando siempre al mayor alcance de su desarrollo social y humano.

También emergió la articulación como una propiedad, definida esta como un proceso pedagógico y de gestión que implica acciones conjuntas para facilitar el tránsito y la movilidad de los estudiantes entre los diferentes niveles educativos, el reconocimiento de los aprendizajes obtenidos y su mejoramiento continuo, es el medio que tienen las Instituciones educativas para evidenciar su compromiso con la sociedad, ya que para que esté presente en la escuela depende específicamente de los docentes y directivos docentes, es claro para la investigadora que este aspecto es primordial se desarrolle dentro de la gestión escolar de todas las escuelas, especialmente en las consideradas eficaces.

Este hallazgo es compartido por cuatro de los informantes y por la autora, quienes opinan que D02:

Nosotros hacemos muchas cosas...que considero que se convierten en una fortaleza y de pronto eso va encaminado a obtener unos resultados de calidad, una fortaleza que nosotros tenemos es una organización como lo dije al inicio y un compromiso... eso es producto del trabajo que se hace, no en grado 11, sino un trabajo que se viene haciendo desde preescolar.

En palabras del informante DD02:

Eso por supuesto acompañado de una línea de trabajo, desde el preescolar hemos tenido como política implementar por ejemplo que los muchachos vayan adquiriendo el hábito de lectura, por supuesto en esos niveles iniciales dentro de las dimensiones que la pedagogía y la ley pues establece. Ese ha sido también una actitud, una política pues del colegio.

Estos aspectos son corroborados por los padres PDF03:

Acá lo hacen desde transición preescolar lo están haciendo pues lo digo porque mi hija el año pasado estaba en transición e hicieron mucha comprensión lectora, no sé ellos llegan a un punto al bachillerato donde van muy bien preparados y en todo toda clase evaluación, por eso es que tienen éxito.

De igual manera se suma a lo expresado anteriormente el informante DD04 al manifestar:

Son producto de un trabajo que se viene haciendo desde la primaria, porque eso no se consigue solamente en el sexto grado, ni en el grado once, ni de sexto a once, sino que ya es un proceso que se viene dando desde la primaria.

De acuerdo con el documento Estándares básicos de competencias en lenguaje, matemáticas y ciencias ciudadanas, guía sobre lo que los estudiantes deben saber y saber hacer con lo que aprenden del MEN de Colombia (2006).

Lo que en últimas se busca con el proceso educativo es el desarrollo de un conjunto de competencias cuya complejidad y especialización crecen en la medida en que se alcanzan mayores niveles de educación...los estándares son unos referentes que permiten evaluar los niveles de desarrollo de esas competencias que van alcanzando los y las estudiantes en el transcurrir de su vida escolar... El desarrollo de las competencias está en el centro del quehacer de las instituciones educativas desde el preescolar, y constituye el núcleo común de los currículos en todos los niveles educativos (p.12).

Por otra parte también emerge la planeación del diseño curricular, aunque es claro que este aspecto va orientado desde la dirección de la escuela y se debe realizar institucionalmente en los espacios de construcción de la comunidad educativa (Semanas de desarrollo institucional) los informantes de la investigación ven su mayor impacto ligado más a la gestión de aula, es decir, aunque este se realice como parte del trabajo de la escuela de inicio de año, se hace real y se desarrolla realmente es dentro del aula de clase, como parte de los actos de enseñanza del maestro, su realización depende en gran medida del accionar del mismo, por lo tanto esta no sigue apareciendo en la investigación como una sub categoría, sino como propiedades de la Gestión de aula.

A pesar de encontrar que en las Instituciones Educativas focalizadas hay una intención de cumplimiento de la norma referente a los siguientes aspectos, no se evidencia este unido a una política de prevención de riesgos, ni la definición de estrategias para prevenir los aspectos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad, las

acciones referentes al tema se perciben como iniciativas particulares y en ocasiones aisladas, aunque a raíz de la pandemia del COVID se ha iniciado con algunas acciones para el manejo de las emociones, como también algunos talleres para evitar el Bullying. Tampoco está definida una política de inclusión, es decir, que todos los estudiantes independientemente de su situación personal, social y cultural o condición reciban una atención apropiada y pertinente, que responda a sus expectativas, es decir aunque las escuelas promueven y promulgan el respeto a la diferencia y el trato sin distinciones, la tolerancia y todos los valores asociados, no es una característica sobresaliente de las mismas, ni sus infraestructuras están acondicionadas en el mismo sentido.

La subcategoría apoyo a la gestión Académica que había aparecido inicialmente y el cual hacía referencia al soporte a los procesos académicos para lograr un buen funcionamiento de la institución, no se identificó como un aspecto relevante o significativo, es decir, no se encontró relación de los procesos de matrícula, boletines o el compromiso del personal administrativo con los buenos resultados de la Institución Educativa, aunque no se desconoce la importancia de estos procesos, que normalmente se consideran fundamentales, no se reconoce su influencia en los resultados de la escuela, así como tampoco se identificaron las otras subcategorías definidas en la categoría inicial emergida que hacen parte del área de gestión administrativa y financiera.

Solo un informante hizo referencia al equipo administrativo, haciendo alusión a que ellos hacen parte del equipo DD02 *“pues es un trabajo de grupo, de equipo, no solamente de la dirección del colegio, sino también del equipo de sus maestros, pues el personal administrativo que nos acompaña”*.

Dentro de la categoría gestión académica se evidencia la propiedad sentido de pertenencia a la institución como aspecto importante dentro del perfil docente para asumir su práctica pedagógica.

El sentido de pertenencia es considerado por Maslow (1991) y McClelland (1989), como una necesidad de orden superior, donde prevalece el arraigo a algo que se considera importante. En opinión de la investigadora y partiendo de su experiencia, el sentido de pertenencia de un grupo o a una organización está asociada a los sentimientos de aceptación, de identificación y a una fuerte creencia en lo que se hace.

Por otro lado, el informante D04 en sus planteamientos de manera reiterada expresó aspectos asociados a la falta de estímulos para maestros con buenas iniciativas y trabajo sobresaliente dentro de la escuela, este es un elemento que se puede convertir en una oportunidad de mejoramiento *“los docentes que trabajamos allá... se puede observar que los docentes sienten mucha falta de apoyo de la institución en las iniciativas personales, estas en muchos casos se convierten en problemas para los docentes”*.

Rick y órdenes (2017) si asumimos que el trabajo docente es complejo, ambiguo, fuertemente moral, e integrado en los significados institucionales y normas que tienen poder motivacional. Las estrategias motivacionales que sugiere serían: el liderazgo moral, el fortalecimiento de los compromisos colectivos y la responsabilidad a través de equipos de trabajo colegiados o comunidades profesionales. (p.304)

Con relación al aporte del equipo psicosocial como parte de la prestación de servicios complementarios disponibles en la institución educativa, no se hace mayor referencia, y aunque emerge en los datos del DD04 y del informante DD02, también se identifica que el trabajo que se hace desde ese frente es insuficiente, debido al alto número de estudiantes que deben atender.

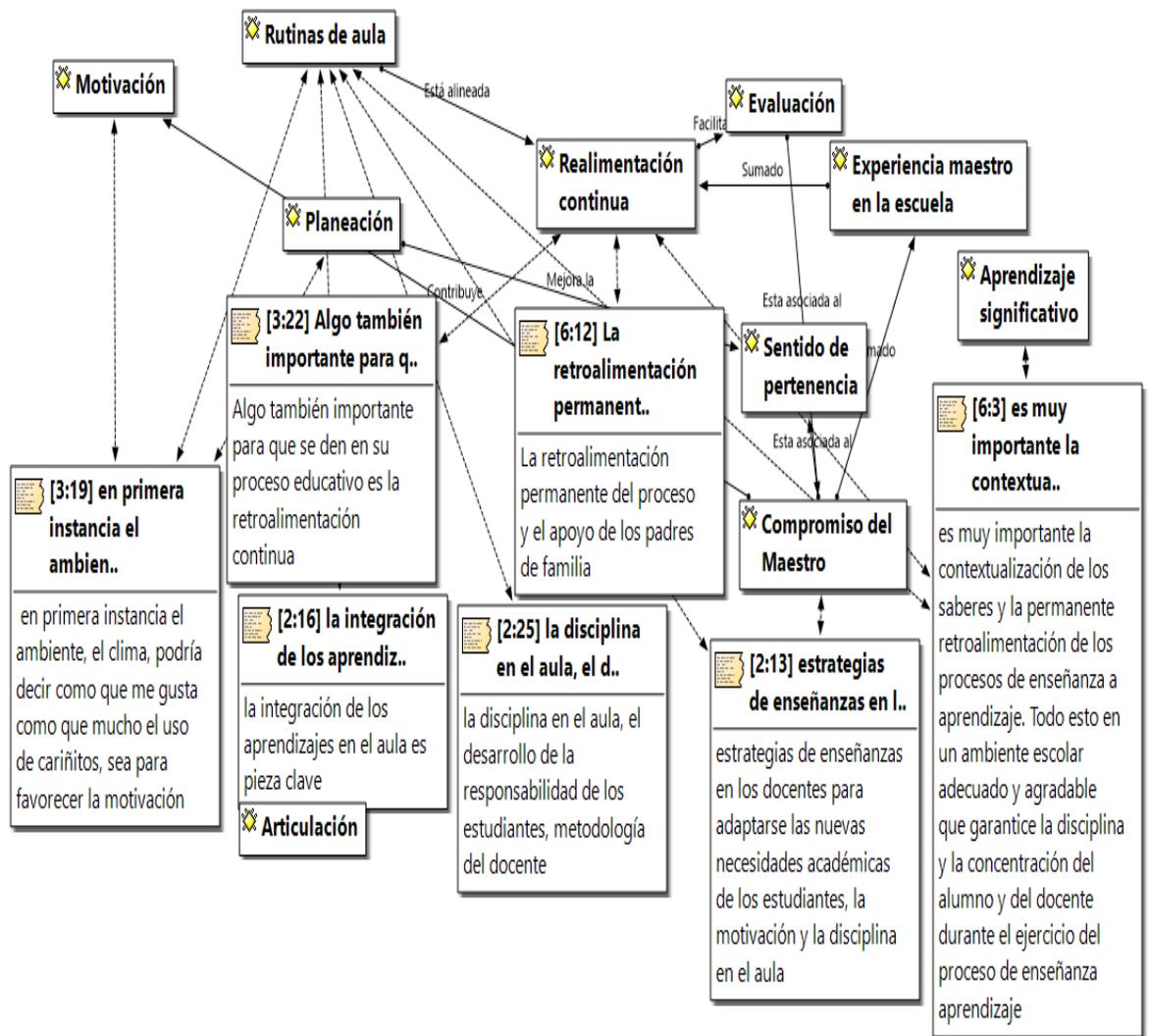


Gráfico 3. Red Gestión Académica

Categoría Gestión a la Comunidad

Dentro de esta categoría emergió como subcategoría la participación y convivencia y se encontraron incidencias similares entre la buena relación con padres de familia, las estrategias de acercamiento a padres y su alto compromiso, el cual desarrolla la escuela o el maestro director de grupo directamente, además se identifica que el reconocimiento de la comunidad educativa por la trayectoria y por sus buenos resultados repercute en lo que

coloquialmente dicen en la escuela “los padres siempre están conectados” “somos una triada”.

Referente al tema de la buena relación con los padres de familia, el Informante D02 manifiesta *“el Padre de Familia es clave, es un trio, y cuando este trío funciona, yo creo al niño se le van facilitando los procesos y por eso nos dedicamos desde preescolar a ubicar al Padre de Familia”*

Reyes (2004) considera que la familia, las variables socioeconómicas y, la atención que reciben los estudiantes por parte de los docentes de las instituciones son elementos claves para entender el éxito o fracaso de los estudiantes.

D02 continúa explicitando su punto *“motivar al Padre de Familia para que tome parte siempre en los procesos, que esté involucrado, entonces es importante el clima, que haya una buena relación con la profe...trabajamos fuerte, bien enlazados, siempre se trabaja mucho”*.

Bellei et al., (2014):

La concordancia y sintonía que tienen los profesores en las escuelas y las familias en sus hogares sobre el mantenimiento y promoción de expectativas académicas de los niños y niñas fortalece el trabajo conjunto y refuerza los lazos de confianza con la comunidad escolar (p.22).

Para la investigadora es importante anotar que todo ese compromiso que se aprecia de los padres de familia con los procesos de sus hijos son el resultado del entusiasmo y la motivación que los docentes han contagiado a los padres y madres de familia. Es así como los docentes de las dos instituciones educativas logran convocar relativamente fácil a los padres de familia y acudientes, manteniendo un dialogo frecuente como estrategia de seguimiento y de mejora en los resultados académicos y comportamentales de los estudiantes, se promulga y se profesa siempre que para alcanzar el éxito educativo se debe conformar el gran equipo, escuela, estudiantes y familia, la denominada y muchas veces mencionada triada.

La ayuda de la psicóloga o del equipo psicosocial como una instancia de apoyo a la Institución Educativa para favorecer la sana convivencia, es un elemento que está más presente según lo emergido de los informantes solo una de las dos instituciones educativas (I.E. Promoción Social), sin embargo, no es un aspecto que sea resaltado como de mayor incidencia, al parecer esta labor de trabajar al interior de la escuela el buen trato y la sana convivencia se encuentra ligada más al desarrollo de un buen clima institucional desde el equipo directivo y dentro del aula de clases como desarrollo de la práctica de cada maestro. El apoyo del equipo psicosocial solo es resaltado por uno de los Directivos Docentes DD04 *“nosotros tenemos una Trabajadora Social, tenemos una orientadora escolar y además tenemos el apoyo todos los años, tenemos practicantes... que nos sirven para hacer el trabajo ese psicosocial y formativo con los estudiantes y con los padres de familia”*.

En el gráfico 4, se observa como las buenas relaciones con los padres de familia y/o acudientes a través del desarrollo de estrategias de acercamiento lideradas por los maestros y directivos y el acompañamiento del equipo de bienestar, logran el compromiso de los padres y el reconocimiento de la comunidad educativa para el trabajo articulado. El compromiso de Familias apropiadas del ámbito escolar como espacio público-comunitario, que dialogan, hacen presencia en cada espacio que se les requiera, y que participan activamente en el proceso de aprendizaje de sus hijos, muestran como fortaleza lo que se promulga en cada reunión de padres “Somos una Triada” es claro para todos que se requiere funcionar como una triada, padres, estudiantes y escuela para que los procesos de los estudiantes sean desarrollados de manera efectiva.

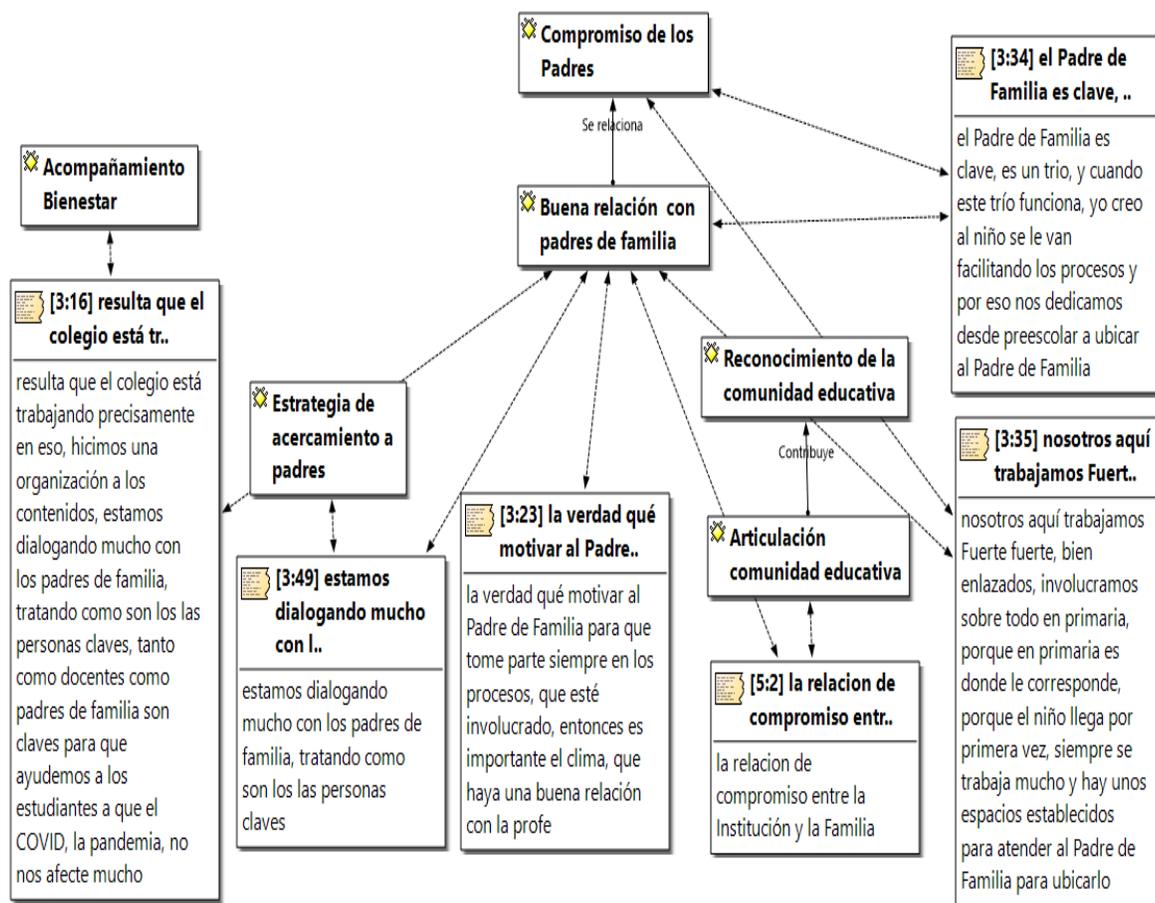


Gráfico 4. Red Gestión a la Comunidad

Categoría Gestión Directiva

Dentro de la subcategoría gestión estratégica se encuentran como propiedades emergentes la dirección del equipo directivo, cuyas propiedades interrelacionadas fueron el compromiso directivo, el liderazgo institucional y el estilo de liderazgo.

La Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, denominada La ruta del mejoramiento indica:

El liderazgo de los rectores o directores y sus equipos, además de la construcción de canales de comunicación apropiados, son esenciales para consolidar la identidad institucional, de manera que todos los integrantes de la comunidad educativa puedan trabajar en un proyecto común, fruto de la concertación y el consenso alrededor

del propósito de garantizar la mejor educación para todos los estudiantes (p. 14).

En la opinión del entrevistado D05:

Nuestro rector fomenta una estructura funcional, además de desarrollar ciertas medidas que facilitan la integración de todo el talento humano, desde los directivos hasta el último de los trabajadores, donde la motivación, la comunicación, sentido de pertenencia y trabajo en equipo es la constante en los propósitos de la institución.

Lo que en definitiva ayuda a tener un clima escolar adecuado que favorece los procesos.

En opinión de la investigadora es indispensable lograr que los integrantes de la comunidad educativa trabajen en un proyecto común bajo la dirección del equipo directivo, es decir, que todos “remen hacia el mismo lado” apoyados en la planeación, el seguimiento y la evaluación como herramientas básicas para poder avanzar en la consecución de los resultados deseados.

En el gráfico 5, se observa la relación que tiene el compromiso directivo con los buenos resultados de la Institución Educativa, se identifica la importancia de un buen liderazgo, la utilización de la motivación como estrategia que privilegie el trabajo en equipo y que logre a través de esa sensibilidad social y el manejo de las relaciones interpersonales cordiales, el cual sin lugar a dudas impacta el ambiente escolar aportando a un clima de convivencia y la integración del talento humano con el propósito unificado de generar oportunidades exitosas para los estudiantes.

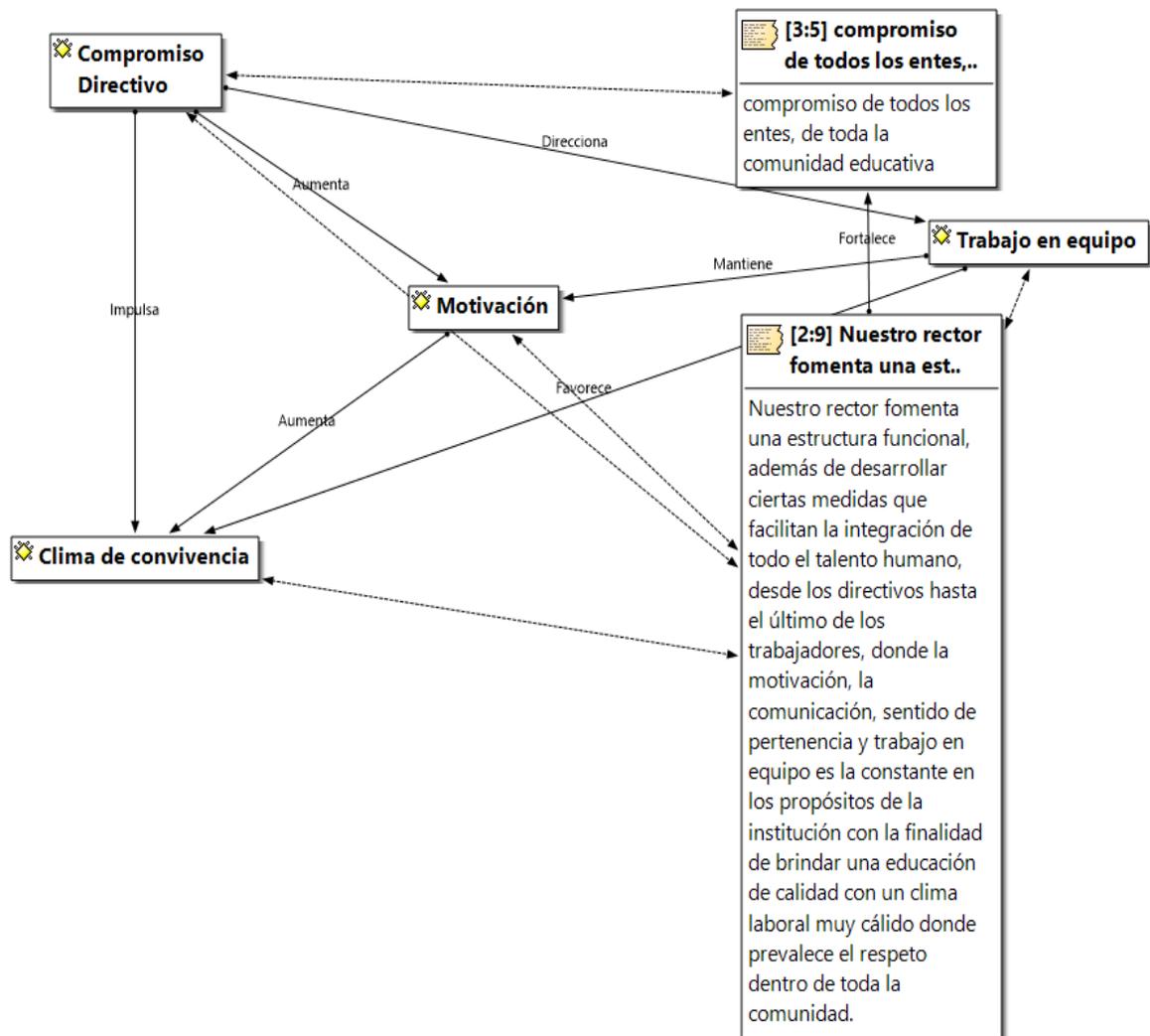


Gráfico 5. Red Compromiso Directivo

La creación del gobierno escolar no es un factor que sobresalga en ninguno de los dos establecimientos, a pesar de que esta es la manera como se debe asegurar la participación organizada de los integrantes de la comunidad educativa, aunque se identifica que estos son los estamentos idóneos en los diferentes ámbitos de decisión de la institución, estos al parecer en este caso no tienen ninguna injerencia en los buenos resultados de estas Instituciones Educativas.

Con relación a la sub categoría cultura institucional es definida como la personalidad de la organización, es el conjunto de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos por las personas que la integran, como también las normas establecidas y hasta las no establecidas pero que se pueden evidenciar, que caracterizan su forma de ser y hacer las cosas, por ello se dice que le conceden una personalidad propia.

Existe coincidencia en todos los sujetos entrevistados cuando afirman que existe relación en los aspectos relacionados con la cultura institucional y los buenos resultados, emergieron propiedades como la formación integral, el compromiso, el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo, el sentido de pertenencia, las metas claras y la unidad de criterio como líneas de acción dentro de estas Instituciones Educativas. Es muy importante para todas las organizaciones alcanzar la visibilidad de su cultura organizacional, es decir que sus valores se entiendan y se practiquen.

En consonancia con lo anterior, es tan importante lo que promueve, promulga y vivencia la Institución Educativa en su diario vivir, expresado por el informante D02 *“hasta en un lema invita a quién llegué a que se inmerse en todo este engranaje que tenemos aquí”*

La teoría de las expectativas de Vroom (1964) que plantea que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de la misma y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla, como parte de la cultura institucional se erigen ideas y metas claras que se orientan al logro, de manera muy específica se encuentran las que están asociadas a los buenos resultados en las pruebas Evaluar para Avanzar y en una de las dos Instituciones Educativas focalizadas, a seguir obteniendo el reconocimiento por ser la escuela que posee el mayor número de estudiantes que ingresan a la Universidad de Cartagena año tras año.

El trabajo en equipo en palabras del informante D01 “los resultados académicos en la prueba saber 11° se debe al trabajo en equipo de los

docentes y directivos docente en miras a la alta calidad educativa” también apunta que: *“el trabajo en equipo docentes, directivos, padres de familia, personal administrativo”*.

Según el criterio del informante D02 *“ese compromiso de todos los entes, de toda la comunidad educativa, este es el resultado de un trabajo minucioso y de mucha calidad”* en la opinión del informante D05 *“hemos generado procesos de reflexión... y eso es traducido al ambiente laboral por los mismos compañeros que desean hacer más efectivos dentro del impacto de transformación social”*.

Los cinco postulados de Senge (1990) en su obra la V disciplina habla de las competencias que debe tener el hombre del futuro, en el cual relaciona la necesidad de tener un pensamiento sistémico, aprendizaje en equipo, aprender a trabajar juntos como un cuerpo orgánico, como un aspecto clave para el desarrollo de organizaciones inteligentes, en este caso aplicable 100% a lo que se concibe como escuelas exitosas.

Existe coincidencia en todos los sujetos entrevistados cuando afirman que es muy importante la formación integral, este aspecto lo corrobora los aportes del informante D02 *“todo lo que se hace aquí desde las actividades más sencillas van encaminadas no solamente a restringirse desde el punto de vista académico, sino también que se maneja en los saberes y los valores”*

Este mismo informante anota que *“nosotros aquí a lo largo de los años hemos trabajado valores como responsabilidad, el respeto, la tolerancia, la solidaridad en todo en toda la comunidad educativa, el compromiso y la superación, no solamente me estoy enfocando en los estudiantes, sino también en los docentes...en la actualidad estamos promocionando mucho el trabajo en equipo”*.

En palabras del DD01 *“mantener esos valores ha sido la razón por la cual nosotros nos mantenemos”* y el DD02 por su parte manifiesta:

Nos propusimos que el colegio siguiera adelante en materia de calidad educativa, no solamente lo relacionado con los resultados de las pruebas ICFES que fueran personas con valores y

esencialmente también que los alumnos pudieran tener un buen nivel...salen siendo también unas personas con unos niveles buenos en términos de valores que son bien considerados en la sociedad Cartagena, siempre el alumno de este colegio es visto con buenos ojos desde el punto de vista de su comportamiento.

También se evidencia la formación integral en lo aportado por el informante D01 *“Comprometidos como ciudadanos responsables a que los recursos naturales deben protegerse y usarse racionalmente en beneficio del presente y el futuro de la humanidad. fomento de la educación ambiental y aprendizaje acerca de la sostenibilidad”.*

El DD03 manifiesta las razones por la que considera que trabaja en una escuela eficaz, expresando lo siguiente: *Las razones son la formación integral de los alumnos que se nota cuando llegan a grado 11 y se observa una transformación positiva en su formación académica y comportamental”.*

Por su parte el informante PDF02 se suma a lo expresado anteriormente “uno como que lo va enfocando a que ellos sean integrales, que sean buenos estudiantes y buenas personas y aquí estamos viendo esto entonces nosotros por eso también apoyamos a la escuela y la escuela cuenta con nosotros”

Existe un aspecto que se convierte en un hallazgo de la investigación y es lo que los informantes definen como Perfil del estudiante, que coloquialmente denominan ADN IESISTA.

Pesca (2005) relaciona el término con la forma de ser de la organización:

El ADN de las organizaciones que las marca y define de manera diferente a las demás instituciones, entendiéndose que forma parte de un universo (contexto nacional) donde actúa el conocimiento de forma sinérgica, para el bienestar social, político y económico: prevaleciendo en ella todo el conjunto de historicidad en la que a lo largo de su institucionalización se ha desarrollado. (p.23).

La autora hace referencia al ADN como parte de la cultura institucional, en este caso evidenciado en la manera de ser y de actuar de los estudiantes de la comunidad educativa:

Con relación al tema el Informante D05 manifiesta *“la gente sabe que el joven de promoción social tiene algo que lo caracteriza. Y en los discursos lo decimos constantemente que son seres especiales, que son seres que tienen cualidades increíbles, y eso es lo que... ese plus que estamos, ese... ese, en los muchachos se lo, se lo están creyendo, y fuertemente”*.

Por su parte el informante DD02 *“este colegio más allá de quienes lo dirigimos en la actualidad, está comprometido con la calidad de la educación...que sean buenos seres humanos, que valoren al otro, que entiendan la naturaleza de lo que significa ser estudiantes de esta institución que a lo largo de toda su existencia ha tenido buenos resultados”*.

El clima institucional es visto como parte de la cultura institucional y aunque es muy importante el ambiente en el que se desarrollan los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución, no es una categoría que emerja con mucha fundamentación por si sola, sino ligada a la cultura Institucional, es decir, aunque consideran un elemento importante no es el aspecto más relevante o que identifiquen como un factor determinante para la consecución de los buenos resultados en las pruebas en ninguna de las dos instituciones educativas, además, que al referenciar el clima institucional desde la óptica de los informantes es normal y adecuado para adelantar los procesos de enseñanza, pero no sobresaliente.

Cabe anotar que, aunque no sobresalen factores referentes a las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de las personas vinculadas al establecimiento educativo, si emerge el sentido de pertenencia como valor asociado en esta investigación a la cultura institucional, propiedad de la categoría Directiva.

En el gráfico 6 se observan las propiedades emergentes de la sub categoría cultura institucional, que los informantes relacionan con las escuelas efectivas y que son identificables en el diario vivir de la escuela, los cuales se convierten en factores claves que representan el actuar y en las discursos de

la misma, propiedades como la unidad de criterio y las metas claras compartidas por los miembros de la comunidad educativa se pueden evidenciar no solo en la planeación sino en aspectos como el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y en los valores que promulgan y vivencian en la escuela. Las Instituciones educativas focalizadas se soportan en la formación académica como también del ser, los cuales son claramente reforzados a través de prácticas en valores como el respeto, la responsabilidad, la tolerancia, la honestidad y la solidaridad.

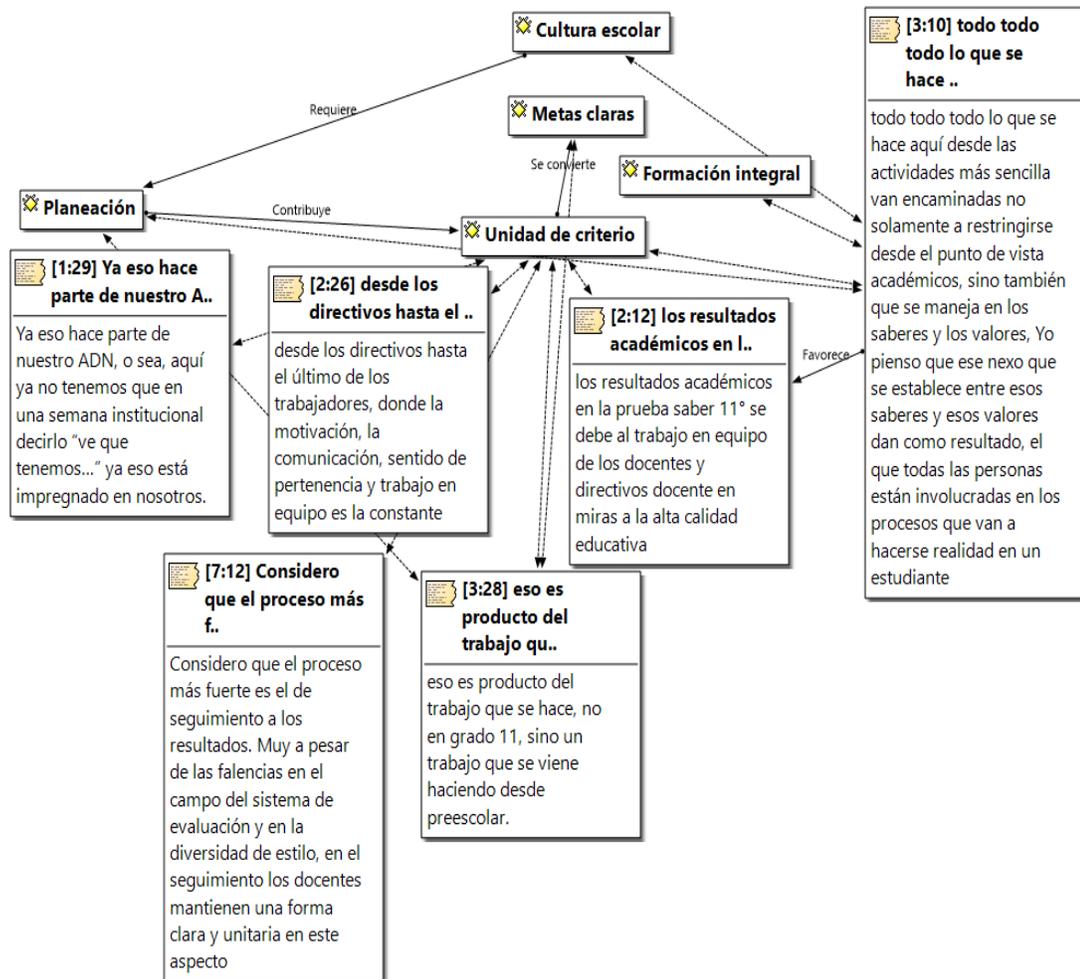


Gráfico 6. Red Cultural Institucional

Categoría Buenos resultados pruebas estandarizadas
Sub categoría factores asociados a los buenos resultados

El informante D04 manifiesta *“Considero que el proceso más fuerte es el de seguimiento a los resultados. Muy a pesar de las falencias en el campo del sistema de evaluación y en la diversidad de estilo, en el seguimiento los docentes mantienen una forma clara y unitaria en este aspecto”*

Con relación al seguimiento a los resultados pruebas Evaluar para Avanzar, el informante DD04, indica: *“nosotros hacemos muchas actividades preparatorias, estamos por ejemplo pendientes a cuáles son los aspectos más relevantes que tienen que estar evaluándose y modificándose o cambiándose, por ejemplo en el sistema institucional de evaluación...que es la base para poder hacer un trabajo pedagógico y el trabajo con los estudiantes que hacen los docentes, entonces si uno le presta atención a esa fundamentación epistemológica, pedagógica, académica”*.

El Ministerio de Educación Nacional a través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) en su documento de evaluaciones censales (2010) explica las pruebas aplicadas a los establecimientos educativos colombianos así:

Los establecimientos educativos colombianos de básica y media son evaluados en su totalidad y reciben estos resultados para que puedan ser usados en la mejora de la calidad de la educación ofrecida. Estas pruebas, denominadas SABER, son aplicadas por el ICFES todos los años a los estudiantes de grado 11 y con una periodicidad menor a los de 3º, 5º y 9º (s.p).

Referente al tema el informante DD04 expresa *“en el grado 10º y 11º, entre los resultados que ellos van teniendo una preparación a través de una empresa externa para las pruebas Saber y entonces como lo hacemos aquí mismo dentro del colegio la empresa nos facilita los resultados que ellos van haciendo en esa preparación”*.

Este informante hace la relación de la retroalimentación como una estrategia vinculada en la institución educativa entre los oferentes del servicio

de preparación de los estudiantes al pre ICFES y los docentes de la Institución educativa de los grados superiores, este elemento les permite de manera cohesionada revisar los aspectos en los que presentan dificultades y trabajar en el fortalecimiento de los aprendizajes que requieren refuerzo, garantizando así seguir en la vía del trabajo por lograr unos buenos resultados en las pruebas “Evaluar para avanzar”.

Para la investigadora es importante resaltar que en las dos Instituciones Educativas focalizadas se hace seguimiento y cumplimiento a todo lo establecido por el MEN referente a la aplicación y puesta en marcha de la estrategia Evaluar para avanzar, es decir se incentiva a los directivos y maestros para que lo tomen como un proyecto, como parte necesaria dentro de su proceso de enseñanza, a apropiarse de esta herramienta, a analizar los resultados y a utilizarlos como una oportunidad de mejoramiento de la práctica y para establecer planes de fortalecimiento pedagógico – académico.

Con relación a la propiedad Procesos educativos eficaces se puede hacer referencia a la percepción de los informantes de estar en una escuela que se prepara, que se proyecta, que planifica, en palabras de Matus (1977) “la planificación se conceptualiza como un cálculo que precede y preside la acción para crear futuro, no para predecirlo”, es prepararse para intentar crear ese futuro imaginado, con base en las posibilidades existente, es decir, la planificación debe ser vista como un intento de previsión y no de predicción tratando de satisfacer las expectativas del contexto como también a nuestros estudiantes y padres de familia.

También se evidencia que existe en las dos Instituciones Educativas una actitud de cumplimiento de los Proyectos transversales, pero no son estos los que hacen la diferencia en los resultados obtenidos, por cuanto esos son los mismos que por norma deben ser llevados por todas las instituciones educativas en Colombia, son los otros proyectos los que al parecer suman en la dirección de la consecución de esos buenos resultados, son ellos el

Proyecto “Todos a la Universidad, en el que se encuentra como meta clara la generación de oportunidades y la continuidad hacia la Educación Superior.

El Proyecto Violencia cero, según lo escrito reza: es una idea constructiva en la búsqueda del mejoramiento del ambiente escolar y que ha sido catalogada como una experiencia de alto sentido y de una proyección institucional, familiar y local, la idea original del proyecto IESAS Violencia Cero fue desarrollada por el Lic. Luis Alfonso Ramírez Castellón, en el año 2013, luego desde el área de ética se inicia el proceso de apoyo configurando la experiencia a tal punto de ser escogida como la mejor experiencia de convivencia del Distrito de Cartagena en el año 2014 y que le sirve de base al Licenciado para alzarse como el mejor rector del año 2015 del capítulo regional de Cartagena y Bolívar del premio Compartir al Rector y asistir a la gran gala de los mejores en la ciudad de Bogotá.

Desde este proyecto preventivo en el cual se gestiona un ambiente de relación desde el que se pretende formar socialmente a los estudiantes generando un clima de Oportunidades exitosas. Como estrategia formativa contribuye al desarrollo de todas las dimensiones del ser humano y que se evidencia ha ayudado a reducir los índices de conflictos al interior del aula y a su vez ayuda en la utilización del tiempo en la formación de otras iniciativas académicas y pedagógicas por cuanto no se pierde el tiempo en la desgastante resolución de conflictos del día a día, antes por el contrario se aprovecha la capacidad que tienen los seres humanos de transformar las relaciones hacia el bienestar común y se fortalecen esos vínculos para la consecución de metas comunes, lo que finalmente favorece el aspecto académico. Este proyecto maneja el lema de “Juntos somos más” lo que ha hecho fortalecer la idea de una convivencia de crecimiento mutuo, de ofrecer siempre lo mejor de cada uno, de siempre sumar hacia la consecución de metas comunes, lo que a los ojos de estudiantes, docentes y directivos los hace diferentes en esencia a las demás comunidades educativas y según su criterio “mejores”.

Un proyecto de mucha importancia dentro de las dos Instituciones educativas focalizadas en la investigación es el Proyecto institucional de lectura, de escritura y oralidad PILEO, es un proyecto Articulado y transversalizado, como lo explica el informante D02 *“al estudiante desde preescolar en un proyecto, un ejemplo, “el proyecto píleo”, es un proyecto importantísimo que le compete todo lo que está relacionado con la escritura, con la lectura con la oralidad, el niño desde preescolar está escuchando Píleo, En primero escucha píleo, en segundo escucha Píleo, y resulta que en grado 11 es un estudiante que ya está familiarizado con todo lo concerniente a Píleo ¿y que es Píleo? Un proyecto educativo institucional de lectura, de escritura y de oralidad”*

Este punto de vista es compartido por todos los informantes y por la autora, quienes opinan que apuntarle a la lectura como parte importante del proceso es fundamental para la obtención de los buenos resultados en las pruebas Saber Informante DD01 *“nos dimos cuenta que es fundamental retomar la escritura y la lectura en los estudiantes, y esa es la meta”* también es reforzada esta posición desde la óptica de los padres PDF03 *“los primeros 10 minutos de cada clase, de cada día lo utilizan en plan lector donde te enseñan al niño a leer, comprensión lectora y a la escritura”*.

En la misma dirección el D05:

“Hay algo también, el concepto del proceso lector ¿no?... proceso lector hay que afinarlo. aquí las profesoras de español hablan de este plan de lectura, ¿no? Y está bien, se desarrolla se implementa de todas las áreas y ha sido de vital importancia, este... en la escritura, que incluso aquí los muchachos intervienen en el asunto de los de la construcción de cuentos, han ganado concursos y bueno, creo que se demuestra también como un pilar”.

En la institución educativa Promoción Social existen dentro del PILEO dos grandes estrategias que se lideran con el objetivo de desarrollar la escritura y a través de ella conocer el contexto, las potencialidades y en las particularidades de cada estudiante, en las sedes de básica primaria se denomina “El libro viajero” en donde las docentes, decoran un libro en blanco

y lo envían a una familia diferente cada semana para que escriban la historia del niño y su familia y en la básica secundaria se le llama “Relatos Peregrinos” que son los cuadernos que se tienen por salón, cada estudiante se lo lleva por semana, escribe su historia, la socializa a sus compañeros y luego se la llega otro estudiante, al finalizar el año, todos los estudiantes deben haber escrito su historia; las cuales sirven de punto de partida para participar en el concurso de cuento “Escribiendo el Caribe” estrategia liderada por el área de Lengua Castellana.

Por otra parte también emergió una subcategoría denominada ingreso a la educación superior, la cual tuvo como propiedades continuidad a la educación superior y el proyecto “todos a la universidad” sobre este último el Informante DD02 *“nos propusimos que el colegio siguiera adelante en materia de calidad educativa, entendiendo como calidad educativa no solamente lo relacionado con los resultados de las pruebas ICFES o de las pruebas saber que año tras año el gobierno realiza para evaluar a las instituciones educativas, sino desde la concepción de que la calidad tenía que ver también con que los alumnos nuestros fueran a la universidad, que fueran personas con valores y esencialmente también que los alumnos pudieran tener un buen nivel”*.

En las Instituciones Educativas ven el ingreso a la Educación superior como una meta, que puede ser logrado con el proyecto “Todos a la Universidad” creando conciencia y movilizando al personal docente, a los padres de familia a vincularse de manera activa y decidida en él.

Para los profesores se convierte en un reto y en un esfuerzo adicional en su práctica diaria, un aspecto emergente son los estilos de aprendizaje asociadas a las pruebas Evaluar para avanzar, en la opinión del informante D05 *“entonces los pelaos que no tenían esa forma de aprender han empezado a concientizarse, no para migrar al formato, a la forma de aprender de aquellos estilos, sino para asumir lo importante que ellos generan para el desarrollo de esas pruebas y asumirlo”*.

En la institución educativa Promoción Social en aras de lograr el acceso a la Universidad se realizan actividades con la participación de los padres de familia con la orientación de los docentes de la escuela que lideran el pre Icfes con las cuales se recolectan fondos de apoyo para el pago de la inscripción a la Universidad y el pago de la preparación para las pruebas.

La reprobación es un aspecto que para las familias era imposible en tiempos del trabajo en casa por el COVID 19, según ellos todos los niños debían ser aprobados así fuera evidente que no alcanzaran los mínimos requeridos, esa idea estuvo en el imaginario como algo que no sucedería debido al alto nivel de flexibilidad, a la poca conectividad y a todas las circunstancias difíciles que podían estar atravesando los estudiantes y sus familias, el hecho de que en las Instituciones educativas focalizadas se manejó la flexibilidad con cierto nivel de exigencia, manteniendo la posibilidad de que los estudiantes pudieran ser reprobados si no alcanzaban las competencias mínimas requeridas para pasar al grado siguiente, al parecer esto influyó para que se mantuvieran motivados y comprometidos la mayor parte del estudiantado.

Según la guía. 34 del MEN la ruta del mejoramiento existe unas características institucionales de los establecimientos educativos con buenos resultados y que mejoran continuamente, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Tienen altas expectativas sobre las capacidades y el éxito de todos los estudiantes, saben hacia dónde van, tienen un plan de estudios concreto y articulado, ofrecen muchas oportunidades para aprender, apoyan y aprovechan el talento de su equipo de docentes, tienen ambientes de aprendizaje apropiados, hacen un uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje, tienen mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utilizan los resultados para mejorar, usan el tiempo adecuadamente, ofrecen un ambiente favorable para la convivencia,

promueven el desarrollo personal y social, articulan acciones con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias, preparan a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales, tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo, disponen de mecanismos de apoyo, utilizan información para tomar decisiones y saben que los cambios sostenibles requieren tiempo.

En el gráfico 7 se observan las propiedades emergentes que los informantes relacionan con los buenos resultados en las pruebas estandarizadas y aunque no existen rasgos estructurales, fáciles de identificar desde el exterior que se consideren impactan o definen los resultados en estas pruebas, si se pueden identificar algunos aspectos claves que se asocian con estos, como, por ejemplo, el compromiso del equipo Directivo, el compromiso del maestro, el establecimiento de las metas claras y el cumplimiento de los mismos a través de proyectos de aula y proyectos institucionales como “Todos a la Universidad”, el seguimiento a los resultados y la articulación de los mismos con los docentes de los grados 10° y 11°. De acuerdo a lo emergido estos buenos resultados se soportan en las fortalezas de la gestión escolar, en las prácticas pedagógicas en el aula y en el acompañamiento de la familia, que en este caso se encuentra asociado al reconocimiento de la comunidad educativa ligado a la trayectoria de la escuela y a sus resultados a nivel distrital.

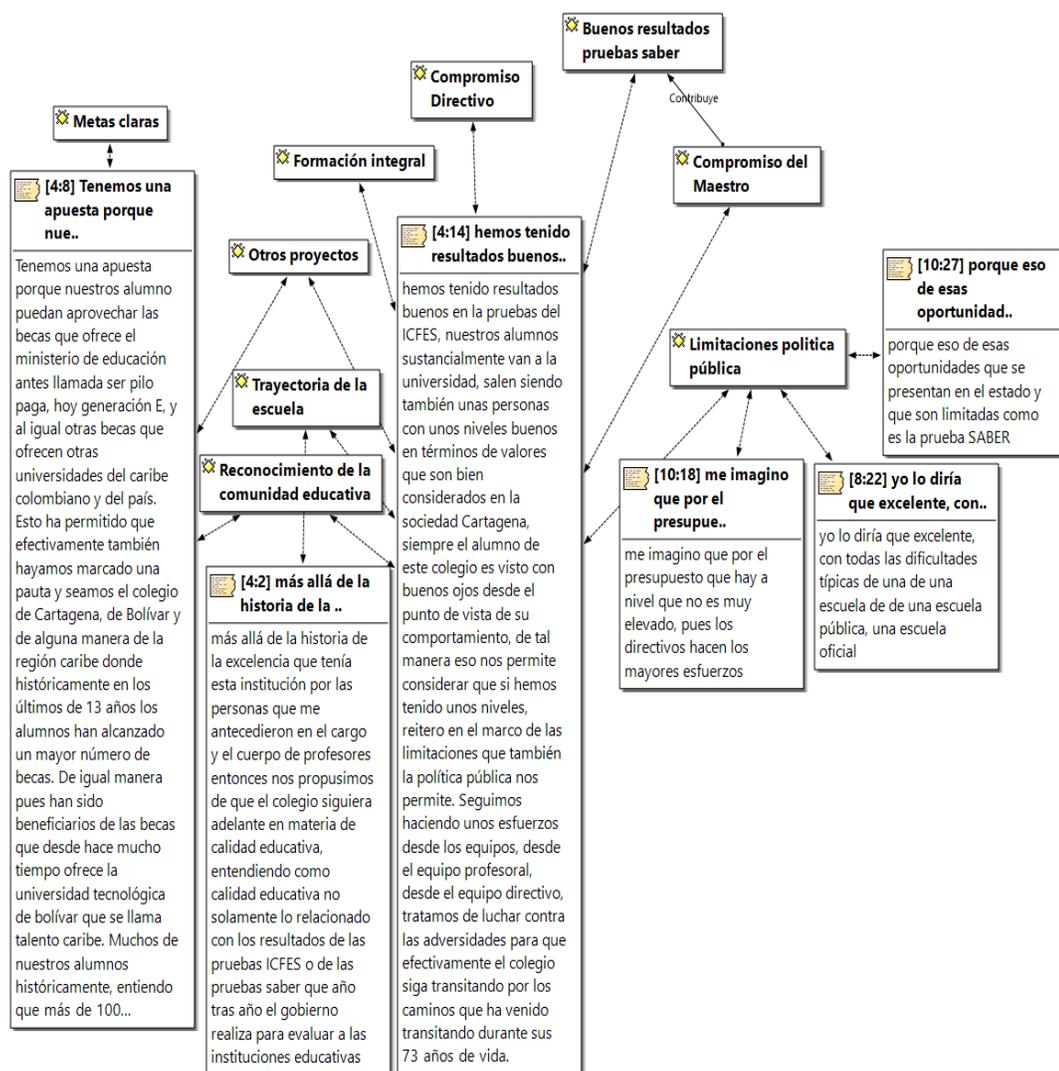


Gráfico 7. Red buenos resultados pruebas estandarizadas

Categoría Pandemia

En opinión de los informantes de este estudio, después de la Pandemia se requiere que el docente desarrolle una praxis innovadora en la que necesariamente estén presentes las tecnologías de la información y comunicación (TICS) y la construcción del conocimiento.

Hidalgo (2022) señala respecto al uso de las TICS, “estamos en este momento incorporando a nuestras aulas la virtualidad, de forma tan acelerada, que esta revolución digital a la que nos enfrentamos será un reto académico para las universidades, docentes y estudiantes”. Estas deben ser incorporadas en el día a día de la acción educativa, integrándolas al currículo e implementando actividades formativas con los estudiantes que requieran el uso de las mismas.

En la opinión del entrevistado D04 *“fue negativo la falta de algunos estudiantes en el proceso, aunque al revisar la realidad en su mayoría estos eran estudiantes que antes de la pandemia, en la presencialidad, presentaban también ausencias en su responsabilidad”*.

Este aspecto es compartido por el informante DD04, al expresar “ *se evidenciaron niveles muy altos por desatención de los estudiantes por el proceso pedagógico-académico, prácticamente por las limitaciones tecnológicas, socioeconómicas, porque las familias se vieron muy afectadas, porque muchas perdieron el trabajo, se desplazaron incluso, porque tuvieron que irse para otras ciudades, todos esos factores incidieron en la parte anímica del estudiante*” anotó además que *“en estos dos años que tuvimos de pandemia los niveles de desarrollo de los estudiantes fueron muy dispares debido a las circunstancias personales, sociales y tecnológicas”*.

Dentro de esta categoría existen unos aspectos que emergieron asociados al aprendizaje organizativo y son todos esos ajustes y cambios que tuvo que realizar la escuela para adaptarse a las nuevas circunstancias durante y después del COVID, uno de los ítem más significativos fue el uso de Tecnologías, con relación al uso de aplicaciones tecnológicas y recursos

nuevos por parte de la docente, la Informante D01 expresa, *"el reto más grande para maestros y estudiantes ha sido el aprendizaje y el uso de tecnologías de manera adecuada"*.

También expresa *"ha sido una experiencia enriquecedora seguir aprendiendo y estar más apropiados de las tecnologías que tenemos a la mano, metodologías de clase con actividades y aplicaciones interactivas, aunque ya existían distintas plataformas virtuales educativas, las metodologías que fueron empleadas en las clases virtuales obligó a los docentes a ser más creativos para que estas fueran más llamativas y que logaran captar la atención de los estudiantes"*.

Fuguet, cita a Guns (1996) indicando que las organizaciones deben tener una tasa de aceptación rápida al cambio y la capacidad de anticipar necesidades que podrían cambiar y como responder a ellas si quieren poder cumplir las demandas del futuro, por eso las organizaciones deben garantizar en conjunto con sus miembros un aprendizaje rápido y una capacidad de adaptación a los cambios que demanden los procesos educativos por el impacto de los dos años de confinamiento y las consecuencias derivadas del mismo.

Según el Grupo Banco Mundial en su documento El COVID-19: Impacto en la Educación (2020) al referirse a como construir mejor después de la crisis manifiesta *"con la planificación y las políticas correctas, pueden aprovechar la crisis como una oportunidad para crear sistemas educativos más inclusivos, eficientes y resilientes"* (P.6).

En la misma dirección expresa:

La prioridad es la recuperación del aprendizaje a fin de evitar efectos permanentes en las oportunidades de niños y jóvenes. Para esto deberán aplicarse varias medidas tendientes a revertir las pérdidas de aprendizaje, desde la mejora en las evaluaciones en el aula hasta métodos pedagógicos y planes de estudio más focalizados (para que se pueda enseñar de acuerdo con el nivel de conocimiento que tenga cada estudiante luego del cierre (p.8).

El ajuste Curricular es una de las familias que emergió desde el proceso reflexivo de la investigadora y los informantes claves, en palabras de DD04 *“en eso estamos conscientes que debíamos realizar una transformación en los planes de área, en el currículo y en eso estamos inmersos para tratar de ver de alguna manera el cómo podemos nivelar gradualmente y poder superar los vacíos que dejó la pandemia”*.

El mismo informante manifiesta *“trabajamos con los docentes una retroalimentación de lo que se dio el año pasado en el grado anterior y hacerles reformas a los planes de área, planes de clase, tomando como base los resultados anteriores, porque eso nos permite a nosotros por ejemplo y ahora en esta coyuntura aún más”*.

El desarrollo curricular es la unidad medular de la praxis docente, este comprende un proceso de actuación didáctica, fundamentado más en la calidad que en la cantidad por lo que debe ser, este proceso no puede ser estático, es progresivo y perfectible, debe ser mejorado y en este caso ajustado a las circunstancias que nos dejó la Pandemia del COVID 19 con relación a los aprendizajes de los estudiantes.

Después de la pandemia se vieron afectados los resultados en las pruebas Saber de la institución educativa Promoción Social, quienes pasaron de la categoría A en el año 2020 a la categoría B en el 2021, asimismo como en el año 2022.

Los aspectos que los informantes asocian a la baja en los resultados en las pruebas Saber son: no afianzamiento de conocimientos, los cuales están relacionados con la imposibilidad de tener a los estudiantes en el aula de clase, sino detrás de una pantalla, en sus casas, en donde no existían en ocasiones espacios definidos o herramientas para el acceso, también se dificultó el proceso de retroalimentación y corrección puesto que no se podía establecer de manera personalizada, los maestros debieron flexibilizar su nivel de exigencia, algunos estudiantes dieron mal uso del tiempo libre, algunos manejaron con inmadurez el proceso, apoyados en ocasiones con padres que

por cumplir o por obtener la nota les hicieron las tareas, muchos niños dejaron de leer, se idéntica un Retroceso en los avances académicos, se evidenciaron niveles de desarrollo dispares y en general la tarea del docente se complicó y por ende todo el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Es duro el reto que enfrenta la educación después de la pandemia, se aprecia que el trabajo en casa dejó vacíos y prácticas que superar, pero también se ha convertido en una oportunidad de mejoramiento y transformación de las prácticas, se necesita ajustar la malla curricular, el plan de aula y revisar las metodologías utilizadas y adaptarlas a las nuevas circunstancias.

Es muy importante anotar que los ajustes curriculares que se establecieron después de pandemia respondieron a la priorización de temáticas y de competencias a desarrollar en cada grado y área y a los refuerzos pero no respondían a los ajustes que se deben hacer para hacer la educación más inclusiva, es decir, las reestructuraciones o modificaciones que se realizan al identificar casos de necesidades especiales o con capacidades excepcionales en los Planes Individuales de acuerdo a los Ajustes Razonables (PIAR) herramienta utilizada para garantizar los procesos de enseñanza y aprendizaje de las personas con discapacidad, para las dos instituciones educativas aún es un tema novedoso y en el cual apenas se comenzó a trabajar desde el año 2022 con un par de casos identificados y diagnosticados con los cuales se están realizando los ajustes razonables y los apoyos pedagógicos para cada situación particular.

Como lo establecería Fuguet en sus escritos de democracia deliberativa “el valor de lo contextualizado y de las comunidades, poder dar soluciones del mundo real en este momento de un problema real”, una circunstancia que puso en revisión nuestra capacidad de renovación, adaptación y rediseño.

El sentimiento de Incertidumbre sobre el presente y el futuro, la sensación de desesperanza, por las pérdidas que debieron afrontar en todos los sentidos, por la falta de calor humano, de interacción personal, de la intimidad

de sus hogares, y al regresar al colegio se vivió la timidez de los niños más pequeños, el estrés, la ansiedad, cierta reticencia ante las orientaciones de los maestros, depresión y dificultades para el manejo de sus emociones, falta de confianza en ellos mismos, sin incluir los aspectos que también afectaron a los docentes de quienes se reportó un número considerable de retiros.

Si se puede tratar de identificar algún aspecto positivo relacionado con el impacto después de la Pandemia del COVID, sería el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, el mayor uso de tecnologías por parte de los docentes, la implementación de nuevas estrategias basadas en manejo de TIC's, los procesos de autocapacitación que realizaron algunos maestros y que desarrollaron metodologías de clase interactivas, poniendo más creatividad en su práctica y creando red de saberes entre docentes para el manejo y uso de Software académicos, apropiación de la virtualidad como una herramienta que debe permanecer, el trabajo de adaptación de los currículos a las necesidades académicas de los estudiantes a través de la organización de los contenidos y la apertura a otros espacios académicos, como también la unión de la familia en actividades académicas y el mayor seguimiento al aprendizaje de sus hijos, fortaleciendo el dialogo con los padres y creando lazos de apoyo.

En opinión de la autora la pandemia dejó algunos aspectos que pueden ser considerados como mejoras para el proceso educativo y por ende para el logro de buenos resultados, por ejemplo, la apropiación de la virtualidad, nunca antes en el mundo la virtualidad había transversalizado tanto a los procesos académicos, la pandemia obligó a todo el sistema educativo a reinventarse, los maestros debieron recurrir a procesos de autoformación en algunos casos y apropiarse de las herramientas tecnológicas para poder desarrollar los procesos en casa.

De acuerdo con el informante DD02:

Otro fenómeno positivo que dejó la pandemia es la valoración de la vida, que nunca antes habíamos comprendido la magnitud de valorar la importancia de la vida también en el desarrollo de los procesos

curriculares, de tal manera que nos corresponde desarrollar algunas actividades, algunas estrategias en el marco de la presencialidad para que los chicos, estudiantes, maestros y las comunidades le demos el valor que la vida merece que un tanto por circunstancia de pronto habíamos perdido” añade además que “toda esta situación y todo esto que Edgar Morín denomina la incertidumbre o el festival de incertidumbre nos llevó a que pudiéramos pensar realmente pues el valor que tiene la vida y que la escuela pueda desarrollar también su currículo en torno a eso.

Según el informante MDF02 *“La pandemia entre esas cosas, ayudó a que muchas familias se unieran para que el niño desarrollara bien, sus actividades académicas”.*

En el gráfico 8 se observan las propiedades emergentes que los informantes relacionan con los aspectos asociados a la pandemia, la institución educativa ya no es igual, se habla de un antes y un después del COVID, se percibe en las realidades de los espacios educativos afectaciones emocionales en todos los entes de la comunidad, no afianzamiento de conocimientos y una baja en los resultados de las pruebas evaluar para avanzar a nivel distrital, entre otros. Es tarea de los docentes y directivos armonizar el hecho educativo, es su deber retomar las estrategias didácticas y herramientas virtuales que sirvieron de apoyo en el trabajo en casa y dar continuidad a los aprendizajes que se dejaron de trabajar o los que se quedaron por reforzar.

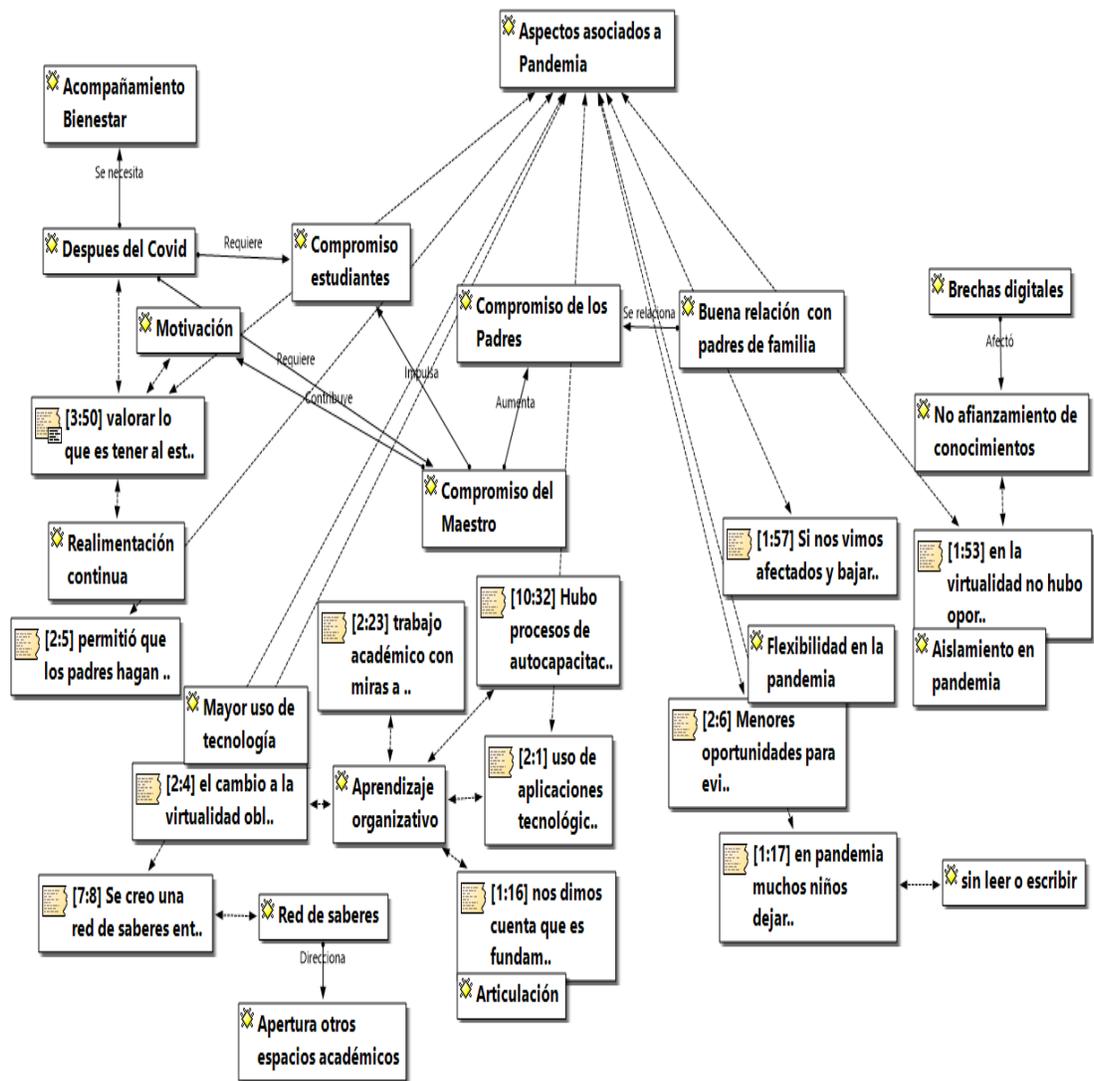


Gráfico 8. Red impacto de la Pandemia

Por otro lado, y aunque parezca imposible la escuela también vivencia realidades asociadas a la pandemia que pueden verse como avances en el proceso educativo, como lo fue el mayor uso de la tecnología, la red de saberes creada por los maestros para apoyarse de manera colaborativa, la apertura de otros espacios académicos y todo el aprendizaje organizativo que la Institución educativa debió asumir articulando y ajustando las mallas curriculares a las nuevas necesidades de los estudiantes. De manera muy

acertada y como una excelente conclusión de los aspectos que se considera relacionados con los buenos resultados alcanzados por su Institución Educativa el informante Directivo Docente DD03 expresa:

Los buenos resultados de una institución educativa están relacionados con los siguientes aspectos: la gestión educativa, el compromiso directivo, docente, alumno y padres de familia. El cambio no es fortuito. Es el resultado del trabajo del equipo directivo, de los docentes, de los alumnos y del apoyo de los padres de familia. Nuestra escuela si es eficaz, las razones son la formación integral de los alumnos que se nota cuando llegan a grado 11 y se observa una transformación positiva en su formación académica y comportamental.

Finalmente es importante resaltar que, para el procesamiento de la información recolectada con las distintas técnicas, la investigadora se apoyó con el programa computarizado ATLAS TI 7.5, por ser una herramienta versátil que facilitó el proceso hermenéutico en esta etapa de la investigación a través del método comparativo continuo. análisis y triangulación de la información recolectada. La información recabada fue el punto de partida para la interpretación de los hechos, la cual fue guardada en un archivo digitalizado denominado Unidad Hermenéutica Atlas Ti en este caso definida como Escuela Eficaz. posteriormente se comenzó un proceso reflexivo de cada una de las opiniones de los informantes claves y a partir de aquí se codificaron cada una de las incidencias expresadas en ellas.

Las codificaciones de las incidencias se expresaron en un gran volumen de categorías, las cuales fueron estructuradas en grandes categorías (denominadas en el programa como “Familias”) y contrastadas con estudios similares en base a marcos teóricos más amplios. Posteriormente se crearon redes semánticas, las cuales algunas sirvieron de apoyo de los análisis de las categorías y otras quedaron evidenciadas en los anexos.

Para facilitar la comprensión, a continuación, se presentan los términos utilizados dentro del software Atlas.ti, herramienta que sirvió de apoyo para la

sistematización y control en el proceso de análisis de la gran cantidad de datos proporcionados por los informantes.

Los Documentos Primarios: son normalmente la base del análisis, puesto que se corresponden con nuestros datos (entrevistas, observaciones, diarios de campo, documentos y registros de información de diversa índole). Una unidad hermenéutica puede incluir un gran número de DPs, tantos como datos se incluyan en nuestro análisis. En cuanto al formato de los datos que se puede utilizar, existe un amplio abanico de posibilidades. En primer lugar - lo más habitual - podemos tener archivos de texto con las transcripciones de las entrevistas, observaciones o cualquier otro tipo de material textual. Podemos incluir archivos de texto "plano" o sin editar (*.txt), documentos de Microsoft Word (*.doc), documentos con formato de texto enriquecido (*.rtf) —la opción más recomendable— e incluso documentos adobe (*.pdf). Podemos incluir también archivos multimedia como imágenes o fotografías, archivos de audio y archivos de video. Y, finalmente, otra de las posibilidades es incluir como DPs archivos de Google Earth.

Las Citas son fragmentos de los DPs que tienen algún significado, es decir, son segmentos significativos. Podemos entenderlos como una primera selección del material de base, una primera reducción de la información (Patton, 1990). Dependiendo de la naturaleza de los documentos primarios a segmentar, las citas pueden ser fragmentos de texto (palabras, frases, enunciados, párrafos), secciones rectangulares dentro de una imagen, lapsos en un archivo de audio o video, o puntos en un mapa.

Los Códigos suelen ser (aunque no necesariamente) la unidad básica de análisis.

Habitualmente el análisis se basa en ellos. Podemos entenderlos como conceptualizaciones, resúmenes o agrupaciones de las Citas, lo que implicaría un segundo nivel de reducción de datos. Aun así, se debe tener en cuenta que no necesariamente tienen que estar relacionados con las Citas, es decir, los Códigos pueden utilizarse también como “conceptos” útiles para el análisis que

no necesariamente tienen una relación directa con selecciones de texto, imagen, sonido, etc. Aunque cada uno de los componentes anteriores puede tener asociado un comentario o memo.

Los Memos son comentarios de un nivel cualitativamente superior, puesto que son todas aquellas anotaciones que realiza el analista durante el proceso de análisis. Podemos escribir memos analíticos en los que desarrollemos hipótesis sobre formas de codificación o relación entre códigos. Podemos elaborar memos procedimentales en los que describamos nuestro proceso de análisis de forma que podamos dar cuenta del mismo. Podemos incluso tener memos en los que se incluya todo aquel material que no forma parte de nuestros datos, pero conviene tener fácilmente accesible (objetivos de la investigación, el guion de una entrevista o la estrategia de muestreo). En los memos esperaríamos encontrar la redacción progresivamente refinada y organizada de los aspectos más significativos del proceso y los resultados del análisis.

Las Familias son grupos de objetos. En el caso de los documentos primarios, los códigos y las anotaciones, podemos realizar agrupaciones en unidades que el programa denomina *familias* y que incluirán aquellos elementos que para el analista presentan alguna característica común. Estas agrupaciones pueden ser útiles como forma de organización y como forma rápida y fácil de seleccionar y filtrar los componentes que cumplan unas determinadas características. En el caso de los códigos, la creación de familias puede ser un paso hacia el establecimiento de relaciones, la creación de códigos más abstractos y la elaboración de bloques de modelos teóricos.

Los Vínculos: son relaciones de diferentes tipos entre objetos como citas, códigos y memos: cita-código, cita-memo, código-memo, cita-cita, código-código y memo-memo. En el caso de las relaciones cita-cita y código-código, vincular estos elementos significa crear una relación lógica entre ellos, relación que debe definir el analista y que podemos entender como uno de los

elementos importantes del análisis. Los elementos vinculados pueden representarse gráficamente y editarse en las vistas de red.

Las vistas de red son uno de los componentes más interesantes y característicos de Atlas.ti, y uno de los elementos principales del trabajo conceptual. Permiten operar con información compleja de una forma intuitiva mediante representaciones gráficas de los diferentes componentes y de las relaciones que se hayan establecido entre ellos. Conforme a las anteriores especificaciones se pueden observar el Anexo G, Anexo H, Anexo I, Anexo J y Anexo K.

MOMENTO V

LINEAMIENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTADOS EN LA ESCUELA EFICAZ PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Justificación

Según el diccionario de la lengua española (2021) lineamiento significa dirección, tendencia, rasgo característico de algo, etimológicamente la palabra lineamientos viene del verbo activo transitivo “linear” y del sufijo “miento” que indica acto, estado y efecto, así la palabra lineamiento proviene del término latino “lineamentum” y hace referencia a la delineación o al dibujo de un cuerpo, por el que se distingue y conoce su figura. Los lineamientos describen las etapas, pautas y formatos necesarios para desarrollar actividades o tareas específicas, se relaciona con orientaciones o directrices.

La construcción de los lineamientos teóricos que se presentan a continuación, emergió de los hallazgos producto de la investigación y la experiencia de la autora en su condición de Coordinadora de una de las dos Instituciones Educativas investigadas, así como la consideración de diferentes autores relacionados con la temática planteada.

En el proceso investigativo se fue descubriendo información que progresivamente configuró las primeras evidencias de esas orientaciones teóricas que le dieron sustento y profundidad a la temática de estudio como lo es la escuela eficaz para las gestiones educativas, la cual se encuentra estrechamente relacionada, por un lado, con la forma como se desarrolla la acción pedagógica en el proceso de enseñanza especialmente en el aula de clase y por otro lado, con la importancia que tiene para el desarrollo integral del estudiante el acompañamiento de la familia.

Dentro del trabajo de campo realizado en los diferentes contextos y teniendo en cuenta la perspectiva de la complementariedad planteada por Murcia y Jaramillo (2001), que expresa que sería incompleto un estudio que no tuviese en cuenta diferentes miradas sobre el mismo fenómeno, por tanto, no es pertinente buscar la comprensión de lo que sucede en un fenómeno educativo, desde la búsqueda de uno sólo de sus comportamientos normativos (la relación alumno-maestro) sin tener en cuenta los otros factores que en él mismo intervienen (la escuela, la familia, entre otros). En segundo lugar, la necesidad de realizar los estudios partiendo de su origen; es decir, desde la propia percepción de los sujetos implicados.

La cantidad de hallazgos que emergieron y los cuales no se tenían previstos fueron todos considerados en el estudio para lograr el propósito propuesto en la investigación, esto tuvo que ver con lo que Pierce denominó como abducción en Aguayo (2011), la cual consiste en examinar una gran cantidad de hechos y en función de su análisis y reflexión se puedan construir teorías.

Para efectos de esta investigación una escuela eficaz está definida como aquella que sostenidamente en el tiempo ha logrado resultados académicos superiores al resto de las I.E. del distrito de Cartagena y que a pesar de las condiciones adversas que presenta logra que la mayoría de los estudiantes alcancen resultados satisfactorios.

Existen en Cartagena de Indias, Departamento de Bolívar, Colombia, dos instituciones educativas que aun siendo escuelas de carácter oficial, se encuentran posicionadas en el Distrito de acuerdo con las Pruebas Saber en la categoría A, son ellas, la Institución Educativa Promoción Social de Cartagena y la Institución Educativa Soledad Acosta de Samper, las cuales sirvieron como referentes para el desarrollo de la investigación, resultados estos que están por encima de muchas instituciones de carácter privado del Distrito de Cartagena, por lo cual, en esta investigación se revisaron los factores que tienen influencia en los resultados de las pruebas SABER que se

realizan en estas dos instituciones educativas a la luz de las percepciones de docentes, directivos docentes y padres de familia.

Concepciones Teóricas

La base teórica de las proposiciones que se exponen en este apartado, toma su impulso en la teoría humanista y el aporte de algunos representantes significativos de la misma.

Del enfoque humanista se derivan una serie de contribuciones, las cuales han ido creciendo con diversas investigaciones que presentan formas, acompañamiento, abordaje y crecimiento personal en función de los enfoques curriculares para llegar a aprendizajes significativos, o a la autorrealización y la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), o como la pedagogía de la esperanza de Freire (1993) y que contribuye a la nueva transformación educativa, como la alternativa para formar al hombre social.

Según Chávez y López (2012):

Un maestro comprometido con una práctica pedagógica humanizante, es sensible a las individualidades de sus estudiantes, atento a sus necesidades, inteligente y sagaz para detectar o intuir los sueños y talentos de aquellos puestos a su cuidado, a fin de potencializarlos hasta plasmarlos en logros y desarrollo personal. Es una persona que a partir de una reflexión profunda sobre su propia experiencia y su conocimiento universal reconstruye el polimorfismo de su ser, trascendiendo al de quienes le rodean, descubriendo a partir de una búsqueda incansable, formas diferentes para transformar su praxis hasta volverla significativa (p.59).

El enfoque humanista en una escuela eficaz se refleja en el diseño de currículos pertinentes a la vista de los alumnos, en salones de clases abiertos, en donde sus profesores actúan como facilitadores y son innovadores, fomentan el espíritu colaborativo del alumno, creando las condiciones favorables para facilitar y liberar las capacidades de aprender a través de sus propias experiencias como también se evidencia en el actuar de sus estudiantes, pues son escuelas donde este sujeto hace sus propias elecciones dentro de su vida escolar.

Perrenoud (2008) expresaba:

El docente puede cambiar el rumbo de la vida de los estudiantes, mediante prácticas pedagógicas específicas, como también transformando las guías didácticas dándole así solución inmediata o diferida a una situación que se presente en el momento. Pero si bien el método ofrece buenos instrumentos o herramientas, es necesario ir más allá, es imprescindible que la educación apunte a despertar la capacidad de descubrir lo esencial en la vida de cada ser humano, facilitando la formación de personas integradas, inteligentes y libres de temor porque son capaces de mirar en lo más íntimo de sus motivaciones y comprenderse a sí mismas (p.189).

Definir la Eficacia Escolar no es un tema sencillo, pero sin lugar a equívocos podemos decir que para lograrlo es necesario consolidar los equipos de trabajo alineados en el hecho de reflexionar sobre su realidad y sus procesos, que estos se revisen, se ajusten y se adapten constantemente con el fin de responder a las necesidades del contexto en el que opera y asumir con prontitud y con compromiso los retos que se presentan. Una escuela capaz de llegar a cada uno de los miembros de su comunidad educativa, pero especialmente a sus estudiantes, resulta ser, en suma, una escuela eficaz para todos.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación UNESCO (2007):

La eficacia y eficiencia son dos atributos básicos de la educación de calidad para todos que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en el terreno de la educación. Eficacia implica analizar en qué medida se logran o no garantizar, en términos de metas, los principios de equidad, relevancia y pertinencia de la educación, mientras que la Eficiencia se refiere a cómo la acción pública asigna a la educación los recursos necesarios y si los distribuye y utiliza de manera adecuada (p.14).

Existen factores que favorecen la enseñanza efectiva, prácticas pedagógicas centradas en los estudiantes, un adecuado clima en el aula y la existencia de profesores comprometidos, entre otros. Un elemento relacionado con la pedagogía efectiva y que es un claro logro del docente es el respeto por la autoridad que se evidencia no solo al interior del aula, sino también en la

comunidad educativa, estos docentes generalmente mantienen altas expectativas y aspiraciones y denotan fe en lo que profesan y realizan.

La gestión pedagógica es el eje central del proceso de formación, el maestro orienta y enfoca su actuar para lograr que sus estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

El docente es el responsable de que los aprendizajes en el aula puedan ser significativos, contextualizados, integrados, de hacer a los estudiantes trabajar con el conocimiento, elaborar programas y actividades que logren demostrar el control práctico de los saberes, de realizar clases enlazadas con las anteriores, de utilizar los aprendizajes previos, planificar las actividades con tiempos controlados, supervisar y retroalimentar permanentemente a los estudiantes.

En las aulas de clases el maestro debe direccionar su enseñanza apoyándose en el trabajo colaborativo, utilizando estrategias didácticas y teniendo flexibilidad curricular para desarrollar una pedagogía efectiva.

Para la investigadora es fundamental el ambiente creado para favorecer creativamente, “la Magia sucede dentro del aula” el salón de clases debe ser el espacio escolar en el que los estudiantes se sientan seguros y motivados para participar, ese espacio debe caracterizarse por ser cálido, cuidadoso y que permita centrarse en el éxito del aprovechamiento escolar.

El docente es el responsable de dinamizar el proceso educativo, facilitar el aprendizaje estando atento a las necesidades e intereses de los estudiantes, tomando en cuenta todos los factores, evaluando, reforzando y motivando continuamente e identificando avances y estimulando permanentemente. Debe tener como meta el desarrollo efectivo de todo el proceso y hacer reflexión sobre la práctica que desarrolla.

“Los maestros arquitectos de vida y realizadores de sueños”, los profesores pueden formular sus expectativas y de alguna manera predecir o estimar un determinado resultado con relación al rendimiento, se puede

entonces decir que, los maestros con altas expectativas frente a sus estudiantes los empoderan y los animan, y esto se ve reflejado en la mejora de sus resultados y hasta en su autoestima. El docente tiene un papel determinante en la calidad de la enseñanza y en la educación en general, por su condición de modelo y de guía.

Los docentes de las instituciones eficaces hacen que sus estudiantes obtengan buenos logros probablemente porque ellos mismos tienen para sí, un alto sentido del logro; promueven la excelencia entre sus estudiantes, porque ellos se orientan hacia la excelencia, son tan exigentes con sus estudiantes como lo son con ellos mismos.

De Zubiria (2015) afirma “sin dudarlo, los docentes son fundamentales en el logro de una educación de mayor nivel, un buen docente genera preguntas, enciende la llama, exige, reta, despierta las pasiones. Favorece la reflexión, la interpretación, la comprensión y la convivencia” (p. 16) es tan importante la figura del maestro que, así como genera un alto impacto positivo en el aprendizaje y en la vida de los estudiantes, también puede hacerlo de manera negativa pues también tiene el poder de generar desmotivación, ansiedad y hasta bloqueos, por ello hay que hacer conciencia a los docentes de la gran responsabilidad que tienen en sus manos.

Según García et. Al. (2014) “la diferencia fundamental entre los colegios de excepcional y pobre desempeño es la calidad del cuerpo docente. No hay diferencias, por el contrario, en áreas como la evaluación (específicamente el uso de pruebas estandarizadas)” (p. 47). “Los resultados del capítulo son consistentes con diversos estudios previos que demuestran que la calidad docente importa más en el corto y largo plazo para el éxito estudiantil que cualquier otro insumo escolar” (p. 62).

Una competencia del docente comprometido, es el amor que este expresa a través de la afectividad con que ejerce la función educadora, esta habilidad se convierte en una de las características que más lo acerca a los estudiantes y a sus familias, esta a su vez le permite recibir de manera recíproca amor de

aquellos a quienes enseña, aspecto que, aunque es más evidente en los grados de primaria también es visible durante toda la vida escolar del estudiante y en ocasiones hasta después de ella. Estos factores le ayudan al maestro en la obtención de mayor éxito en la labor, por cuanto educa con compromiso, responsabilidad y amor.

Según Goleman (1995): “se maximizará la inteligencia del grupo, la interacción sinérgica entre los mejores talentos de cada uno, elevando así la productividad de dicho grupo” (p.18), desde lo emergido son identificables algunos aspectos y aptitudes que se vuelven características propias de las escuelas que alcanzan buenos resultados, entre ellos uno muy importante es el trabajo en equipo. En las gestiones escolares efectivas se evidencia que cada uno aporta a la meta y que se trabaja sinérgicamente para alcanzarla.

Las Políticas Institucionales en opinión de la autora, constituyen un aspecto importante para la definición de los lineamientos, dado que son ellas las que determinan el actuar, las narrativas, normativas y reglamentos por las que se rige la escuela, a continuación, se presentan algunos elementos presentes en las Instituciones educativas eficaces y que posibilitan esos buenos resultados.

Tienen espacios de participación y comunicación entre toda la comunidad educativa, especialmente entre profesores lo que hace que al interior de la escuela se desarrolle la idea de que todos los aportes son importantes y que los docentes tienen la capacidad de influir en lo que sucede en la escuela. En esas reuniones de equipo ya sea de directivos, por área y para el seguimiento de algún proceso, se ahonda en temas sobre prácticas exitosas, actividades planificadas o resultados de las realizadas y se identifican los errores cometidos con la intención de ser superados.

Se evidencia entonces que uno de los elementos debe ser una buena comunicación. Una de las características que garantiza la buena salud de una organización humana es la existencia de unas buenas comunicaciones, rápidas y fluidas dentro de la misma.

Se reconocen las buenas prácticas, aunque este es un aspecto al que se le debe realizar mejoras, es decir, se requiere desarrollar signos más explícitos de reconocimiento a los equipos de trabajo, que existan señales de premios y felicitaciones no solo en algunos espacios o momentos sino de manera permanente.

Generalmente existe un buen ambiente, de confianza y de aceptación de las ideas de los otros. En estas escuelas existe mucha disposición del profesorado, quienes en su mayoría valoran la evaluación como una posibilidad de mejoramiento que aporta al desempeño personal y de la Institución Educativa. Se auto observan y se re adecuan sus estrategias de acuerdo a esas evaluaciones, se hace revisión frecuente de lo que se está haciendo, existe una evaluación constante y seria del trabajo de los docentes, hay acompañamiento permanente de los directivos.

En las dos instituciones educativas focalizadas se hace seguimiento y cumplimiento a todo lo establecido por el MEN referente a la aplicación y puesta en marcha de la estrategia Evaluar para avanzar, es decir se incentiva a los directivos y maestros para que lo tomen como un proyecto, como parte necesaria dentro de su proceso de enseñanza, a apropiarse de esta herramienta, a analizar los resultados y a utilizarlos como una oportunidad de mejoramiento de la práctica y para establecer planes de fortalecimiento pedagógico - académico. También es evidente que desarrollan y se comprometen con proyectos institucionales que identifican que pueden impactar positivamente los resultados.

Dentro de los proyectos desarrollados en la institución educativa Soledad Acosta de Samper, se encuentra uno denominado Proyecto Violencia Cero, por medio del cual de manera preventiva se gestiona un ambiente de relación desde el que se pretende formar socialmente a los estudiantes generando un clima de oportunidades exitosas. Como estrategia formativa contribuye al desarrollo de todas las dimensiones del ser humano y que se evidencia ha ayudado a reducir los índices de conflictos al interior del aula y a su vez ayuda

en la utilización del tiempo en la formación de otras iniciativas académicas y pedagógicas por cuanto no se pierde el tiempo en la desgastante resolución de conflictos del día a día, antes por el contrario se aprovecha la capacidad que tienen los seres humanos de transformar las relaciones hacia el bienestar común y se fortalecen esos vínculos para la consecución de metas comunes, lo que finalmente favorece el aspecto académico.

Este proyecto maneja el lema de “Juntos somos más” lo que ha hecho fortalecer la idea de una convivencia de crecimiento mutuo, de ofrecer siempre lo mejor de cada uno, de siempre sumar hacia la consecución de metas comunes, lo que a los ojos de estudiantes, docentes y directivos los hace diferentes en esencia a las demás comunidades educativas y según su criterio “mejores”.

En la Institución Educativa Promoción Social se lleva el proyecto Mediadores Escolares, el cual es reconocido e implementado por toda la comunidad, en donde con un perfil muy bien definido y con la formación de entidades externas en resolución de conflictos, los estudiantes de la básica secundaria y media (9°, 10° y 11°) actúan como mediadores en la resolución de conflictos y situaciones que se presenten entre compañeros en la institución, lo que favorece el ambiente escolar y permite un mejor desarrollo académico.

El trabajo desde la construcción y orientación del proyecto de vida también es un aspecto al que las escuelas le colocan intención, a través de la implementación de este ejercicio de planificación anticipada, de establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo que se realiza con los estudiantes desde sus clases de ética, con sus directores de grupo o desde formaciones con personal del equipo de bienestar, se pueden desarrollar mayores potencialidades y que los estudiantes actúen en consecuencia con lo construido en ese proyecto y en los principios que lo orientan, contribuyendo siempre al logro máximo de las metas propuestas.

En palabras de Ríos (2004), el proyecto de vida significa “pensar en la forma de llevar a cabo las acciones con determinados recursos, esto nos permite lograr nuestros objetivos con mejores resultados que si lo hacemos de manera improvisada.” (p.151). El proyecto de vida representa planificar lo que se desea lograr, tener claro hasta donde se quiere llegar, es conocer las posibilidades reales que se tienen, así como también saber identificar las condiciones externas que ofrecen oportunidades o amenazas para lograr o no las metas propuestas.

En las dos Instituciones Educativas focalizadas los directivos, docentes y estudiantes ven el ingreso a la educación superior como una meta, en la Institución Educativa Soledad Acosta de Samper hace aproximadamente 12 años se adelanta el proyecto “Todos a la Universidad” como la estrategia más expedita para el logro de la misma, a través de la cual se ha logrado estar posicionados como la Institución educativa de carácter oficial que mayor número de estudiantes logra ingresar año tras año a la Universidad pública más emblemática y apetecida de la ciudad, en cabeza de sus directivos y de un grupo comprometido de docentes, crean conciencia y movilizan al personal docente, a los estudiantes y a los padres de familia para de manera mancomunada alcanzar la meta.

Existe un aspecto que se convierte en un hallazgo de la investigación, lo que los informantes de la Institución Educativa Soledad Acosta de Samper definen coloquialmente como ADN IESISTA y que en la Institución Educativa Promoción Social aunque no lo definen con un nombre específico también relacionan como un elemento que sobresale en los hallazgos de la investigación, por cuanto consideran que sus estudiantes presentan características especiales que los distinguen gracias al trabajo de formación en valores que desarrollan los docentes y directivos.

La institución Educativa Promoción Social tiene como eje central de su filosofía el lema “Camino hacia la Excelencia” teniendo en cuenta al estudiante como sujeto básico del proceso escolar tendiente a convertirse en el

transformador de su comunidad para el mejoramiento de la calidad de vida, en esta Institución se evidencia que la formación en valores es una constante, la exigencia, la disciplina y el cumplimiento es parte importante de lo que se promulga y se profesa en la enseñanza de la escuela.

Con referencia a los resultados de las pruebas Evaluar para Avanzar, es importante anotar que un estudio realizado en 18 colegios de la ciudad de Bogotá – Colombia de las cuales nueve (9) eran instituciones educativas posicionadas entre los cincuenta (50) primeros lugares y los otras nueve (9) instituciones educativas en los últimos cincuenta (50) lugares, según la ponderación reportada por el ICFES entre los años 2006 al 2013, en el que se muestran algunos factores de gestión institucional, pedagógicos y socio económicos asociados a la calidad educativa y otros que se consideran no asociados, en las cuales se identifica la importancia de las interacciones en el aula y que la calidad educativa de las instituciones depende principalmente de los factores de gestión de la institución especialmente los que tienen que ver con lo pedagógico.

Cada región y cada institución tiene un contexto, por eso es necesario que cada institución educativa revise cómo se comportan y evolucionan los resultados de sus pruebas e identificar su propia problemática, con la intención de avanzar al establecer metas y a través de estos indicativos identificar mejoras.

Las escuelas eficaces tienen una clara intencionalidad en el seguimiento a las pruebas estandarizadas, ven en la formación de las pruebas Evaluar para Avanzar una estrategia que da resultados, estas pruebas, guardan en su constitución exigencias complejas, responden a los contenidos curriculares y demandan de habilidades lectoras como el caso de la lectura comprensiva y la capacidad de exploración para definir la competencia lectora. Para el buen desempeño en estas pruebas y en las pruebas SABER las instituciones educativas Soledad Acosta de Samper y Promoción Social tienen algunos aspectos definidos para una buena preparación.

Se realiza seguimiento a las pruebas estandarizadas, se analizan los resultados de las pruebas internas (las de periodo que realiza la institución) y las externas (EVALUAR PARA AVANZAR Y SABER) con los resultados se diseñan los planes de mejoramiento por áreas. Este seguimiento implica identificar las correcciones que deben hacer las áreas, dando a lugar a un mejor rendimiento académico de los estudiantes, porque con el enfoque de mejoramiento permanente, se trabaja de acuerdo con los resultados los aspectos que requieren refuerzos.

Los resultados de las preparaciones o pre ICFES que se realizan en la escuela son el insumo para que durante las clases y con la orientación de los docentes de las áreas que evalúan las pruebas SABER, los docentes y estudiantes analizan y detectan las áreas que necesitan refuerzos, y se hacen los ajustes basados en ese proceso.

También tienen unas estrategias de evaluación de la escuela, en las que está contemplada las pruebas objetivas, las pruebas de periodo de todos los grados son diseñadas tipo ICFES en su estructura y concepción por los docentes de la institución, quienes manejan un banco de datos para facilitar la aplicación. Estas pruebas son revisadas por la Coordinación antes de ser aplicadas; deben medir los conocimientos en clases y el saber hacer de los estudiantes.

Se le aplica al estudiante al finalizar cada unidad de aprendizaje una autoevaluación sustentada, la cual procura el desarrollo de la capacidad argumentativa. Además, que hace participe al estudiante de la valoración de sus aprendizajes, ayudándolo a identificar sus actitudes, comportamientos y valores.

Es importante anotar que la escuela se rige por los lineamientos curriculares y estándares definidos por el Ministerio de Educación Nacional, los ejes curriculares y grupos temáticos que son muy importantes en el diseño curricular, se trabajan, entre otros aspectos en los planes de área que los docentes dejan definidos desde el inicio del año en la primera semana de

desarrollo institucional. Así mismo en las dos Instituciones Educativas focalizadas se implementa el Plan de estudios acoplado a las normas nacionales. Además, con el análisis de los estándares, la revisión del plan de cada área es permanente.

Con relación al liderazgo directivo, es importante anotar que los directivos de las escuelas deben crear las condiciones para desarrollar una cultura institucional con estímulos y motivaciones para el trabajo en equipo, deben dedicar su tiempo y su energía observando sistemáticamente los procesos y los resultados educativos, lo que ayuda para una adecuada toma de decisiones, siendo proactivo, para anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres y necesidades del contexto.

Según Miñaga (1999) las organizaciones educativas requieren de un:

Liderazgo fuerte, competente y positivo; alto grado de expectativas sobre los estudiantes, docentes y la propia escuela; reforzamiento positivo de las conductas, control de los estudiantes, atención personalizada, sentido de pertenencia, participación de la gestión y espíritu de identidad para buscar mecanismos que garanticen la eficacia (p.127).

Los líderes de las instituciones educativas tienen el reto de desarrollar personas que también puedan asumir liderazgo dentro de sus aulas, que implementen las estrategias necesarias para lograr éxito en su práctica pedagógica y los resultados esperados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

El líder tiene un compromiso con la acción y con los resultados, se espera que este sea un planificador; un buen ejecutor, un conocedor, un estudioso, que reflexiona, actúa y evalúa, que busca involucrar y encauzar a todos los trabajadores en una misma dirección para lograr el éxito de la organización, modela el trabajo, motiva permanentemente para que aporten al trabajo en equipo y para que puedan revisar su propio trabajo.

Un aspecto representativo en una escuela eficaz es la planeación, la cual debe acompañar cada momento pedagógico desde el inicio hasta el final del

año escolar y a la cual los directivos deben hacer seguimiento y acompañamiento, estos procesos requieren de un líder que sepa realizarlo sin asomos de actividad de control sino por el contrario que a través de una comunicación asertiva haga sentir al docente como un aliado que fortalece y mejora su práctica.

Se identifica que el reconocimiento de la comunidad educativa por la trayectoria de la escuela y por sus buenos resultados repercute en el logro de mantener a los padres conectados en los proyectos de la misma y comprometidos con el aprendizaje de sus hijos.

Se puede evidenciar que desde su creación en el año 1949 con 73 años de funcionamiento, la hoy Institución Educativa Soledad Acosta de Samper y en el año 1948 con 74 años la Institución Educativa Promoción Social, tienen su propia cultura, definida en sus valores, su historia, su himno, sus docentes, unos que ya se han ido físicamente, otros que aún permanecen y otros que recién llegan, todos van dejando huellas, estudiantes que han ido y han regresado como padres de familia, otros como docentes, es decir las escuelas tienen su propia impronta, su propia identidad.

Un número importante de padres y madres de familia de la escuela cursaron su educación primaria y secundaria en la institución educativa en donde sueñan que sus hijos y nietos también tengan el privilegio de pertenecer, durante su participación en esta investigación dentro del grupo focal, recurrieron comúnmente a sus recuerdos y experiencias en la escuela; se puede decir entonces que existe una identificación personal y colectiva con la institución escolar y es parte de la historia comunitaria del barrio el socorro de la ciudad de Cartagena, en donde casualmente se encuentran ubicadas las dos Instituciones Educativas estudiadas.

Por lo anterior y por el reconocimiento de los buenos resultados en las pruebas estandarizadas como por el ingreso a la Universidad, aunado a la trayectoria de la escuela se percibe una conciencia del valor que la misma tiene, por lo cual el ingreso en estas dos instituciones es ampliamente

solicitado por personas desde el estrato social uno, hasta el estrato social cuatro de la ciudad y aun siendo residentes de sectores alejados de la escuela.

Las dos escuelas son también referentes importantes en otros aspectos en el caso de la I. E. Soledad Acosta de Samper en el ámbito deportivo y cultural y en el caso de la I.E. Promoción Social ha obtenido reconocimiento con sus proyectos ambientales.

Un factor en la gestión escolar y que se identifica como relevante en la Institución Educativa Soledad Acosta de Samper, es el antecedente del liderazgo del director anterior, quien a lo largo de 25 años en el cargo sentó las bases del trabajo que la Institución Educativa, los actuales rectores han continuado con el legado que instituyeron los anteriores. Este antecedente dejó un estándar alto de desempeño en la gestión, que supone uno de los principales retos para los actuales rectores, quienes reconocen haber recibido una escuela con una estructura y organización adecuada y comprometida con el buen funcionamiento escolar y con un buen rendimiento académico.

Con relación a la implicación de los padres y de acuerdo con Bandura (1993), los padres y madres con una elevada posición socioeconómica pueden funcionar como efectivos modelos de aprendizaje social para sus hijos, en lo que respecta a conductas académicas relevantes; además, se sienten más preparados para ayudar a sus hijos que quienes tienen una posición socioeconómica menos favorecida. Este autor señala que la observación de modelos se transforma en imágenes e ideas que pueden recordarse, utilizarse y modificarse con el fin de elaborar patrones conductuales, en ese sentido el reforzamiento determina lo que los hijos hacen, por eso es tan importante que los padres que son los maestros por excelencia de sus hijos enseñen con el ejemplo, no solo con la palabra.

Una interesante metáfora que habla de la labor de los padres de familia es la que dice: “Un deportivo requiere de un buen motor, buenos frenos y una excelente comunicación entre ellos”.

Beneficiarios

La población beneficiada es la comunidad escolar de la Institución Educativa Soledad Acosta de Samper con un número aproximado de 4.300 estudiantes y los 1.956 estudiantes que pertenecen a la Institución Educativa Promoción Social. De manera directa el proyecto impacta los 417 estudiantes de la sede Ana María Pérez de Otero de los grados preescolar hasta 5° de primaria entre los 5 y 11 años; sus padres de familia, el 100% de los docentes de la sede (12) y 1 directivo docente.

Con relación a la comunidad educativa de esta sede de primaria se puede anotar lo siguiente: son estudiantes que pertenecen a los estratos 1, 2 y 3, habitantes de la Localidad Industrial y de la Bahía, en el aspecto socio - económico se puede decir que los estudiantes en su mayoría proceden de los barrios aledaños a la institución Educativa, sin embargo, por el reconocimiento que tienen la escuela y sus buenos resultados, algunos estudiantes de barrios lejanos llegan a recibir sus clases, cuentan en su mayoría con padres comprometidos que se convierte en una gran fortaleza para la escuela y un factor determinante en sus buenos resultados.

Se espera que la investigación pueda beneficiar a las otras Instituciones Educativas cuyos resultados no son satisfactorios haciendo que estos lineamientos sean aplicables de manera contextualizada y así lograr una educación pertinente, significativa y relevante para sus estudiantes.

Lineamientos Teóricos Fundamentados en la Escuela Eficaz para la Gestión de las Instituciones Educativas

A partir del análisis se identificaron diferentes prácticas, actitudes y valores que inciden en la eficacia de las instituciones educativas, dentro de los hallazgos se encuentra la gestión escolar examinada desde una visión multidimensional, identificándose claramente tres niveles o ejes: Escuela, trabajo en el aula y familia. A continuación, se presenta el gráfico que sintetiza esos tres ejes.

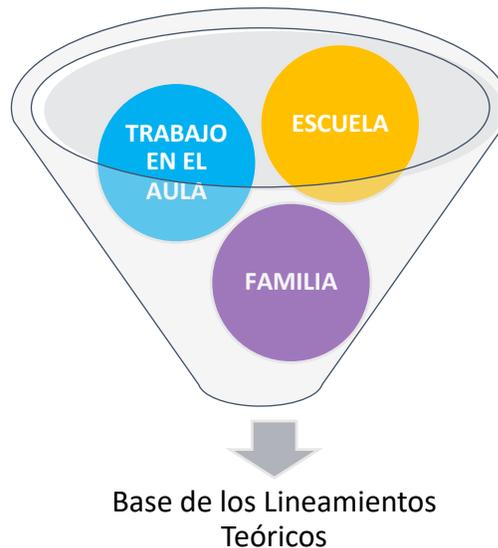


Gráfico 9. Base de los Lineamientos teóricos fundamentados en la escuela eficaz para la gestión de las instituciones educativas

Dentro de los niveles o ejes, se precisan:

Una gestión escolar, liderada por directivos competentes, con compromiso social, sensibilidad y buen manejo de las relaciones interpersonales. Una buena gestión centrada en lo pedagógico, una escuela con alto sentido de pertenencia, lo que puede ser considerado un fuerte capital simbólico, una escuela que posee una cultura escolar esperanzadora, que cuenta con unas reglas claras y en donde los acuerdos de disciplina son explícitos, en ella se identifican las normas de comportamientos admitidas y no admitidas, con una ética de cumplimiento, son escuelas donde la exigencia y la responsabilidad son pilares fundamentales, trabajan sobre su eficacia interna, es decir revisan los aspectos relacionados con los niveles de aprobación y reprobación.

Tienen un directivo comprometido que logra la vinculación de la comunidad educativa en un proyecto común y colocan énfasis no solo en el cumplimiento de los proyectos transversales institucionales sino también en

proyectos que les ayuden a alcanzar las metas establecidas entre ellos se identifica como prioritario el proyecto de Lecto escritura PILEO.

En las mejores Instituciones educativas se evidencia un alto nivel de compromiso en su gestión escolar, en ellas sus componentes y áreas de gestión se encuentran interrelacionadas, funcionando como un sistema en el que cada proceso alimenta al otro, así como también existe una interacción permanente entre los diferentes actores de la comunidad educativa liderada por un directivo comprometido que motiva al trabajo en equipo.

Las consideradas escuelas efectivas no poseen características o rasgos estructurales fáciles de identificar, no se puede concluir que tienen buenos resultados porque atienden cursos con menor número de estudiantes, porque cuentan con una infraestructura física especial o porque cuentan con docentes de ciertas condiciones, sus profesores son semejantes a los de las demás I.E. (edad promedio, formación profesional, pertenecientes a los dos regímenes 2277 y 1278) aunque múltiples investigaciones han identificado que La educación de los docentes sí está correlacionada con el aprendizaje de los estudiantes.

Es importante insistir en que el mito generalizado en el colectivo de las otras instituciones educativas del distrito de Cartagena referente a que estas escuelas seleccionan a sus estudiantes, solo dejando ingresar niños con desempeños superiores no responde a la realidad, por cuanto, regularmente los estudiantes ingresan en los niveles de preescolar a través de un sorteo por el gran número de aspirantes que desean ingresar, el cual se realiza con la presencia de las autoridades representantes de la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena. Tampoco discriminan para el ingreso, en sus aulas conviven niños de muy variadas capacidades, es decir, estas escuelas no tienen la posibilidad de elegir sus estudiantes o de excluir los alumnos con dificultades de aprendizaje, los casos que se identifican de niños con capacidades limitadas o con diferentes condiciones, generalmente y después de un proceso de acompañamiento con los profesionales en psicología y

neurología terminan eligiendo escuelas más pequeñas y con atención personalizada para continuar sus estudios, ya que por la alta demanda de estas instituciones el número de estudiantes por salón sobrepasa los establecidos por la norma. Con relación a este tema es importante anotar que en el año 2022 se presentaron algunos casos de estudiantes a los que se le realizaron adaptaciones curriculares teniendo en cuenta sus diferencias individuales, se acompañó el proceso desde la dirección, la psicóloga de la escuela, los maestros y la familia y se ha continuado según los lineamientos del MEN realizando el Plan Individual de Ajustes Razonables PIAR con buenos resultados, lo que ha empezado a identificar a la escuela como inclusiva, abierta, positiva y mejor preparada en el manejo de los otros casos que se han evidenciado en el año 2023.

Con relación a la gestión escolar la unidad de criterio, el sentido de pertenencia, la ética de cumplimiento, son escuelas que permanecen en el cumplimiento de su deber (cumplir con el horario, no suspenden clases, etcétera). Tienen valores y reglas claras, las cuales son compartidas por los miembros de la comunidad educativa, convirtiéndose en parte de su cultura institucional, la cual jalona a los miembros de esa comunidad educativa de manera sinérgica en una meta común, logrando así los resultados esperados.

Lo anterior también se puede evidenciar en el trabajo en equipo definido desde el momento de la planeación y en los espacios comunitarios que comparte la escuela (semanas de desarrollo institucional) como en los valores que promulgan y vivencian en la misma, que representan el actuar y las narrativas de la institución educativa.

Estos buenos resultados también se encuentran asociados al reconocimiento de la comunidad educativa y de las autoridades distritales producto de la trayectoria de la escuela y también porque sus estudiantes permanentemente se destacan en diferentes aspectos.

A continuación, se presenta el gráfico que sintetiza el eje Políticas Institucionales.

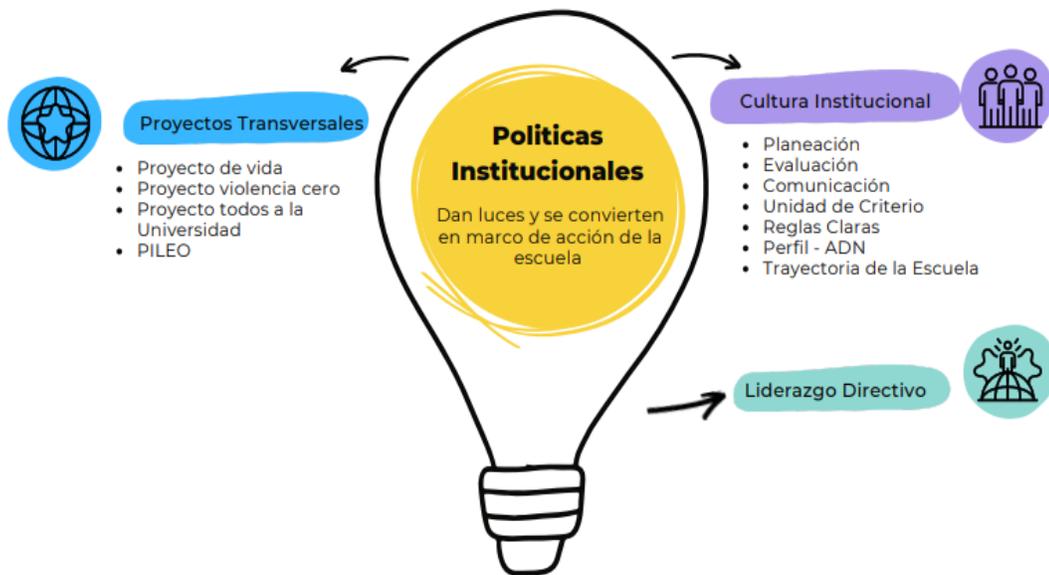


Gráfico 10. Eje Escuela – Políticas Institucionales

El segundo eje está basado en la figura del docente como responsable de la praxis dentro del aula y quienes en definitiva hacen la magia dentro del salón de clases, son maestros que dan prioridad al aprendizaje de los estudiantes, que utilizan el diagnóstico escolar como instrumento para la mejora de sus resultados, son empáticos, exigentes y con altas expectativas en sus estudiantes.

Con relación a las prácticas en el aula, se puede afirmar que los docentes responden con responsabilidad preparando sus clases y evaluando de manera efectiva, maestros que creen en que pueden lograr las metas haciendo un buen trabajo, creen en su trabajo y en ocasiones hasta sacrifican parte de su tiempo de descanso para que todo resulte bien, siempre tienen “la camiseta puesta”, docentes que se convierten en referentes y en modelos de cumplimiento (no llegan tarde, faltan muy poco y cumplen con lo establecido).

A continuación, se presenta el gráfico que compendia las características identificables en los docentes eficaces.



Gráfico 11. Maestros arquitectos de vida y realizadores de sueños

Las dos escuelas estudiadas cuentan con docentes entre los 8 y los 16 años de pertenecer a las institución educativa, aunque tienen mucho más años de experiencia docente, este aspecto demuestra que puede existir una relación entre la estabilidad que tiene el docente y el directivo docente en estas escuelas oficiales por la sensación de tranquilidad y de bienestar que experimentan los maestros al desarrollar su labor, lo que se puede asociar a un buen clima organizacional y aunque no esté claramente soportado su incidencia en los buenos resultados de los estudiantes, si se puede concluir que se presenta este fenómeno en las dos escuelas, pues tanto sus dirigentes,

como sus docentes en su mayoría son personas de mucha experiencia en educación.

Un fenómeno que ya se alcanza a vislumbrar es el relevo generacional de los docentes del 1278 que van llegando a la escuela y que dan la partida a muchos maestros del régimen 2277 quienes por edad cumplida deben realizar su retiro forzoso, un aspecto que se presentó después de la Pandemia del Covid 19 fue que algunos maestros optaron por retirarse de manera anticipada por diferentes motivos aun teniendo oportunidad de seguir laborando de acuerdo a la norma establecida, por cuanto esta le permitía laborar hasta cumplido los 70 años.

Las dos Instituciones Educativas cuentan con líderes pedagógicos validados, considerados “Maestros de Maestros” son profesores con reconocimiento de la comunidad educativa por su conocimiento, por el apoyo que brindan a los demás y por sus aportes en proyectos e iniciativas en beneficio de la escuela.

A continuación, se presenta el gráfico que sintetiza las características identificables en los docentes que denominan Maestro de Maestros.

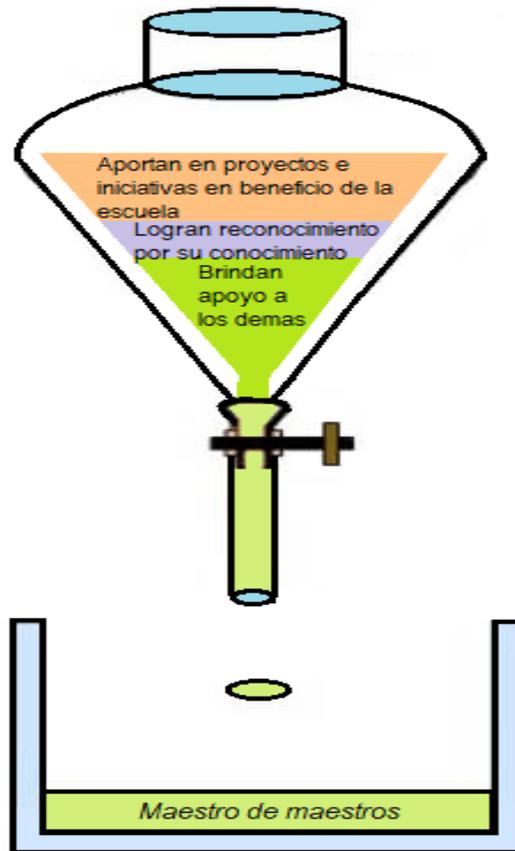


Gráfico 12. Maestros de Maestros

Un tercer eje habla de las familias empoderadas, apropiadas del ámbito escolar, que participan activamente en el acompañamiento de los compromisos académicos de sus hijos y que están dispuestos a apoyar en mejorar las condiciones de la escuela.

El contexto familiar juega un papel importante, la atención que reciben los estudiantes por parte de los encargados del acompañamiento en casa son elementos claves para entender el éxito o fracaso de los estudiantes. En las dos instituciones educativas focalizadas se evidencia un alto compromiso de los padres para atender los eventos y requerimientos que realiza la escuela.

En su mayoría son niños atendidos, cuidados y protegidos, aunque en algunos casos se evidencia desatención y presencia de familias

disfuncionales. Es precisamente en los casos que se identifican con ausencia de padre o madre donde toma mucha fuerza la figura del adulto significativo, es ese abuelo(a) paterno o materna que asume la responsabilidad de la crianza de su nieto con un alto grado de entrega a esa labor.

En general los padres de familia tienen un nivel educativo y cultural satisfactorio, lo que se evidencia en el compromiso con el desarrollo de los procesos académicos de sus acudidos y la disponibilidad que muestran frente a los requerimientos de la escuela.

Es indudable la incidencia de la implicación de la familia en los resultados educativos de los estudiantes. Los logros escolares se encuentran relacionados con aspectos motivacionales, comunicativos y con el afianzamiento de los aprendizajes en casa. En este aspecto es menester resaltar que ese compromiso logrado en los padres de familia y/o acudientes de estas I.E. en parte son resultado del reconocimiento a la labor que realizan los docentes y la trayectoria a una escuela con buenos resultados.

Como se anotó anteriormente existe un fenómeno que bien vale la pena anotar y es la fuerte presencia de la figura de los abuelos en la vida de los estudiantes, es muy frecuente que los niños sean atendidos y apoyados diariamente por sus abuelos, quienes los llevan al colegio, en las tareas en casa y en todas las necesidades que se le presenten, algunos hasta asumen ser sus representantes a la hora de matricular o en reuniones de padres, esto se presenta por el alto número de padres que trabajan, por desatención de sus responsabilidades, por diferentes situaciones familiares. Algunos padres dejan esa responsabilidad en sus progenitores que en su mayoría son bastante adultos. Este es un fenómeno en crecimiento que cada vez se hace más evidente, por cuanto las situaciones socio – familiares se han ido modificando en los últimos años y que coloca a los abuelos como una figura muy representativa e importante en la vida de los niños y adolescentes, en ocasiones hasta deben hacerse cargo económica y afectivamente de los nietos. A continuación, se presenta el gráfico que sintetiza el eje familia.



Gráfico 13. Eje Familia

Hay factores asociados que operan con eficacia conjuntamente, no hay nada mágico o extraordinario en estas escuelas, lo que es muy importante es que todo esté concatenado, regularmente convergen lo que sucede en el aula con lo que se establece en el PEI, hay un puente constante entre la evaluación y la planificación, los maestros, estudiantes y padres de familia reciben generalmente orientaciones a tiempo y los objetivos se convierten en metas comunes, las cuales concretizan al inicio del año escolar y que dejan evidenciadas dentro de los salones de clases desde la semana de ambientación, desarrollan acciones concretas para mantener el vínculo con los padres, tienen política de escuela de puertas abiertas, acogida, dialogo, disposición para responder inquietudes y escuchar sugerencias, hacen que los estudiantes, sus familias y el colectivo docente se encaminen hacia la búsqueda constante del logro académico.

Estructura de los Lineamientos

A continuación, se presenta el gráfico de la estructura completa de los componentes presentes en la Escuela Eficaz.



Gráfico 14. Lineamientos Teóricos fundamentados en la Escuela Eficaz

Propósitos de los Lineamientos Teóricos

Desarrollar gestiones educativas eficaces partiendo de las políticas institucionales, las prácticas de aula del docente y el compromiso de los padres o acudientes.

Propósitos Específicos

Identificar las políticas institucionales que promueven y ayudan a desarrollar una gestión educativa eficaz. Los buenos resultados de las dos Instituciones Educativas se soportan en las fortalezas de la gestión escolar, en las prácticas pedagógicas en el aula y en el acompañamiento de la familia, todos estos son aspectos que se identifican hacen parte de la política interna

de la institución, que, aunque no esté consignado de manera explícita, hace parte de la narrativa y del actuar de la escuela.

Dentro de las políticas de institucionales para una escuela eficaz se requiere: Un liderazgo Directivo, motivador y proactivo, competente, con compromiso social, sensibilidad y buen manejo de las relaciones interpersonales.

Unos espacios definidos de participación y comunicación entre toda la comunidad educativa. Encuentros de maestros que refuercen el trabajo en equipo en torno a las metas institucionales.

La definición de metas claras y con seguimiento por lo menos en dos momentos del año escolar.

Manejo de unidad de criterio en el actuar por parte de docentes y directivos docentes, de acuerdo a los consensos logrados, a las metas institucionales y a las reglas establecidas.

La formación integral como ejercicio institucional y colectivo permanente y presente en cada espacio y momento pedagógico.

Trabajar en el cumplimiento de su plan de mejoramiento con miras a lograr la excelencia, este debe ser revisado en la semana de desarrollo institucional de mitad de año y la de finalización del mismo para medir los avances y hacer los ajustes que se requieran.

El trabajo en equipo liderado por directivos y desarrollado en todos los niveles de la escuela, también debe evidenciarse en el aula, en ese caso liderado por el docente.

La evaluación como proceso inherente a todo lo que se desarrolla en la escuela. Una evaluación que identifique vacíos y falencias y que desarrolle un proceso de superación de esas dificultades.

El acompañamiento integral a los docentes que ingresan a la Institución Educativa, durante su primer año este debe ser incluido en un programa de inducción definido, en el que se le asignará un mentor, el cual será

seleccionado dentro del grupo de los denominados maestro de maestros, este le ayudará con estrategias de mejoramiento y acompañamiento.

El cumplimiento de la norma en lo referente a los proyectos institucionales Transversales que tienen una razón de ser y que ajustados al contexto de la escuela son una gran fortaleza en la formación.

La realización de proyectos propios de la naturaleza de la escuela y que basados en el conocimiento de ella y su diagnóstico propendan por unos logros específicos como en este caso el proyecto “Todos a la Universidad” que es un proyecto bandera con el que la institución educativa obtiene reconocimiento por el gran impacto que tiene en el proyecto de vida de sus estudiantes y egresados.

El seguimiento a las pruebas Evaluar para Avanzar como ejercicio a realizar en todos los grados incluidos en esa estrategia y con todos los docentes comprometidos, no solo por los docentes del área de matemáticas o estadística que terminan liderando de manera solitaria esta iniciativa, por lo cual deberá quedar establecida dentro de las metas del año escolar. La investigadora es una convencida que este aspecto es tal vez el que más relación tiene con los buenos resultados, las dos Instituciones Educativas cuentan con personal preparado y preparador de las pruebas SABER, docentes que llevan años haciendo este ejercicio y que en la práctica han dado buenos resultados, existe un grupo de maestros de las áreas de matemáticas y estadística que realizan el seguimiento y presentan los datos a la comunidad educativa para hacer en colectivo el análisis de los resultados y darle uso pedagógico, realizando el plan de mejoramiento de los aspectos por mejorar o los cambios que se deben efectuar para obtener la ponderación deseada.

Organizar y desarrollar estrategias que logren la vinculación y la implicación de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

Docentes investigadores que creen y recreen en sus aulas, que repliquen sus conocimientos y que sus trabajos impacten lo que hacen ellos y los demás.

Utilización de las nuevas tecnologías en la implementación de sus clases.

La lectura como eje transversal en cada una de las asignaturas que desarrolla la escuela y en cada grado, que toda actividad escolar esté permeada por este aspecto, que la lectura crítica sea un ejercicio permanente dentro de las aulas de clases, que la lectura en casa sea un compromiso de los padres dentro del proyecto escolar y que cada aula tenga integrado un espacio con textos apropiados a la edad y al grado de los estudiantes.

Determinar responsabilidades directivos y docentes en la gestión escolar eficaz. Los rectores deben ser los primeros en asistir y participar en las reuniones pedagógicas de la institución, deben orientar los procesos reflexivos de la escuela, planificar y encauzar las semanas de desarrollo, liderar la elaboración del PEI, los sistemas de evaluación, el modelo pedagógico, presidir el consejo académico, los comités de convivencia, el consejo directivo y abanderar las medidas para aumentar la calidad de la formación que reciben los estudiantes. Al tiempo en que deben también responder a las tareas netamente administrativas y legales que desafortunadamente invaden las escuelas en este tiempo.

Garantizar y promover las reuniones de docentes para que tengan los espacios y momentos para revisar sus prácticas.

Incentivar las competencias investigativas en los maestros, para que su praxis se vea permeada por lo aprendido. Trabajar para que no solo se adquieran más títulos, pues ya se ha demostrado que los títulos de los docentes no inciden en la calidad que este brinda a los estudiantes.

Solicitar a los maestros revisar y sistematizar sus proyectos e iniciativas escolares.

Realizar con rigor y tal como lo establece la norma las evaluaciones de desempeño de los maestros 1278, pues al parecer con esas evaluaciones no se les está reforzando fortalezas y trabajando en sus debilidades, por cuanto se manejan con mucha flexibilidad.

Detectar las fortalezas de cada docente y aprovecharlas en función de las metas comunes.

Desarrollar actividades con la intención de promover un buen clima institucional, las que deben ser planificadas desde el inicio del año y que queden establecidas como parte de la cultura de la escuela.

Trabajar por la sincronía y la sinergia, la colaboración de su equipo de trabajo.

Realizar su matriz DOFA Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, en un momento de la semana de desarrollo institucional con la participación de todos, como un buen aporte para lograr el sentido de colectivo

Con relación a las responsabilidades de los docentes, se debe anotar que: los mejores docentes tienen características que los hacen ser modelos y ejemplos a seguir y que logran orientar y si es necesario también encauzar a sus estudiantes, son maestros que logran impactar el interés del estudiante, que a pesar del contexto y de las circunstancias adversas hacen que el proceso de aprendizaje se dé, porque buscan estrategias, porque no solo dominan el tema y se esfuerzan por hacerlo entendible, vivenciable y significativo para los estudiantes, sino que se esfuerzan en lograr el desarrollo integral de sus estudiantes.

Desarrollar en sus estudiantes competencias para pensar, convivir, interpretar, leer y escribir, privilegiar en sus estudiantes la creatividad, la resolución de problemas, el análisis y las competencias comunicativas y argumentativas, incentivan la lectura.

Docentes que alcancen niveles de experticia en el desarrollo de competencias en los estudiantes para la argumentación, la interpretación, la deducción y la lectura crítica.

Del trabajo en el aula es menester dar el lugar que le corresponde a los docentes, ellos son el eje de la calidad de la educación, por cuanto, de él depende lo que sucede o no sucede en el salón de clases, en sus manos está fortalecer el clima del aula con su liderazgo pedagógico.

El nuevo paradigma de la docencia debe ser la visión del maestro como un profesional con prestigio social que por tener competencia y conocimiento

es el pilar del aprendizaje, lo que es por excelencia el motor para el progreso del país.

La mejor rúbrica para medir la efectividad docente son las percepciones de los estudiantes, estudios especializados concluyen que ellos al referirse a sus maestros evidencian que los marca cómo estos muestran preocupación por su bienestar, como controlan efectivamente el aula, manteniendo la autoridad sin gritos o imposiciones, tratan con justicia, le brindan apoyo adicional cuando los estudiantes lo necesitan, realizan retroalimentación en la calificación de tareas y trabajos, son capaces de clarificar ideas, les colocan retos a los estudiantes que los hace reflexionar y esforzarse, les motivan a la participación en clase por medio de preguntas, les atrapan con su conocimiento y estrategias didácticas, los empoderan, les sirven de ejemplo, esto es todo lo que un estudiante espera de un maestro por tanto se convierte implícitamente en su responsabilidad.

Un aspecto que bien vale la pena reforzar es la importancia de la lectura, un buen maestro sabe que esta abre caminos y amplía el conocimiento, por ello recomienda material adicional a sus estudiantes para que refuercen sus conocimientos y creen el hábito de la lectura.

Establecer mecanismos para lograr la motivación y acompañamiento de los padres o acudientes. Teniendo claro que el contexto socioeconómico incide de manera importante en el aprendizaje y que en las escuelas focalizadas están presentes todas las tipologías de familias, con los dos padres presentes, con uno solo presente, que en su gran mayoría son las madres, las que se autodenominan “madres solteras”, con la familia extensa, con los abuelos, con un solo abuelo y hasta con vecinos que hacen veces de familia, se deben realizar talleres de escuela para padres con el fin de orientar acciones de formación y de abordaje de las diferentes problemáticas que se pueden presentar al interior de las familias.

En la mayoría de las veces las buenas relaciones de la escuela con los padres de familia y/o acudientes son el resultado del desarrollo de estrategias

de acercamiento lideradas por los maestros y directivos y en algunas ocasiones también por el acompañamiento del equipo de Bienestar, se requiere continuar motivando a los acudientes a estar presentes y activos en el proceso de enseñanza – aprendizaje de sus hijos.

Citar a los padres o acudientes al culminar cada periodo académico para entregar informe académico y comportamental de sus hijos.

Mantener la comunicación con los padres a través de los grupos de difusión por WhatsApp, a través de las citaciones escritas y también por medio de la plataforma institucional.

La retroalimentación se debe realizar permanentemente, el padre de las instituciones educativas eficaces debe sentir que es parte del proceso y debe estar al día de lo que va ocurriendo y los avances que se van logrando con su hijo, como también en las dificultades que este está presentando para encontrar en conjunto con el maestro el camino para su superación. Por ello el padre debe sentir que es una escuela de puertas abiertas para que cuando él requiera también pueda acceder, encontrando respuesta y apoyo.

La participación de los padres y/o acudientes debe ser una constante, la vinculación de los padres garantiza el éxito del proceso, son los directos responsables de lo que sucede o no sucede en casa, son quienes refuerzan y acompañan el aprendizaje que se desarrolla en el aula, en la escuela. Esta es la norma que la escuela debe garantizar la participación de los padres en el gobierno escolar y en las comisiones de evaluación, los padres se convierten en los mejores aliados en el proceso de enseñanza - aprendizaje de sus hijos, por ende, las escuelas están definitivamente e inexcusablemente comprometidas a generar estrategias para que la implicación de la familia se logre.

Socialización

De acuerdo con Diaz (2019):

El investigador debe hacer creíble los hallazgos que se presentan, cómo los datos muestran la realidad tal como la experimentan, sienten o interpretan los sujetos en un contexto y tiempo determinado; y para ello el investigador se vale de estrategias para demostrar que sus hallazgos e interpretaciones representan dicha realidad. Entre ellas se destacan: (1) la presencia prolongada del investigador en el campo... (2) la triangulación de las técnicas, fuentes y teorías... (3) la revisión de otros investigadores o la triangulación de investigadores...y (4) el retorno de los resultados a los informantes (p. 32).

Sobre la base de las ideas anteriormente expuestas y haciendo referencia específicamente en la estrategia número cuatro, el día 27 de octubre del 2022, se realizó la socialización del V momento de la investigación, para reforzar uno de los criterios de rigor y calidad, como lo es la credibilidad, la cual resulta del acercamiento con los informantes para obtener el reconocimiento de ellos en lo expresado en la investigación y su correspondencia con lo que ellos piensan, esta se realizó a través de la presentación de los lineamientos teóricos fundamentadas en la Escuela Eficaz para la gestión de las Instituciones Educativas, la convocatoria al evento fue realizada por medio de correos electrónicos cuyos envíos se evidencian en los anexos y con carta física entregada a algunos de los informantes, la actividad contó con la participación de 9 de los 15 informantes, quienes pudieron realizar observaciones, aportes y sugerencias.

La valoración de la socialización pudieron efectuarla al finalizar, dejando sus aportes según se evidencia en el Anexo L.

De acuerdo a los aportes realizados por los informantes, es importante resaltar que el 100% consideraron que los lineamientos pueden ser aplicables a otras instituciones del Distrito de Cartagena de Indias y que esta contiene elementos que pueden contribuir al mejoramiento de la Educación Distrital, el

100% considera que la propuesta es novedosa y que responde a los requerimientos que necesita la educación Colombiana, valoran que la investigación resalte el trabajo formativo del aula como elemento clave, además expresan que el hilo conductor de la investigación motiva a involucrarse.

Entre los elementos que los informantes incorporarían a la propuesta se encuentran:

Las razones y situaciones que no favorecen un trabajo eficaz en las otras escuelas.

Tener presente la visión de la escuela eficaz como una escuela que se transforma y con un proceso de acompañamiento que genera redes y que ayuda para que todos se impliquen.

Para las madres informantes es importante que también se resalte como es la participación de los estudiantes, su compromiso y dedicación para alcanzar los logros esperados, además que se retroalimente a toda la escuela con la información emergida en la investigación.

Para la parte directiva de una de la Institución Educativa Soledad Acosta de Samper, es importante que también se identifique los reconocimientos que esta institución ha tenido con relación a sus logros deportivos entre los que se encuentran títulos nacionales en Voleibol juvenil femenino, campeones en nacionales supérate Intercolegiados en Baloncesto en varios años consecutivos, como también reconocer su proyecto cultural, festivo y conmemorativo de las fiestas de independencia de Cartagena “Rumbeando y aprendiendo al son de los Cabildos”.

Dentro de las implicaciones de los criterios de rigor y calidad de la investigación, como una manera de lograr la confirmación de las interpretaciones realizadas por el investigador y para hacer transparente el proceso para los evaluadores, la comunidad educativa y la comunidad científica se presentan a continuación evidencias fotográficas de la socialización de la investigación realizada a los informantes clave.

**SÍNTESIS GENERAL DE LOS LINEAMIENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTADOS EN LA ESCUELA EFICAZ
PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

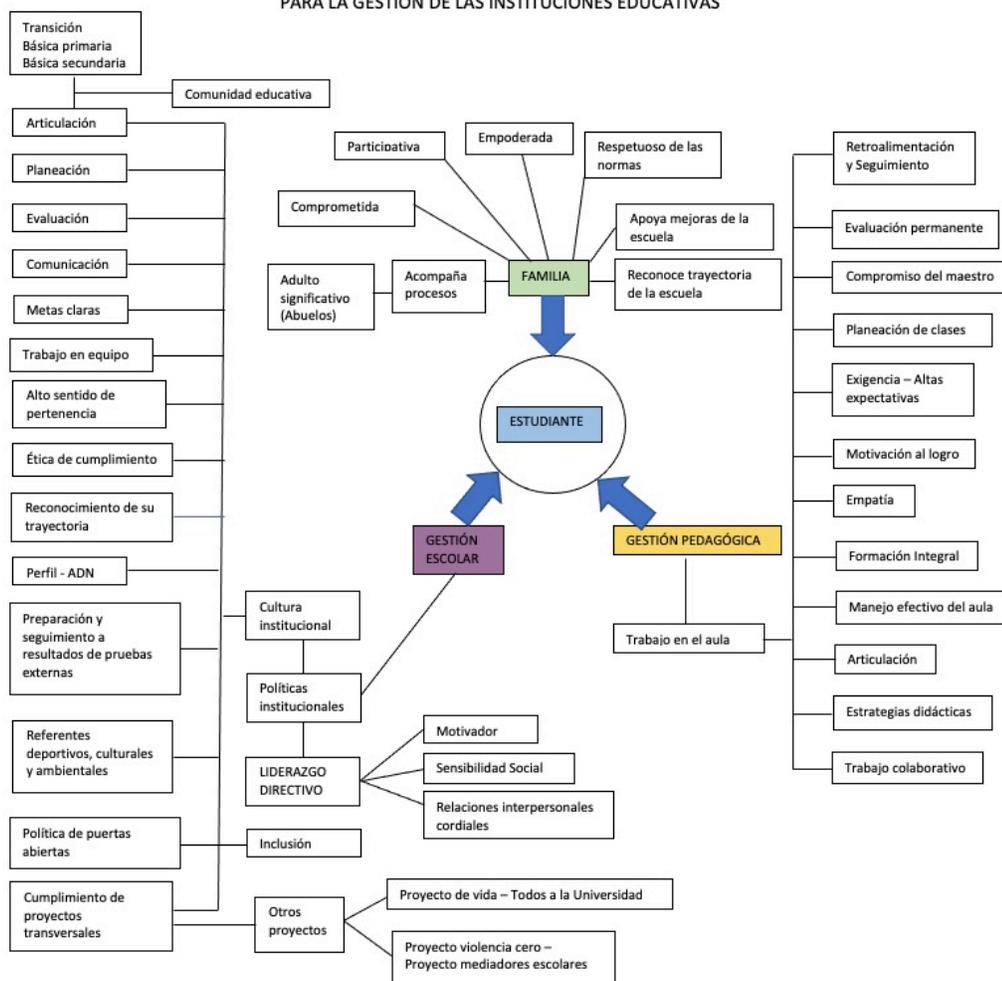


Gráfico 15. Síntesis general de los lineamientos teóricos fundamentados en la escuela eficaz para la gestión de las instituciones educativas.

Los buenos resultados de las dos (2) instituciones educativas se soportan en las fortalezas de la gestión escolar, en las prácticas pedagógicas dentro del aula y en el acompañamiento de la familia. Cada proceso alimenta a otro, con interacción permanente entre los diferentes actores de la comunidad educativa. Todo está concatenado, convergiendo en beneficio del estudiante, centro de toda actividad educativa.

**REGISTRO FOTOGRÁFICO SOCIALIZACIÓN
OCTUBRE 27 DEL 2022**



MOMENTO VI

REFLEXIONES FINALES

Con base en el análisis de los hallazgos obtenidos en la investigación se establecieron las reflexiones, las cuales responden a los propósitos que se plantearon al inicio de la investigación.

En correspondencia con el *Propósito Específico 1*: Describir los procesos académicos que contribuyen en los buenos resultados de las Instituciones Educativas.

Se identifica la planeación como uno de los más importantes dentro de las escuelas y que redundan en la obtención de éstos. La gestión articulada y planificada entre los diferentes actores de las instituciones educativas facilita la fluidez de procesos.

La evaluación es otro de los procesos académicos que contribuyen con los buenos resultados, la evaluación como herramienta para revisar el trabajo en el aula, la pertinencia de la enseñanza, los avances en el aprendizaje y la motivación del estudiante.

La evaluación y retroalimentación permanente desde los directivos, se convierte en el punto de partida para que cada miembro del personal se autoevalúe y acepte ser evaluado desde lo constructivo, lo que los lleva a convertirse en un elemento regulador de la prestación del servicio. Por otra parte, la autoevaluación permanente que hace el maestro de su propia praxis no solo es una herramienta muy valiosa y necesaria que debe estar presente durante todo el proceso de enseñanza – aprendizaje, sino que es fundamental pues permite valorar los avances y los resultados del proceso.

La evaluación unida a una política institucional de retroalimentación permanente a los padres de familia, adquiere mayor significancia, por cuanto se garantiza un mejor acompañamiento de los mismos, afianzando las relaciones con la escuela, pues al tener éstos la posibilidad de intervenir en casa de manera oportuna, les permite realizar los respectivos ajustes, apoyando y acompañando a sus hijos, convirtiéndose este aspecto en una gran fortaleza para la escuela, lo que termina incidiendo en los mejores resultados y en las adecuadas relaciones con los padres.

Otro de los aspectos que contribuyen con los buenos resultados es que estas instituciones tienen ambientes que favorecen y maximizan el potencial creativo de los estudiantes, hacen el aprendizaje atractivo en cada momento los motivan a participar, el aula es entonces un espacio creado y diseñado para que los estudiantes estén seguros, donde el estudiante pueda dedicarse al éxito del aprovechamiento escolar; y es toda esta seguridad que también hace que los padres a su vez sientan confianza.

Muy importante la figura del Maestro dentro de esa aula, su liderazgo pedagógico, su impronta, su metodología, pues es precisamente él quien puede lograr que esta magia se produzca o evite que suceda.

En consonancia con el *propósito específico 2*: Interpretar las percepciones de los docentes, directivos y padres de familia de la Institución Educativa acerca de los procesos académicos asociados a los buenos resultados.

Desde la perspectiva docente el trabajo en equipo es un aspecto inmerso en los procesos académicos asociados a la obtención de buenos resultados, la cohesión del equipo de maestros, aprovechando las potencialidades y fortalezas de cada uno, haciendo sinergia hacia intereses comunes, con unidad de criterio y subordinando los intereses personales, logran mejores resultados.

Los directivos también identifican el trabajo en equipo como el camino para unificar las ideas y lograr esa planeación efectiva que deben realizar y

evidenciar directamente los docentes dentro de sus aulas de clases y en cada actividad prevista.

En las escuelas eficaces realizan seguimiento a los resultados de las pruebas Evaluar para Avanzar, le dan un uso pedagógico a estos y finalmente realizan un plan de mejoramiento en aras de obtener la ponderación deseada, este es tal vez el aspecto que más relación tiene con los buenos resultados.

Aunque existen muchos detractores de estas pruebas por considerarlas estandarizadas, es importante concluir que son mucho más que eso, ellas evalúan el proceso, el pensamiento sistémico, es decir, enseñan a los estudiantes a ver el fenómeno o situación desde varias perspectivas, además buscan mejorar los aprendizajes de los estudiantes y continuar trabajando por la calidad de la educación. También, buscan identificar el nivel de aprendizaje de sus estudiantes y encontrar alternativas pedagógicas para atenderlos.

Se puede concluir que, aunque esta prueba, está basada en los estándares básicos de competencias que se deben manejar en cada institución y en todos los rincones del país, esta prueba requiere de ajustes razonables adaptables a cada contexto, pues evidentemente no se deben medir a todos con el mismo instrumento, es decir, no se puede equiparar los aprendizajes logrados en zonas rurales con las zonas urbanas y en ocasiones tampoco se pueden equiparar aprendizajes dentro del mismo casco urbano.

Sin lugar a dudas la lectura comprensiva debe ser un aspecto a trabajar y a reforzar en los estudiantes para el buen desenvolvimiento de las pruebas, debe establecerse prioridad en el desarrollo de competencias para interpretar, argumentar y proponer, aspecto que debe ser trabajado dentro del proyecto de Lectura, escritura y oralidad PILEO y a través de actividades diarias como los 10 minutos de lectura al iniciar la jornada, la lectura en familia, el plan lector y los rincones de lectura, entre otros.

Aunque las pruebas empezaron a evaluar Competencias Ciudadanas desde el 2014, introduciendo temas como la discriminación, la inequidad y la desigualdad en relación con los otros y con el Estado, se quedan por fuera sin

evaluar aspectos como el clima del aula, la solidaridad, los avances en arte y educación física, aspectos que hacen diferencia en la formación y que para la investigadora tienen una alta incidencia en el desempeño de los estudiantes y en su vida. Es concluyente entonces expresar que no es posible hablar de calidad sin tener en cuenta la integralidad de los aprendizajes.

En correspondencia con el *propósito específico 3*: Develar los criterios que se relacionan con los buenos resultados de la Institución Educativa.

Un factor importante en la obtención de buenos resultados, es la percepción de los miembros de la comunidad educativa de estar en una escuela que se prepara, que se proyecta, que planifica, que va a la vanguardia, que está liderando y que trabaja para ser mejores, que tiene fortalezas que son reconocidas en el ámbito distrital, por cuanto, tanto los estudiantes como los padres hacen mayores esfuerzos para permanecer en la institución, para estar en correspondencia con su nivel de exigencia, para que sus hijos no se queden rezagados frente a los buenos resultados de la mayoría, para lograr el reconocimiento que otros ya han logrado dentro de la escuela y sabiendo que la escuela es un referente a nivel distrital por sus resultados, se convierte casi en una obligación implícita que los niños y los padres deben corresponder con responsabilidad y compromiso.

En estas escuelas se promulga la cultura institucional de siempre sumar hacia la consecución de metas comunes, por lo que también se genera permanente la narrativa de que “Juntos somos más”, lo que termina desarrollando un colectivo más cohesionado y más dispuesto para el trabajo en equipo.

Los estudiantes, docentes y directivos se sienten diferentes, se sienten “mejores”, desde las aseadoras hasta el personal directivo se proclaman como mejores que el resto de instituciones en la mayoría de los aspectos, los primeros en cumplir con lo solicitado, la escuela más limpia, la que más estudiantes lleva a la Educación Superior, la que es capaz de medirse con instituciones del sector privado, la que mejores resultados presenta en las

pruebas Evaluar para Avanzar y en la que todos los niños y jóvenes quieren estudiar.

Un aspecto que se convierte en un gran logro de estas escuelas es la implicación de la familia en el proceso de sus hijos o acudidos. Éste es resultado del desarrollo de estrategias de acercamiento lideradas por los maestros y directivos y en algunas ocasiones también por el acompañamiento del equipo de Bienestar, pero son prioritariamente los docentes quienes logran el compromiso de los padres de manera directa cuando constantemente expresan “Somos una Triada”, frase que promulgan en cada reunión de padres y en cada espacio en el que se dirigen a ellos, con el fin de lograr el trabajo articulado y el compromiso de las familias.

Las escuelas eficaces cuentan con padres o acudientes apropiados del ámbito escolar como espacio público-comunitario, que dialogan, que hacen presencia en cada momento en que se les requiera, y que participan activamente en el proceso de aprendizaje de sus hijos, sobre este aspecto notamos una diferencia relevante con respecto a escuelas con resultados poco satisfactorios, en donde, al parecer y según los docentes o directivos, la mayor falencia se encuentra en el poco acompañamiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

El seguimiento a los resultados de las pruebas Evaluar para Avanzar, las pruebas SABER y el ingreso a la Universidad Pública como política, definitivamente tiene relación directa con los buenos resultados, al proponerse ingresar a la Universidad pública los estudiantes se preparan para mejorar sus desempeños en las mismas y encaminan sus esfuerzos hacia la consecución de esa meta. La I.E., a través del trabajo de su cuerpo docente y de la contratación de una empresa externa que prepara a los estudiantes al pre-ICFES en la que participan algunos de sus docentes de grados superiores, realizan el seguimiento a los resultados como una estrategia de la institución educativa; este elemento permite trabajar de manera cohesionada en los aspectos en los que presentan dificultades y avanzar en el fortalecimiento de

los aprendizajes. Esta es una estrategia necesaria que lleva la escuela y que los padres deben reforzar desde casa, esta práctica es desarrollada de manera permanente y reconocida como acertada y eficiente porque produce resultados.

También es muy importante apuntarle al proceso lector como herramienta fundamental para la obtención de los buenos resultados académicos y en las pruebas Evaluar para Avanzar, la lectura debe ser transversal en cada una de las asignaturas que desarrolla la escuela y en cada grado, sin lugar a dudas es importante que toda actividad escolar esté permeada por este aspecto, que la lectura crítica sea un ejercicio permanente dentro de las aulas de clase, que la lectura en casa sea un compromiso de los padres dentro del proyecto escolar y que cada aula tenga integrado un espacio con textos apropiados a la edad y al grado de los estudiantes para desarrollar momentos de lectura, comprensión lectora y reflexión sobre lo leído.

Otro de los criterios que claramente se evidencia en las dos Instituciones educativas, y que, tanto Directivos como Docentes, manifiestan que están presentes en sus prácticas y vivencias, es la formación en valores, es decir, las escuelas le apuntan a la formación integral.

La Disciplina, el Compromiso y la exigencia, son aspectos que se identifican en estas escuelas como valores primordiales que deben estar presentes en la práctica de todos los que imparten formación, se invita y se motiva permanentemente a los estudiantes a desarrollar todas sus acciones de manera comprometida, para potencializarlos y alcanzar su mejor versión.

Tal como se afirmó anteriormente la motivación, la exigencia, la dedicación, el acompañamiento y la confianza se identifican como aspectos, que, si están presentes en la gestión de aula del docente, producen un impacto positivo en el estudiante y se refleja en sus resultados, es decir, estos aspectos hacen parte del compromiso docente y se convierten en determinantes para su mejor rendimiento e interés en su formación, y si se logra unir a los maestros

en esa dirección, marca la diferencia con las demás escuelas y mejora los resultados de sus estudiantes.

Es indispensable lograr que los integrantes de la comunidad educativa trabajen en un proyecto común bajo la dirección del equipo directivo, un buen líder logra que todos “remen hacia el mismo lado” apoyados en la planeación, el seguimiento y la evaluación como herramientas básicas para poder avanzar en la consecución de los resultados deseados.

Existe una relación directa entre el compromiso directivo y los buenos resultados de la Institución Educativa, el líder debe utilizar estrategias de motivación que privilegie el trabajo en equipo y manejar unas muy buenas relaciones interpersonales, aportando así a un mejor clima de convivencia en la escuela y generar la motivación que los mueva en la misma dirección.

Los buenos resultados de una Institución Educativa sin lugar a dudas están relacionados con el compromiso de todos los actores de la comunidad educativa, en primera instancia con el de los directivos docentes que lideran la gestión escolar, de la misma forma con el compromiso docente de quienes depende cada acción e intención dentro del aula, ellos han sido catalogados en esta investigación como los hacedores de magia, también con el compromiso de estudiantes con su propio crecimiento y desarrollo del aprendizaje y con el compromiso de sus padres de familia, quienes deben garantizar el acompañamiento sin el cual los esfuerzos de la escuela no se harían realizables. La escuela eficaz no es producto del azar, de la suerte, ni es un asunto casual, es el resultado del trabajo en equipo entre los directivos, los docentes, los estudiantes y los padres de familia.

Cónsonos con el último propósito, Construir lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz, se puede afirmar que la escuela eficaz está comprometida con la generación de oportunidades exitosas, con potenciar habilidades y talentos, con identificar los factores motivacionales y sociales de los estudiantes a través de los programas y actividades que invitan a la participación, y también con el desarrollo de

competencias en los niños que los hagan sobresalir y volar alto como las águilas.

Los estudiantes de las Instituciones Educativas eficaces evidencian características muy definidas en su perfil, que los identifican, lo cual es producto de un trabajo interno de repetición y refuerzo de valores, del trabajo motivacional que realizan los directivos y los maestros, unido esto a una gran exigencia y a altas expectativas asociadas al futuro de sus educandos, en la proyección de alcanzar las metas aunque sean muy altas, a confiar en sus capacidades y a ser sobresalientes en todos los aspectos de su vida.

A Manera de Reflexión

La educación en las escuelas no puede restringirse a la realización de un currículo bien hecho para proveer al ser de saberes, es mucho más que eso, es un proceso por medio del cual se debe visionar a la escuela como una evolución de nuevas políticas educativas capaces de generar pensamiento nuevo y crítico, no solo pedagógico sino gerencial y administrativo y para ello es prioritario que la organización educativa pueda revisarse permanentemente, evaluar cualitativa y cuantitativamente hacia la consecución del bienestar de sus estudiantes y sus familias, siempre con la convicción de asumir los retos y los cambios que se requieran para poder cumplir con el fin de la educación.

En todas las instituciones educativas se hace imprescindible revisar y mejorar la calidad de la educación que imparten, ya que es el camino para generar oportunidades legítimas de progreso y bienestar para los estudiantes y sus familias, para ese fin evaluar y analizar la gestión escolar en las instituciones educativas es algo que debe considerarse prioritario, pues, es innegable la importancia que tiene que la escuela esté alineada y funcionando de manera eficaz en todos sus procesos: en la gestión académica, comunitaria, directiva y administrativa - financiera; este análisis favorece la generación oportuna de ajustes en los procesos en favor de la calidad

educativa que toda escuela debe ofrecer y a su vez permite que se alcancen los resultados esperados.

Oportunidades de Mejoramiento

Como oportunidad de mejoramiento se plantean las siguientes reflexiones:

Se hace necesario evidenciar la planificación de los procesos en los grados de primaria y su articulación con la secundaria. Las escuelas eficaces realizan acciones conjuntas para facilitar el tránsito y la movilidad de sus estudiantes entre los diferentes niveles educativos y entre sus sedes, pues identifican la importancia de este proceso pedagógico y de gestión como primordial para logro de los objetivos propuestos y el mejoramiento continuo de las Instituciones educativas, este hallazgo y conclusión bien vale la pena ser revisado al interior de las I.E. para identificar qué factores o razones les impide lograr esa articulación para poder trabajar sobre esas debilidades y transformarlas en oportunidades. En las dos I.E. se resalta la fortaleza que existe en la formación académica y del ser iniciado en las sedes de primaria, especialmente desde el grado transición, por lo que es menester continuar con el proceso de articulación como política institucional.

Puede percibirse un sentimiento colectivo de que se ha desmejorado, pero que no se nota porque las instituciones educativas de la ciudad de manera global también lo hacen, por ejemplo, en el primer año de las becas Ser Pilo Paga, la institución educativa Soledad Acosta de Samper fue uno de los primeros en el país con 34 estudiantes becados, actualmente solo se consiguen 8 o 12, a diferencia de lo que sucede en los colegios a nivel nacional, como por ejemplo en Barranquilla, que en ese mismo año tuvieron 12 y hoy tienen 84, lo que podría definirse como un decrecimiento oculto, aspecto este que debería ser revisado con mayor rigor y de manera detallada.

Después de la Pandemia y de acuerdo con las estadísticas presentadas por la autoridades educativas del Distrito de Cartagena de Indias, los resultados de las escuelas siguen bajando, las dos instituciones educativas

estudiadas no escapan a las dificultades que trajo consigo el COVID 19, porque aunque una de ellas había logrado la máxima ponderación en la categoría A+, esta se perdió y no ha sido posible volverla a obtener, es posible que no se esté planificando el trabajo para el ascenso o porque las metas son muy subjetivas y es claro que las pruebas Evaluar para Avanzar siempre son objetivas y cuantificables, lo que refuerza la idea de que se debe reorientar el trabajo. En ese sentido los hallazgos de esta investigación en realidad se convierten en una gran oportunidad de mejoramiento, ya que a través de las conclusiones de la misma y de toda la reflexión realizada sobre los aspectos de la gestión escolar, se podrán efectuar ajustes que redunden en la implementación de mejores procesos y por ende de mejores resultados.

Frente al carácter de las pruebas y la educación Colombiana el Instituto Merani, en cabeza del Dr. Julián De Zubiria (2015) expresa:

Es absurdo que la educación colombiana siga dedicada a transmitir informaciones que la mayoría de los estudiantes encuentran libremente en la red...Pero lo más inexplicable es que nuestra educación básica actual no esté dedicada a lo más importante: a desarrollar competencias transversales para pensar, convivir, interpretar, leer y escribir (p.14).

Frente a las políticas estatales en materia de educación es importante decir que, para medir el éxito de una escuela se basan fundamentalmente en factores como una prueba externa, y aunque este es un indicador de escuela exitosa, existen otros aspectos y otros indicadores de trabajo interno en las gestiones educativas que son más relevantes, como la formación integral de esos estudiantes como seres humanos.

Los colegios oficiales en Colombia tienen algunas limitaciones producto también de la escasez de recursos financieros que deben venir del estado y eso se convierte en una desventaja frente a las instituciones de carácter privado, y aunque en ese marco de limitaciones estos dos colegios de carácter oficial han tenido unos niveles de eficacia, no se puede dejar de lado que la educación en estas escuelas se realiza con algunos vacíos producto de los

recursos limitados con los que cuentan. A través de la política pública se debe garantizar a estas escuelas oficiales la dotación de elementos y espacios adecuados para que puedan desarrollar clases con el uso de nuevas tecnologías.

También es importante anotar que la política de calidad en educación no contempla diferencias sociales y económicas que contextualice las necesidades y el alcance para una determinada población o de otra, por lo que algunos detractores de estas pruebas concluyen que las políticas de educación en Colombia, tal como están formuladas, no muestran interés alguno en mejorar las condiciones actuales y que, al contrario, parecen fortalecer cada vez más las diferencias sociales. El problema no está en las pruebas, sino en la inequidad creciente según estrato, género y región que ellas reflejan.

La educación debe ser una preocupación pública de primer nivel y hacia ella deben orientarse mayores esfuerzos nacionales. A este sector se le deben dar los recursos requeridos y continuar en la planeación e implementación de programas que logren dar sentido a la vida de todos los involucrados en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Siendo así, no pueden dejarse de lado los programas como los de inclusión, aceleración del aprendizaje, comedores escolares, bilingüismo, escuelas saludables, cultura ciudadana efectiva, entre otros.

Hace 32 años, el entonces presidente César Gaviria y los diez comisionados de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, más conocida como “La Comisión de Sabios”, propusieron unas metas concretas para lograr un desarrollo humano, integral, equitativo y sostenible. Al publicar el informe al finalizar el mandato de este presidente, ya había pasado la campaña presidencial y no tuvo el seguimiento que este requería, y aunque el siguiente presidente Ernesto Samper logró poner en práctica algunas de las principales recomendaciones que se alcanzaron, se sobrevino una crisis en el gobierno por el conocido proceso 8.000 y nuevamente la ciencia y la educación

quedaron otra vez a la deriva, diez años después en el Gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez, se crearon los Diez Retos para la Educación básica y media, los cuales fueron la base para las mesas de trabajo del Plan Decenal 2006 – 2015.

En el año 2014, al inicio de su segundo mandato, el presidente Juan Manuel Santos afirmó que: “seremos el país mejor educado de América Latina para el año 2025” tomando como base para ello las propuestas de la Fundación Compartir para elevar la calidad de la educación, las cuales consistían en mejorar la selección, formación y evaluación de docentes. consolidar el programa Todos a Aprender PTA, generalizar gradualmente la jornada única y fortalecer el bilingüismo. Hasta ahora los resultados han mostrado que Colombia está lejos de ser el país mejor educado de América Latina, al parecer porque nuestros países vecinos vienen tomando medidas más profundas para mejorar la calidad de la educación y las han adoptado antes que nosotros.

Actualmente se avanza en el Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026, el cual representa la hoja de ruta hacia un sistema educativo de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país. El desafío es entonces aumentar las posibilidades de cada individuo de tener mejores condiciones de vida en el futuro, que promueva la innovación, el desarrollo tecnológico, impulse la productividad e incremente las oportunidades de progreso para las regiones.

En el Plan Nacional Decenal 2016-2026 se retoman las lecciones aprendidas durante la formulación e implementación de los planes decenales 1995 - 2005 y 2006 - 2016. Compromete al Gobierno Nacional, los gobiernos regionales y locales, la comunidad educativa, el sector privado y la sociedad en general para seguir avanzando hacia una educación de calidad y en condiciones de equidad.

Por ser compromiso de todos, es primordial que la escuela aporte desde su quehacer en garantizar el derecho fundamental para los niños y jóvenes de

Colombia, abriéndoles a mejores oportunidades para que puedan hacer realidad sus sueños y vivir en un país en paz.

Según el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación LLECE y el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo SERCE, las dos variables que más inciden sobre la calidad de la educación en América Latina son: El clima del aula y el liderazgo pedagógico del rector. Lo anterior refuerza todo lo establecido en esta investigación, es en el aula donde el estudiante recibe el apoyo de sus compañeros y profesores y en donde el maestro está haciendo la magia a pesar de todas las dificultades.

Por eso es prioritario trabajar en la calidad de los maestros, es necesario derrumbar la resistencia al cambio, la falta de compromiso, las ausencias o permisos permanentes que son aspectos que lo alejan de un quehacer efectivo.

También es necesario tener presente que la educación no puede ser estándar, los estudiantes con algunas dificultades, discapacidades o condiciones excepcionales deben ser atendidos con metodologías diferentes y definiéndoles un plan Integral de ajustes razonables PIAR y los apoyos pedagógicos que este requiera, es deber de la escuela estar abierta y preparada para atender a esta realidad, además de convertirse en el soporte de las familias, es necesario que el proceso de enseñanza - aprendizaje responda de manera inclusiva para generar mayores oportunidades y bienestar de toda su comunidad educativa.

Aunque las pruebas Saber, siempre han tenido detractores, en esta investigación se ha buscado encontrar el nivel de asociación entre los factores internos y externos de las dos escuelas y el rendimiento de los estudiantes en dichas pruebas, con el fin de identificar los factores que puedan desarrollarse en el resto de instituciones educativas del Distrito y que le permitirían a las autoridades educativas intervenir para mejorar los resultados desde la política pública.

REFERENCIAS

- Aguayo, P. (2011). La teoría de la abducción de Pierce: lógica, metodología e instinto. documento en línea] Disponible: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-00622011000100002. [Consulta: 2022, agosto 15].
- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. [documento en línea] Disponible:http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Aguerrondo_Unidad_1.pdf. [Consulta: 2020, octubre 5].
- Aguilar et. jal., (2020). *Educación y pandemia, una visión académica*. [documento en línea] Disponible: https://www.universidad.edu.co/wp-content/uploads/2020/05/educacion_pandemia.pdf. [Consulta: 2022, julio 15].
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación. Introducción a la Metodología científico*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme 6a edición. documento en línea] Disponible: https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION [Consulta: 2021, septiembre 4].
- Azcarate, A., (2019). Educación en valores: buenas prácticas y eficacia escolar. [documento en línea] Disponible: file:///C:/Users/Master%20User/Downloads/TESIS_AZKARATE_MORALES_ANDER.pdf [Consulta: 2022, agosto 20].
- Bandura, A. (1982). La autoeficacia en el mecanismo de la acción humana.
- Bellei, C. et al., (2003). Escuelas efectivas en sectores de pobreza. [documento en línea] Disponible: https://www.researchgate.net/publication/273128125_Escuelas_efectivas_en_sectores_de_pobreza [Consulta: 2022, agosto 20].
- Bellei, C.; J. Valenzuela; X. Vanni; D. Contreras (2014). *Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Chile: Universidad de Chile- UNICEF. [documento en línea] Disponible: http://www.ciae.uchile.cl/docs/LoAprendiEscuela/libro/B_Loaprendienlaescuela/mobile/index.html.

- Bonilla, E. (1995). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Colombia: Norma.
- Chacón, E. (2004). El uso del Atlas.ti como herramienta para el análisis de datos cualitativos en investigaciones educativas. [documento en línea]. Disponible: <https://es.scribd.com/document/349457789/Chacon-2004>. [Consulta: 2022, noviembre 18].
- Chacón, L. (2018). Calidad educativa: una mirada a la escuela y al maestro en Colombia. [documento en línea]. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/337065467_Calidad_educativa_una_mirada_a_la_escuela_y_al_maestro_en_Colombia. [Consulta: 2022, noviembre 25].
- Chávez, A., López, E. (2012). Análisis de los procesos educativos de los estudiantes con bajo rendimiento para la construcción de posibilidades de transformación. [documento en línea]. Disponible: <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/entities/publication/fe718e43-d2c8-4b3c-b165-38605f5cca57>.
- Chaljub, J. (2015). Trabajo colaborativo como estrategia de enseñanza en la Universidad / Collaborative work as a teaching strategy in the University. *Cuaderno De Pedagogía Universitaria*, 11(22), 64-71. [documento en línea]. Disponible: <https://doi.org/10.29197/cpu.v11i22.213>. [Consulta: 2022, noviembre 18].
- Correa, C. (2005). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas*. Bogotá. Gestión Magisterio.
- De Zubiria, J. (2015). *La calidad de la educación bajo la lupa*. [documento en línea]. Disponible: <http://bibliotecadigital.magisterio.co/term-list/6> [Consulta: 2021, julio 31].
- Díaz, B., Frida y Hernández, R., Gerardo. (2006) *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*. Editorial Mc Graw-Hill. Primera Edición. México.
- Díaz, C. (2019). Las estrategias para asegurar la calidad de la investigación cualitativa. El caso de los artículos publicados en revistas de educación. *Revista Lusófona de Educação*, vol. 44, pp. 29-45. [documento en línea]. Disponible: <https://redalyc.org/journal/349/34962082004/html/> [Consulta: 2023, abril 26].

Diccionario de la Lengua Española. [documento en línea]. Disponible: <https://www.rae.es/> [Consulta: 2021, septiembre 4].

Duarte, J., Valenti, G. (2021). La Escuela Primaria Cuauhtémoc, una escuela eficaz en el centro de la comunidad El Bethí, Hidalgo, México. [documento en línea]. Disponible: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-21712021000200033&lang=es [Consulta: 2022, julio 28].

El Informe Belmont. (1979). Principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación comisión nacional para la protección de los sujetos humanos de investigación Biomédica y del comportamiento. [documento en línea]. Disponible: <http://www.bioeticayderecho.ub.edu/archivos/norm/InformeBelmont.pdf>. [Consulta: 2022, mayo 22].

Freire, P. (1993). *Política y Educación*. Editorial Laboratorio Educativo. Venezuela.

Fuguet, A. Análisis de políticas públicas, innovaciones educativas y la investigación comparada. UPEL. Instituto Pedagógico de Caracas.

Galeano, E., (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo editorial EAFIT.

García et. Al. (2014). *Tras la excelencia docente, como mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos*. Fundación Compartir. [documento en línea] Disponible: <https://www.fundacioncompartir.org/pdf/Tras%20la%20excelencia%20docente%20-%20estudio%20final.pdf>. [Consulta: 2022, octubre 12]

Gimeno, Sacristán J., Pérez Gómez A. I. (1999). *Comprender y Transformar la Enseñanza*, 8va. Edición. Madrid: Morata.

Glaser, B., Strauss, A. (1967) Descubriendo nuevas teorías de teorías previas. En: tshibutani (comp): naturaleza humana y comportamiento colectivo. Ensayos en honor a Helbert Blumer, Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Michigan: Bantam Books.

González, F. (2005). Uso del enfoque Penta dimensional en el análisis interno de productos escritos de investigación. *Revista Educação em Questão*, Vol. 23 (9, maio/ago) 2005 7-16 Disponible:

<https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/8339/5995>
[Consulta: 2021, septiembre 1].

González, F., Villegas M. (2009). Fundamentos epistemológicos en la construcción de una metódica de investigación. [Artículo en línea] Disponible:
<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/1449/1005>
[Consulta: 2021, diciembre 22].

González, Z., Azuaje, E. (2018). Saberes populares: voces ágrafas del espacio local comunitario. *Geo enseñanza, vol. 13, núm. 2, julio-diciembre, 2008, pp. 233-242.* [documento en línea] Disponible:
<https://www.redalyc.org/pdf/360/36021230009.pdf>. [Consulta: 2021, diciembre 22].

Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research.* 4ta. Edition, USA: Aldine-Atherton Publishers.

Grupo Banco Mundial. COVID -19: Impacto en la educación y respuestas de política pública. (2020). [documento en línea] Disponible:
<file:///C:/Users/Master%20User/Downloads/CONSECUENCIAS%20DE%20LA%20PANDEMIA%20EN%20EDUCACION.pdf>. [Consulta: 2022, septiembre 6].

Guba, E. y Lincoln, Y. (1994). *Naturalistic Inquiry.* Beverly Hills: Sage Publications.

Herrera, K.; R. Rico (2014). El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela. *Escenarios, 12(2), 7-18.* [documento en línea] Disponible: <https://doi.org/10.15665/esc.v12i2.311> [Consulta: 2022, agosto 12].

Hidalgo, J. (2022). Causas y consecuencias de una educación virtual después de Pandemia (Covid 19). [documento en línea] Disponible:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/43191/2022julioecesarhidalgomartinez.pdf?sequence=1>. [Consulta: 2022, noviembre 22].

Laies, G. (2011). *2° Seminario Internacional de Educación Integral, La función directiva, E. A. L., & De Acompañamiento, P. R. O. G. R. A. M. A.* Resultados del estudio a dos años del término del programa I. De Educación, 13-44.

- Ley 1098 de 2006, Código de infancia y adolescencia. [documento en línea] Disponible:https://www.oas.org/dil/esp/codigo_de_la_infancia_y_la_adolescencia_colombia.pdf. [Consulta: 2021, septiembre 1].
- Ley 115 de 1994, Ley General de Educación Colombiana. [documento en línea] Disponible: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85906_archivo_pdf.pdf [Consulta: 2021, septiembre 1].
- López, A. (2009). *La Motivación* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>. [Consulta: 2021, agosto 30].
- López, J. (2009). Manejo de datos cualitativos: Recolección y análisis. Santa Ana de Coro: UNE Rafael María Baralt. [Presentación de PowerPoint].
- López, K., (2021). *Liderazgo y eficacia escolar en centros de primaria de la comunidad autónoma vasca*. [documento en línea] Disponible: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/51837/TESIS_LOPEZ_SAENZ_KONTXI.pdf?sequence=6&isAllowed=y [Consulta: 2022, agosto 16].
- Martínez, B., (2020). *Las buenas prácticas de una organización escolar y su importancia en la formación de los estudiantes*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de mejoramiento profesional del magisterio.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. New York: Harper.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. S.A. Madrid. España.
- Matus C. (1977). *Planificación de Situaciones*. [documento en línea] Disponible: <https://es.scribd.com/document/352922700/Planificacion-de-Situaciones-Carlos-Matus>. [Consulta: 2022, agosto 16].
- Mayo, A. y Lank, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden. (The Power of Learning). Una guía para ganar ventajas competitivas*. Ediciones Gestión S.A.- España. Barcelona.
- Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Ediciones Narcea. Madrid. España.

- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2008). Guía 34 guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento del Ministerio de Educación Nacional de Colombia. [documento en línea] Disponible:
<file:///C:/Users/Master%20User/Documents/DOCTORADO/SEGUNDO%20PERIODO%202021/SEMINARIO%20II/ENVIOS/BASES%20LEGALES/Guia%2034%20autoevaluaci%C3%B3n%20Institucional%20MEN.pdf>. [Consulta: 2022, mayo 30].
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Clasificación de establecimientos y sedes. (s.f.) [documento en línea] Disponible:
<https://www.icfes.gov.co/documents/20143/193495/Clasificacion+de+establecimientos+y+sedes+Saber+11.pdf/2f177381-3c38-6b20-f5da-272dba42b412> [Consulta: 2021, septiembre 1].
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2006). Estándares Básicos de Competencias en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias y Ciudadanas. [documento en línea] Disponible:
https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-340021_recurso_1.pdf [Consulta: 2021, septiembre 1].
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2010). Evaluaciones Censales [documento en línea] Disponible:
<https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-179264.html> [Consulta: 2021, septiembre 1].
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2010). Evaluaciones de aula. [documento en línea] Disponible:
<https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-179264.html> [Consulta: 2021, septiembre 1].
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2010). [documento en línea] Disponible:
https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles12357_archivo_pdf_competencias_competenciasdirectivos.pdf. [Consulta: 2022, octubre 20].
- Miñaga, C. (1999). *En un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del Directivo Docente*. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Programa RED. 2000. [documento en línea] Disponible:
https://www.academia.edu/73838746/En_un_vaiv%C3%A9n_sin_hamaca_la_cotidianidad_del_directivo_docente [Consulta: 2020, septiembre 3].
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. [documento en línea] Disponible:

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf> [Consulta: 2021, septiembre 1].

Muñoz (2015). Estudio de los Factores asociados a la calidad de la Educación Escolar de Bogotá.

Murcia, N. y Jaramillo, L. (2001). La complementariedad como posibilidad de estructuración de diseños de investigación. *Cinta Moebio 12*: 194-204. Documento en línea disponible en: www.moebio.uchile.cl/12/murcia.htm. [Consulta: 22 de septiembre de 2021].

Murillo, J. (2007). *Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar*. Convenio Andrés Bello. [documento en línea]. Disponible: https://www.academia.edu/19846052/Investigaci%C3%B3n_Iberoamericana_sobre_Eficacia_Escolar. [Consulta: 2020, octubre 15].

Nubiola, J. (2000). El valor cognitivo de las metáforas. [Documento en línea] Disponible: https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6224/1/103_5.pdf [Consulta: 2021, septiembre 4].

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2007). *Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa*, Santiago de Chile: Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación [documento en línea] Disponible: <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001776/177648S.pdf> [10 de abril de 2021].

Osses, S., Sánchez, I., Ibáñez, F. (2006). Investigación cualitativa en educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios pedagógicos v.32 n.1 Valdivia*, 119-133.

Page, M. (1990). Hacia un modelo causal del rendimiento académico. Madrid, España: *Centro de publicaciones del ministerio de educación y ciencia (CIDE)*.

Parra, J. (2017). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción general educativa en Colombia. [documento en línea] Disponible en: [file:///C:/Users/Master%20User/Downloads/1710-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11356-1-10-20200906%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Master%20User/Downloads/1710-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11356-1-10-20200906%20(3).pdf) [Consulta: 2021, abril 4].

Perrenoud, P. (2008). “Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?” *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico

- II "Formación centrada en competencias (II)". 1-8. [documento en línea] Disponible en: https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Perrenoud_Construir-las-competencias-es-darle-la-espalda-a-los-saberes.pdf. [Consulta: 2022, octubre 4].
- Pérez, E y Cardona, R. (2004). Desarrollo de propuestas de investigación en las ciencias de la salud. San Juan: Universidad de Puerto Rico.
- Pérez, G. (2002). *Investigación Cualitativa. España. Retos e interrogantes*. Editorial La Muralla. [documento en línea] Disponible: https://www.researchgate.net/publication/260019423_Perez_Serrano_Gloria2002Investigacion_Cualitativa_Retos_e_interrogantes_Metodos_Tomo_I_Madrid_La_Muralla [Consulta: 2022, septiembre 5].
- Pesca, C. (2005). *Modelo teórico de Gerencia del Conocimiento fundamentado en la Cultura Organizacional. Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Caracas*. Trabajo presentado para optar al grado de Doctor en Educación Mención Honorífica y Publicación.
- Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026. El camino hacia la calidad y la equidad. Ministerio de Educación de Colombia. [documento en línea] Disponible: https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-56827.html?_noredirect=1 [Consulta: 2021, septiembre 1].
- Purkey, S., Smith, M. (1983). Effective Schools: a review. *The elementary schools journal volume 83, number 4*. [documento en línea]. Disponible: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/461325> [Consulta: 2021, marzo 5].
- Quintero, A. Quintero, I., Delgado, B. (2018). Elementos que comparten escuelas exitosas en puerto rico. *Revista Magisterio de Puerto Rico Año 3 núm. 1*. [documento en línea]. Disponible: <https://www.researchgate.net/publication/323225130>. [Consulta: 2021, marzo 5].
- Reyes, L. (2004). El bajo rendimiento académico, una aproximación a sus causas. *Revista Teoreicas*.
- Rick y órdenes. (2017). Motivación laboral de los docentes: Un desafío directivo de alto impacto. [documento en línea]. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/322634662_motivación_laboral_de_los_docentes_Un_desafío_directivo_de_alto_impacto.

- Ríos, González, Prieto & Moreno. (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá*.
- Ríos, P. (2004). *La Aventura de Aprender*. Cognitus, C.A. Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. (1998) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A. México. [documento en línea]. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=Q8p51ceQyXoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. [Consulta: 2022, julio 13].
- Rodríguez G. Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. (2ª. ed.). Málaga. Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural. *Revista electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*. [documento en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/447/44713068015.pdf>. [Consulta: 2021, agosto 22].
- Romero, O. (1991) *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*. Ediciones Rogya. Mérida.
- Rovelo, Collazos & Jiménez (2018). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación, una revisión sistemática de literatura. [documento en línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6289046>.
- Ruiz, C. (2021). Revisitando el país de la eficacia escolar. [documento en línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8072976>.
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: McGraw Hill. Disponible en: http://upel.today/pluginfile.php/7321/mod_resource/content/1/La%20%C3%A9tica%20en%20la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf. [Consulta: 2021, agosto 13].
- Senge, P. (2002). La quinta disciplina o pensamiento sistémico. Ensamble de ideas. [documento en línea]. Disponible: <https://www.ensambledeideas.com/quinta-disciplina-pensamiento-sistémico/>. [Consulta: 2022, agosto 22].

- Simsek, H. (1997). Metaphorical images of an organization: the power of symbolic constructs in reading change in higher education organizations. *Higher Education*.33, 283-307.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Taylor, J. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós. [documento en línea] Disponible: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf> [Consulta: 2021, septiembre 1].
- Tiana, A. (2006). La evaluación de la calidad de la educación: conceptos, modelos e instrumentos.
- UNESCO. Evaluación de la calidad de la educación en América Latina. [documento en línea]. Disponible: <https://es.unesco.org/fieldoffice/santiago/lece/SERCE2006>. [Consulta: 2022, octubre 12].
- UNESCO. (2007). Eficacia escolar y factores asociados.
- UPEL (2016). *Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y tesis Doctorales*. 5ta edición. FEDUPEL. Venezuela.
- Vroom, V. (1964). Administración de empresas. Org. La teoría de las expectativas de Vroom. [documento en línea] <https://administraciondeempresas.org/la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom/> [Consulta: 2022, noviembre 18].

ANEXOS

[ANEXO A-1]

[GUIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTIVO DOCENTE]

**LINEAMIENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTADOS EN LA ESCUELA
EFICAZ PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Informante Directivo# _____

Fecha:

Lugar:

Cargo:

Hora y duración:

Mi nombre es Angélica María Chávez Abdala, adelanto una investigación cuyo propósito es Generar lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz dirigida a las instituciones educativas del Distrito de Cartagena a partir de la exploración de los procesos al interior de la I.E. Soledad Acosta de Samper, I.E. Promoción Social y el Colegio Naval de Crespo. Siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para mi trabajo, se garantizará el anonimato del mismo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo con fines académicos. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que se relacionan con los buenos resultados de esta Institución educativa?

¿Qué aspectos positivos y negativos dejó la pandemia del Covid-19 y en que repercutió en la gestión pedagógica de esta Institución educativa?

¿Cuáles son los procesos educativos que pueden ser considerados como eficaces en esta I. E.?

¿Cómo percibe usted el clima organizacional de la escuela?

¿Qué valores identifica usted en la I.E.?

¿Considerando los resultados de las últimas pruebas Saber de la I.E., ya sea que mejoraran o empeoraran a que atribuye usted ese cambio?

Teniendo en cuenta que los resultados de los últimos 3 años en las pruebas Saber de su escuela han estado por encima del 95% del resto de I.E. de carácter oficial de Cartagena ¿A qué atribuye estos resultados?

¿De los procesos académicos que usted lidera, cuales considera contribuyen en los buenos resultados en las pruebas Saber de esta Institución Educativa?

¿Considera esta I.E. como eficaz? ¿Cuáles son las razones?

¿Cuáles son los proyectos transversales más importantes de esta Institución Educativa? ¿Y por qué?

¿Podría compartirme con que objeto u animal podría relacionar esta Institución Educativa? ¿y por qué?

[ANEXO A-2]

[GUIÓN DE ENTREVISTA A DOCENTE]

**LINEAMIENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTADOS EN LA ESCUELA
EFICAZ PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Informante docente # _____

Fecha:

Lugar:

Cargo:

Hora y duración:

Mi nombre es Angélica María Chávez Abdala, adelanto una investigación cuyo propósito es Generar lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz dirigida a las instituciones educativas del Distrito de Cartagena a partir de la exploración de los procesos al interior de la I.E. Soledad Acosta de Samper, I.E. Promoción Social y el Colegio Naval de Crespo. Siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para mi trabajo, se garantizará el anonimato del mismo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo con fines académicos. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que se relacionan con los buenos resultados de esta Institución educativa?

¿Qué aspectos positivos y negativos dejó la pandemia del Covid-19 y en que repercutió en la gestión pedagógica de esta Institución educativa?

¿Cuáles son los procesos académicos que usted considera contribuyen en los buenos resultados de su I.E.?

¿Cuáles son los procesos educativos que pueden ser considerados como eficaces en esta I. E.?

¿Cuáles son los factores de aula que usted desarrolla y que considera influyen en un mejor aprendizaje de los estudiantes?

¿Cómo percibe usted el clima organizacional de la escuela?

¿Qué valores identifica usted en la I.E.?

¿Considerando los resultados de las últimas pruebas Saber de la I.E., ya sea que mejoraran o empeoraran a que atribuye usted ese cambio?

Teniendo en cuenta que los resultados de los últimos 3 años en las pruebas Saber de su escuela han estado por encima del 95% del resto de I.E. de carácter oficial de Cartagena ¿A qué atribuye estos resultados?

¿Podría compartirme con que objeto u animal podría relacionar esta Institución Educativa? ¿y por qué?

[ANEXO A-3]

[GUIÓN DE GRUPO FOCAL A PADRE, MADRE O ACUDIENTE]

**LINEAMIENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTADOS EN LA ESCUELA
EFICAZ PARA LA GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Informante Padre, madre o acudiente # _____

Fecha:

Lugar:

Cargo:

Hora y duración:

Mi nombre es Angélica María Chávez Abdala, adelanto una investigación cuyo propósito es Generar lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz dirigida a las instituciones educativas del Distrito de Cartagena a partir de la exploración de los procesos al interior de la I.E. Soledad Acosta de Samper y la I.E. Promoción Social. Siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para mi trabajo, se garantizará el anonimato del mismo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo con fines académicos. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Según su experiencia que ustedes han tenido en esta escuela ¿Cuáles las razones que hacen que la Institución educativa tenga el reconocimiento de la comunidad?

Desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que se relacionan con los buenos resultados de esta Institución educativa?

Estoy interesada en conocer ¿Cual es aporte más significativo que ustedes consideran que recibe su hijo de esta escuela?

Podrían hablarme de ¿Cuáles son los valores que refuerza esta I.E.?
¿Como consideran que es la participación de la familia en el proceso de formación de sus hijos en esta escuela?

Quisiera que me comentaran ¿Qué aspectos positivos o negativos trajo el Covid -19 a esta Institución Educativa?

¿Cómo considera el servicio educativo que ofrece la escuela? Explique su respuesta

Si tuviera la oportunidad de modificar algo con respecto al proceso de enseñanza en la escuela ¿Qué sería?

¿Qué factores favorecen su compromiso como padres con la escuela?

¿Podría compartirme con que objeto u animal podría relacionar esta Institución Educativa? ¿y por qué?

[ANEXO B]

[CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA INFORMANTES DE LA INVESTIGACIÓN]

Consentimiento Informado para informantes de la Investigación

Ha sido invitado a participar en la investigación, **Lineamientos Teóricos Fundamentados en la Escuela Eficaz para la Gestión de las Instituciones Educativas**. Esta investigación es realizada por **Angélica María Chávez Abdala**

El propósito de esta investigación es generar lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz dirigida a las instituciones educativas del distrito de Cartagena. Si acepta participar en esta investigación, le pido que conteste las preguntas que son parte de esta entrevista, que tomará una hora.

Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de los datos. Toda la información o datos que podrían identificarle serán manejados confidencialmente. Solamente la investigadora que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a los datos o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con *Angélica María Chávez Abdala*, Cel. 3008230086/ Correo Electrónico: *angelicamcha@gmail.com*.

Firma del Participante _____

Nombre del Participante _____

Fecha _____

[ANEXO C]

[CODIFICACIÓN CON ATLAS.TI]

Administrador de códigos [UPH Escuela Eficaz]

Códigos Edición Miscelánea Imprimir Visualizar

Buscar

Familias	Nombre	Fundamentado	Densidad	Autor	Creado	Modificado	Familias
	Metodología del maestro	1	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 03:37:43 p. m.	
	Miradas esperanzadora	2	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 07:20:46 a. m.	
	Mito derrumbado	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 10:32:58 a. m.	
	Modelo de gestión aplicable	1	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 10:29:53 a. m.	
	Motivación	11	4	Super	18/03/20...	17/08/2022 08:54:32 p. m.	
	Nivelación por Pandemia	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:06:16 a. m.	
	No afianzamiento de conocimie...	1	1	Super	07/07/20...	18/08/2022 02:19:30 p. m.	
	No evidenciar afectaciones emo...	1	0	Super	08/07/20...	08/07/2022 11:15:36 a. m.	
	No proyectos diferentes	1	0	Super	07/07/20...	07/07/2022 11:51:56 a. m.	
	nos dimos cuenta que es fundam...	0	0	Super	19/03/20...	08/07/2022 10:40:24 a. m.	
	Nosotros hacemos por ejemplo ...	0	0	Super	13/07/20...	13/07/2022 10:50:13 a. m.	
	Oportunidad de mejoramiento	14	0	Super	05/07/20...	30/07/2022 07:47:49 p. m.	
	Organización Interna	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:16:02 a. m.	
	Orientación profesional	1	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 11:10:24 a. m.	
	Otros proyectos	3	0	Super	01/07/20...	01/07/2022 11:15:53 a. m.	
	perfil estudiante IESISTA	2	0	Super	05/07/20...	18/07/2022 12:05:23 p. m.	
	pero es muy difícil, nosotros ...	0	0	Super	20/03/20...	07/07/2022 08:05:42 a. m.	
	Perseverancia	1	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 10:24:30 a. m.	
	Pertinencia	1	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 10:24:45 a. m.	
	Plan Lector	1	0	Super	19/07/20...	30/07/2022 12:18:56 p. m.	
	Planeación	8	4	Super	20/03/20...	17/08/2022 09:15:54 p. m.	
	Planeación de clases	2	0	Super	04/07/20...	18/07/2022 07:18:55 a. m.	
	Planeación estratégica	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 10:27:58 a. m.	
	Planeación?	1	0	Super	13/07/20...	17/08/2022 09:00:28 p. m.	
	porque el trabajo profe que no...	1	0	Super	20/03/20...	20/03/2022 12:23:39 p. m.	
	porque es que acá no se puede ...	0	0	Super	20/03/20...	08/07/2022 10:39:13 a. m.	
	Prácticas que contribuyen para b...	13	0	Super	04/07/20...	18/07/2022 03:39:08 p. m.	
	PRE ICFES institucional	1	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 07:33:50 a. m.	
	Problemas de salud asociados a ...	1	0	Super	08/07/20...	08/07/2022 11:14:10 a. m.	
	Proceso de mejoramiento	0	0	Super	18/03/20...	08/07/2022 06:58:28 a. m.	
	Proceso lector	2	0	Super	18/07/20...	30/07/2022 07:28:40 p. m.	
	Procesos educativos eficaces	2	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 10:11:46 a. m.	

156 Códigos

No hay elemento seleccionado Todos Nombre - Título

9:05 p. m. 17/11/2022

Administrador de códigos [UPH Escuela Eficaz]

Códigos Edición Miscelánea Imprimir Visualizar

Buscar

Familias	Nombre	Fundamentado	Densidad	Autor	Creado	Modificado	Familias
	Evaluación	1	2	Super	21/03/20...	17/08/2022 09:04:37 p. m.	
	Excellencia	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 11:35:05 a. m.	
	Exigencia	3	0	Super	19/03/20...	01/07/2022 09:15:41 a. m.	
	Expectativa de ingreso del maest...	1	0	Super	26/03/20...	26/03/2022 07:04:16 p. m.	
	Experiencia docente	1	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 08:08:48 a. m.	
	Experiencia en educación privada	1	0	Super	21/03/20...	21/03/2022 09:22:40 a. m.	
	Experiencia maestro en la escuela	4	2	Super	26/03/20...	01/07/2022 07:37:30 a. m.	
	Fin de la educación	2	1	Super	26/03/20...	01/07/2022 11:43:36 a. m.	
	Flexibilidad en la pandemia	1	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 09:58:14 a. m.	
	Formación docente	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 11:37:26 a. m.	
	Formación integral	21	3	Super	18/03/20...	17/08/2022 07:08:01 a. m.	
	Fortaleza interna	2	1	Super	26/03/20...	30/07/2022 07:32:33 p. m.	
	Generación de oportunidades	6	2	Super	21/03/20...	18/07/2022 07:24:49 a. m.	
	Gestiones armonizadas	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 11:47:24 a. m.	
	Gestión Comunitaria	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 10:34:04 a. m.	
	Hábitos de estudio	1	0	Super	20/03/20...	20/03/2022 11:49:08 a. m.	
	hemos tenido resultados buenos...	1	0	Super	01/07/20...	01/07/2022 11:15:53 a. m.	
	Herramientas virtuales en la for...	7	0	Super	01/07/20...	24/07/2022 11:46:32 a. m.	
	Honestidad	1	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 10:24:16 a. m.	
	Incertidumbre por COVID	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:36:20 a. m.	
	La diferencia es que acá se le...	0	0	Super	20/03/20...	07/07/2022 10:50:42 a. m.	
	La escuela como una familia	1	0	Super	19/07/20...	30/07/2022 07:59:30 p. m.	
	La primaria como base	1	0	Super	21/03/20...	21/03/2022 09:24:04 a. m.	
	Liderazgo Institucional	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 11:33:33 a. m.	
	Limitaciones política pública	6	0	Super	01/07/20...	19/07/2022 09:23:31 p. m.	
	Lineamientos MEN	2	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:00:38 a. m.	
	Los buenos resultados de una l...	1	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 10:25:36 a. m.	
	Mal uso del tiempo libre en Pan...	1	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 10:00:30 a. m.	
	Mala percepción trabajo de aula	1	0	Super	05/07/20...	05/07/2022 07:52:26 p. m.	
	Mala presentación personal	1	0	Super	05/07/20...	05/07/2022 07:51:22 p. m.	
	Mayor uso de tecnología	2	0	Super	04/07/20...	07/07/2022 12:01:23 p. m.	
	Metas claras	16	2	Super	20/03/20...	17/08/2022 06:38:40 a. m.	

156 Códigos

No hay elemento seleccionado Todos Nombre - Título

9:05 p. m. 17/11/2022

Administrador de códigos [UH Escuela Eficaz]

Códigos Edición Miscelánea Imprimir Visualizar

Buscar

Familias	Nombre	Fundamentado	Densidad	Autor	Creado	Modificado	Familias
	Compromiso personal administr...	1	0	Super	01/07/20...	01/07/2022 08:13:19 a. m.	
	Comunicación	3	0	Super	27/03/20...	30/07/2022 07:32:33 p. m.	
	con los docentes una retroalim...	0	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:04:27 a. m.	
	Concepto de calidad	2	0	Super	01/07/20...	01/07/2022 11:42:57 a. m.	
	Confianza	1	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 03:43:55 p. m.	
	Contexto familiar	1	0	Super	20/03/20...	20/03/2022 12:08:06 p. m.	
	Contextualización de los temas	1	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 10:21:47 a. m.	
	Continuidad Educación superior	4	0	Super	17/07/20...	18/07/2022 03:44:53 p. m.	
	COVID Baja Resultados	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:10:46 a. m.	
	Cultura escolar	9	2	Super	20/03/20...	30/07/2022 07:32:33 p. m.	
	Cumplimiento	2	0	Super	08/07/20...	08/07/2022 06:52:58 a. m.	
	Cumplimiento de norma	7	0	Super	19/03/20...	08/07/2022 09:28:45 a. m.	
	Dedicación	1	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 04:12:23 p. m.	
	Desesperanza por COVID	2	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:39:58 a. m.	
	Despues del Covid	16	5	Super	20/03/20...	18/08/2022 02:16:46 p. m.	
	Dificultades	3	0	Super	13/07/20...	17/07/2022 11:58:46 a. m.	
	Dirección del equipo directivo	2	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:45:38 a. m.	
	Disciplina	2	0	Super	08/07/20...	18/07/2022 12:09:38 p. m.	
	Educación pública Vs educación...	2	0	Super	01/07/20...	01/07/2022 11:37:23 a. m.	
	El aprendizaje como proceso	1	0	Super	05/07/20...	05/07/2022 08:11:23 p. m.	
	en pandemia muchos niños dejar...	0	0	Super	19/03/20...	07/07/2022 11:52:58 a. m.	
	entre los factores de aula que...	1	0	Super	08/07/20...	08/07/2022 11:20:52 a. m.	
	Equipo apoyo Psicosocial	4	0	Super	17/07/20...	30/07/2022 07:38:32 p. m.	
	Esa misma disciplina que tiene...	1	0	Super	08/07/20...	08/07/2022 09:28:45 a. m.	
	Escuela eficaz	4	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:34:55 a. m.	
	Escuela exitosa	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:50:07 a. m.	
	Escuelas no exitosas	2	0	Super	08/07/20...	08/07/2022 08:25:02 a. m.	
	Estilo de liderazgo	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 11:51:27 a. m.	
	Estilos de aprendizaje	2	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 09:12:03 a. m.	
	Estrategia de acercamiento a pa...	2	0	Super	26/03/20...	26/03/2022 07:16:26 p. m.	
	Estudiantes ausentes	1	0	Super	05/07/20...	05/07/2022 08:06:46 p. m.	
	estudiantes que no asisten a cla...	1	0	Super	05/07/20...	05/07/2022 08:06:05 p. m.	

156 Códigos No hay elemento seleccionado Todos Nombre - Título 9:04 p. m. 17/11/2022

Administrador de códigos [UH Escuela Eficaz]

Códigos Edición Miscelánea Imprimir Visualizar

Buscar

Familias	Nombre	Fundamentado	Densidad	Autor	Creado	Modificado	Familias
	Diferencias entre jornada?	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 11:32:23 a. m.	
	Acompañamiento	1	0	Super	19/07/20...	19/07/2022 08:36:10 p. m.	
	Acompañamiento Bienestar	2	1	Super	20/03/20...	18/08/2022 02:16:46 p. m.	
	Adaptación	1	0	Super	07/07/20...	07/07/2022 10:51:15 a. m.	
	Aislamiento en pandemia	3	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 10:54:50 a. m.	
	Ajuste curricular	3	0	Super	01/07/20...	17/07/2022 09:04:38 a. m.	
	Amor	2	0	Super	18/07/20...	30/07/2022 07:52:55 p. m.	
	Apertura otros espacios académi...	1	1	Super	04/07/20...	18/08/2022 02:13:34 p. m.	
	Aprendizaje organizativo	14	0	Super	20/03/20...	17/07/2022 12:00:47 p. m.	
	Aprendizaje significativo	2	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 09:53:20 a. m.	
	Articulación	8	0	Super	21/03/20...	18/07/2022 03:39:27 p. m.	
	Articulación comunidad educativa	5	1	Super	26/03/20...	17/08/2022 09:32:58 p. m.	
	Aspectos asociados a Pandemia	33	0	Super	20/03/20...	24/07/2022 11:52:52 a. m.	
	Brechas digitales	2	1	Super	08/07/20...	18/08/2022 02:19:30 p. m.	
	Buena relación con padres de fa...	6	1	Super	21/03/20...	17/08/2022 06:08:14 a. m.	
	Buenos resultados pruebas saber	17	2	Super	26/03/20...	30/07/2022 07:42:25 p. m.	
	Calides humana	2	0	Super	18/07/20...	30/07/2022 07:52:55 p. m.	
	Círculo vicioso	2	0	Super	20/03/20...	18/07/2022 07:28:20 a. m.	
	Clima de convivencia	10	4	Super	19/03/20...	30/07/2022 07:32:33 p. m.	
	clima organizacional	7	0	Super	01/07/20...	30/07/2022 07:47:49 p. m.	
	Colaboración	2	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 10:25:00 a. m.	
	Complejidad Edgar Morin	1	0	Super	01/07/20...	01/07/2022 11:42:07 p. m.	
	Comprensión lectora	1	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 03:38:37 p. m.	
	Compromiso	1	0	Super	04/07/20...	04/07/2022 10:23:56 a. m.	
	Compromiso de los Padres	21	2	Super	19/03/20...	18/08/2022 02:16:05 p. m.	
	Compromiso del Maestro	20	8	Super	18/03/20...	18/08/2022 02:16:05 p. m.	
	Compromiso Directivo	16	3	Super	18/03/20...	30/07/2022 07:32:33 p. m.	
	Compromiso estudiantes	3	3	Super	21/03/20...	17/08/2022 07:22:32 a. m.	
	Compromiso personal administr...	1	0	Super	01/07/20...	01/07/2022 08:13:19 a. m.	
	Comunicación	3	0	Super	27/03/20...	30/07/2022 07:32:33 p. m.	
	con los docentes una retroalim...	0	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:04:27 a. m.	
	Concepto de calidad	2	0	Super	01/07/20...	01/07/2022 11:42:57 a. m.	

156 Códigos No hay elemento seleccionado Todos Nombre - Título 9:00 p. m. 17/11/2022

Administrador de códigos [Uk Escuela Eficaz]

Códigos Edición Miscelánea Imprimir Visualizar

Buscar

Familias	Nombre	Fundamentado	Densidad	Autor	Creado	Modificado	Familias
	Proyección	2	0	Super	08/07/20...	18/07/2022 03:42:28 p. m.	
	Proyecto de vida	5	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 03:42:10 p. m.	
	Proyecto violencia cero	1	0	Super	09/07/20...	09/07/2022 06:41:23 a. m.	
	Proyectos transversales	2	1	Super	21/03/20...	17/08/2022 06:38:49 a. m.	
	PRUEBA SABER COMO PROYECTO	1	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 09:13:56 a. m.	
	PRUEBA SABER LIMITADA	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:58:01 a. m.	
	Realimentación continua	5	4	Super	21/03/20...	17/08/2022 06:41:51 a. m.	
	realmente no tenemos sino el p...	0	0	Super	19/03/20...	07/07/2022 11:51:02 a. m.	
	Reconocimiento de la comunida...	8	1	Super	19/03/20...	17/08/2022 09:32:58 p. m.	
	Red de saberes	1	1	Super	05/07/20...	18/08/2022 02:13:34 p. m.	
	Relación práctica pedagógica - r...	2	0	Super	26/03/20...	19/07/2022 10:42:45 p. m.	
	Reprobación	2	0	Super	07/07/20...	08/07/2022 08:14:47 a. m.	
	Resistencia al cambio	1	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 11:58:37 a. m.	
	Respeto	1	0	Super	18/07/20...	18/07/2022 12:59:53 p. m.	
	Rutinas de aula	9	1	Super	19/03/20...	17/08/2022 06:41:10 a. m.	
	se mantiene el equilibrio de u...	0	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:49:42 a. m.	
	Seguimiento a los resultados	4	0	Super	08/07/20...	17/07/2022 11:25:54 a. m.	
	Sentido de pertenencia	1	0	Super	05/07/20...	05/07/2022 08:09:16 p. m.	
	sin leer o escribir	2	2	Super	27/03/20...	17/08/2022 09:17:03 p. m.	
	sin leer o escribir	1	0	Super	07/07/20...	07/07/2022 11:55:41 a. m.	
	Sin Selección-	3	0	Super	20/03/20...	18/07/2022 07:32:42 a. m.	
	Tareas hechas por padres	1	0	Super	07/07/20...	07/07/2022 11:57:09 a. m.	
	Trabajo de aula	2	0	Super	05/07/20...	05/07/2022 08:15:27 p. m.	
	Trabajo de equipo	5	0	Super	27/03/20...	17/08/2022 07:24:00 p. m.	
	Trabajo en equipo	19	6	Super	18/03/20...	17/08/2022 07:24:24 p. m.	
	Trato cordial	2	0	Super	08/07/20...	08/07/2022 08:21:47 a. m.	
	Trayectoria de la escuela	2	0	Super	01/07/20...	01/07/2022 11:15:53 a. m.	
	Triada (Padres, estudiantes y doc...	2	0	Super	17/07/20...	17/07/2022 09:21:09 a. m.	
	Unidad de criterio	14	2	Super	18/03/20...	17/08/2022 06:38:25 a. m.	
	Valor de sus empleados	1	0	Super	27/03/20...	27/03/2022 09:44:26 a. m.	
	yo creo que fundamentalmente e...	1	0	Super	08/07/20...	08/07/2022 11:20:58 a. m.	

156 Códigos

No hay elemento seleccionado Todos Nombre - Título

9:06 p. m. 17/11/2022

[ANEXO D]
[CODIFICACIÓN ABIERTA DE LAS ENTREVISTAS DE LOS
INFORMANTES]

D-1 Codificación Abierta. Informante DD01

N°	Transcripción	Codificación Abierta
1 2	E: ¿Hace cuánto es usted coordinador de esta institución educativa?	
3	I: Hace 16 años	
4 5 6 7	E: Bastante tiempo, suficiente para saber qué es lo que tiene esta institución educativa, ¿a qué atribuye sus buenos resultados en las pruebas saber?	
8	I: Realmente hay un factor importante y es el valor	valor de sus empleados
9	de sus empleados, de sus docentes, la	
10	responsabilidad de los docentes y con esa	
11	responsabilidad, con esas ganas de salir adelante	
12	que se les transmite a los estudiantes. También	
13	hay algo muy importante que es la disciplina que	
14	se maneja con los estudiantes, el respeto que a	
15	ellos se les inculca por los docentes y por los	
16	directivos. Empecemos por los docentes, son unos	Compromiso del docente
17	docentes que llegan a la hora que le corresponde,	
18	que están comprometidos con el proceso de la	
19	institución, porque no es venir y llegar al salón a	
20	sentarse y ya, no, nosotros tenemos ese	
21	compromiso de saber que todos tenemos el	
22	objetivo de las pruebas y que no es el 11 nada	
23	más, sino desde la base nosotros tenemos que ir	
24	sacando unos buenos estudiantes. Qué pasa, que	
25	primordialmente el compromiso de los docentes,	
26	que todos están comprometido y saber que	
27	estamos unidos con ese mismo objetivo, como yo	
28	le digo a los estudiantes, si usted le falta el respeto	
29	a un profesor no lo falta a uno le falte el respeto a	
30	todos los docentes, porque con todos los docentes	
31	va a tener inconvenientes, y me falta el respeto a	
32	mí, porque yo no se lo voy a permitir. Entonces ahí	
33	viene otra parte, que es el respeto de los	
34	estudiantes, sea porque sabes que va a tener	

<p>35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78</p>	<p>inconvenientes o porque se termina convenciendo de que es así, Un alumno que no deja dictar clases en el salón, que empieza a mamar gallo, todo el mundo sabe que son alumnos que van a tener inconvenientes, que le van a llamar la atención los otros docentes que le dan clase y que lo más probable es que se gane una suspensión por parte de la coordinación.</p> <p>E: Ya empezó a decirme entonces cuales son los valores que promulga la institución.</p> <p>I: Sí, es que mantener esos valores ha sido la razón por la cual nosotros nos mantenemos, que pasa que los estudiantes que no vienen a estudiar, que no tienen los padres un compromiso con los estudiantes, son estudiantes que terminan perdiendo el año, aquí se les lleva a bienestar, se llaman al padre y se le hace seguimiento desde principio, si al finalizar el año, el estudiante no ha mejorado, lo más probable es que repita.</p> <p>E: Usted está hablando de unos factores internos, ¿Que otros aspectos se relacionan con eso esos buenos resultados, o todos son internos?</p> <p>I: En gran medida son internos porque es que aquí vienen los alumnos y pueden venir, el alumno que llegue, se trata de seleccionar, pero es muy difícil, nosotros en 6º nos llegan los de la sede, así como vienen, al bruto.</p> <p>E: ¿Y cómo entran los de la sede?</p> <p>I: Desde primaria como lleguen. Abierto como todas las escuelas oficiales.</p> <p>La diferencia es que acá se les encarrila, y el que no se encarrile, cogió mal camino.</p> <p>E: ¿Profe hay algún proceso académico que usted diga “es que le estamos apuntando a esto” y eso es lo que ayuda a los buenos resultados?</p> <p>I: No, no, es que el proceso académico es el proceso fundamental del colegio.</p> <p>E: ¿Hay alguno en específico? Por ejemplo, estoy hablando de si hay algo específico en la planeación, de si hay algo específico en la evaluación.</p> <p>I: No, específico no, es el conjunto de procesos académicos. El cumplimiento de todos los procesos académicos. Si, los docentes de todas</p>	<p>Cumplimiento de Norma</p> <p>Compromiso de los padres y acompañamiento</p> <p>Sin selección</p> <p>Compromiso del docente</p>
--	--	--

79	las asignaturas están comprometidos, yo vigilo que	
80	eso pase así, el docente tiene que llegar a su	
81	salón, si no viene tiene que tener una excusa, el	
82	docente no es que va a estar sentado nada más	
83	en el salón sin hacer nada, porque es que los	
84	resultados los mismos niños dicen, los mismos	
85	compañeros se dan cuenta, entonces todo el	
86	mundo está comprometido en lo mismo. Esa	Disciplina
87	misma disciplina que tienen los docentes de ir al	
88	aula de venida, eso lo tienen los estudiantes, es	
89	fundamental la buena presentación, porque es que	
90	un estudiante que viene a estar pendiente del	
91	arete, del peinado bacano, es un estudiante que	
92	adicionalmente tiene que estar muy comprometido	
93	con el estudio, el estudiante y el papá.	
94	Normalmente un estudiante que tiene un padre	Compromiso de los
95	comprometido, es un estudiante disciplinado, un	padres
96	estudiante que no tiene un papá comprometido	
97	con ese estudiante que normalmente es muy	
98	deficiente, y que si un año lo pasan, Al año	
99	siguiente vuelve a repetir lo mismo y lo más	
100	probable es que pierde el año y es un estudiante	
101	que tarde o temprano termina saliendo de la	
102	institución, si el padre no se compromete termina	
103	saliendo, porque es que acá no se puede repetir 3	
104	veces el año escolar, y si el padre no está	Compromiso de los
105	comprometido en la mejora, qué pena, pero lo	padres
106	vuelve a perder. Terminan yéndose...terminan	reprobación
107	yéndose.	
108	E: ¿Hay algunos proyectos transversales que	
109	usted dice, son las banderas o son los más	
110	importantes de esta institución?	
111	I: realmente no tenemos sino el PILEO, que este	No proyectos diferentes
112	año se ha vuelto más fundamental y más	
113	importante, porque es que en pandemia muchos	Aspectos asociados a
114	niños dejaron de leer y escribir adecuadamente, a	Pandemia
115	muchos niños, principalmente a los niños	Tareas hechas por
116	pequeños les hacían las tareas los padres en su	padres
117	casa, y eso es una realidad, entonces que pasa,	
118	que este año nosotros nos dimos cuenta que es	
119	fundamental retomar la escritura y la lectura en los	
120	estudiantes, y esa es la meta, entonces los	Compromiso del docente
121	profesores de castellano y mi persona estamos	
122	muy comprometidos con volver a retomarlo, sobre	

<p>123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166</p>	<p>todo en esos estudiantes de sexto y séptimo de primaria que salieron de tercero de primaria presencial y están en sexto ahora en la presencialidad cuarto y quinto que hicieron en la virtualidad, que de por si no son buenos con la lectura la gran mayoría ya a esa edad, en la virtualidad no hubo oportunidad de afianzarlos.</p> <p>E: ¿Podría usted identificar qué factores positivos o negativos trajo la pandemia? Ya empezamos con los negativos.</p> <p>I: Si, Hay factores positivos, fundamental que es que los docentes aprendieron mucho de la tecnología, Ya ellos dijeron que ellos no van a dejar los grupos de WhatsApp en el contacto con estudiantes, que van a seguir con la plataforma de Meet para mandarle trabajo a los estudiantes también, hubo más contacto con los vídeos de YouTube, aprendieron a bajar un vídeo de YouTube, los estudiantes aprendieron más a utilizarlo, muchos niños “son de la tecnología” y vas a ir a ver y están es jugando, va a ver usted y están es en Facebook y WhatsApp, pero les dice uno “vamos a ver un vídeo” “vamos a bajar un video educativo, y muchos no saben, Word para hacer algo y no saben usar el Word ni el Excel, entonces con la pandemia aprendieron a hacerlo. Las herramientas digitales han quedado, o sea, ellas estaban, pero no se usaban, ahora con la pandemia se afianzaron y llegaron para quedarse.</p> <p>E: Profe con relación a los resultados de las pruebas saber ¿se vieron afectadas en la pandemia o no se vieron afectadas?</p> <p>I: Si nos vimos afectados y bajaron los resultados.</p> <p>E: ¿Hay algún factor que se evidencie, como por ejemplo lo que usted decía de la lectura?</p> <p>I: No hemos podido evidenciarlo directamente porque estamos empezando apenas el proceso, no sabemos los niños de 6° y 7° principalmente cómo están de lectura y escritura.</p> <p>E: ¿Cómo es el clima organizacional en esta institución? ¿Qué se percibe? ¿Cómo se evidencia? ¿Qué es lo que más se ve en la parte del ambiente y el trabajo organizacional en la</p>	<p>Mayor uso de tecnología</p> <p>Uso de tecnología</p> <p>Aspectos asociades a pandemia</p>
--	--	--

167	escuela, la cultura de la escuela? ¿Qué se ve?	
168	¿Qué se percibe? ¿Qué percibe usted?	
169	I: ¿Cómo así? Sea un poquito más explícita.	
170	E: El clima organizacional de la escuela se	
171	evidencia desde que uno entra, uno se da cuenta	
172	de cómo funcionan las cosas, yo ayer me daba	
173	cuenta que estaban todos en su salón, y también	
174	me daba cuenta que el trato entre ustedes es	
175	cordial, cosa que yo percibí, pero usted que está	
176	dentro ¿Cómo percibe las cosas?	
177	I: La verdad es que existe un muy buen clima, en	Clima de convivencia
178	el clima laboral los docentes sin decir que son	
179	amigos todos, si hay mucha cordialidad entre	
180	todos los docentes , son capaces de interactuar	
181	todos al mismo tiempo en la misma parte	
182	cordialmente. Yo trato de interactuar mucho con	
183	ellos, me río mucho con ellos, comparto muchas	
184	cosas, pero a la vez el hecho de que yo comparta	
185	con ellos no me limita a mí a actuar, de vigilar, de	
186	ser exigente.	
187	E: De cumplir sus funciones.	
188	I: Exactamente, ellos saben que tengo unos que	Unidad de criterio
189	son amigos, pero ellos saben que mi amistad no	
190	va a servir para no cumplir con sus deberes.	
191	E: Hay un clima también como de organización,	
192	como de cumplimiento.	
193	I: Si, aquí todo el mundo, fíjese yo hoy no he	
194	recorrido allá porque estoy pendiente de unas	
195	listas, que era lo que empecé a hacer. Y usted se	
196	da cuenta que en el patio no hay nadie, ningún	Rutinas de aula
197	estudiante en horas de clase puede estar fuera del	
198	salón , es más, se adoptaron 2 descansos, uno	
199	cada dos horas , que les permitiera al estudiante	
200	desestresarse, de salir del salón, pararse, salir al	
201	baño. El simple hecho de pararse, salir al pasillo, ir	Motivación
202	al baño, aunque no compren, le da un nuevo aire	
203	para las otras 2 horas. Entonces el tiempo que	
204	ellos duran sentados no son ni 3 ni 4 horas, son 2.	
205	La pausa activa,	
206	Y hacen esa pausa, van y sienten el tiempo más	
207	corto, cuando uno viene a ver ya se ha pasado el	
208	tiempo, entonces cada docente está pendiente,	
209	eso le sirve tanto a los docentes como a los	
210	estudiantes, se toman esa pausa de 15 minutos,	

211	como no puede ser el descanso mayor a 30			
212	minutos se partió en 2, de 15 y 15. Antes teníamos	Adaptación		
213	el problema que el docente no podía salir del salón			
214	porque entonces salían los estudiantes, entonces			
215	uno tenía que estar pendiente “Mira por qué se			
216	salieron” entonces yo dije, no, este problema se			
217	quita así, ellos quieren salir ya después de tanto			
218	tiempo, entonces vamos a dejarlos salir y todo			
219	sale. Un poquito más de trabajo porque hay que	Unidad	de	critério
220	estar atento a la regresada, ver si todo el mundo			
221	cumple, pero si todo el mundo está pendiente...			
222	Sí, pero todo el mundo cumple, el docente sale y	Rutinas	de	aula
223	cuando llega, los estudiantes están en el salón, y			
224	así no está el problema de tener que estar dando			
225	permiso en horas de clase.			
226	E: Profe ¿usted cree que esta es una institución			
227	educativa eficaz? Teniendo en cuenta que eficaz			
228	puede ser visto como, con los mismos factores que			
229	ustedes tienen acá, ustedes son de las 3			
230	instituciones educativas que tienen buenos			
231	resultados, los demás están con B, con C, Con D,			
232	si les dan lo mismo a todas las instituciones			
233	oficiales, 149 instituciones oficiales, y ustedes			
234	están logrando algunos objetivos con lo mismo,			
235	entonces con ese mismo factor ¿es más eficaz, es			
236	menos eficaz, o si es eficaz o no es eficaz? Yo no			
237	hablo de exitoso, sino de eficaz.			
238	I: Sí, yo he pensado mucho en esa parte, pero lo			
239	que pasa en algunas escuelas es la cultura de sus			
240	estudiantes, hay escuelas que están en unos sitios	Escuelas	no	exitosas
241	cuya cultura no es de estudio, normalmente			
242	nuestros estudiantes pelean el cupo porque			
243	quieren que ellos pasen a la división superior, o			
244	sea, son personas que tienen una visión clara de			
245	lo que quieren para sus hijos, y los niños están			
246	comprometidos también. Hay unas escuelas no	Escuelas	no	exitosas
247	exitosas que en muchos aspectos se debe a que			
248	sus estudiantes no ven como que la educación			
249	superior es una forma de cambiar su vida.			
250	E: ¿Cómo una desesperanza? ¿Cómo que no van			
251	a alcanzar a llegar?			
252	I: No, no, como que no les interesa mucho, no lo	Falta	de	Motivación
253	ven como que esa es la meta, sino que van al			
254	colegio porque es lo normal, es lo que se debe			

<p>255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298</p>	<p>hacer, pero también si miramos detrás de esos estudiantes hay unos padres que les pasó lo mismo, no tienen el interés y no han visto en la educación...</p> <p>E: ¿Entonces un factor importante que usted considera o una de las razones de los buenos resultados tiene que ver con la característica de esta comunidad?</p> <p>I: nosotros a través del tiempo hemos ido cerniendo los estudiantes, que pasa, que el estudiante que no viene después de estudiar, va saliendo, como cuando uno va pasando un colador por la arena, va saliendo la arena gruesa de un lado y la arena delgada...</p> <p>E: Ya entiendo.</p> <p>I: entonces, nosotros podemos recibir muchos estudiantes, pero en gran parte son niños que el objetivo de sus papás es ese, estudiar, y que conocen la historia del colegio y saben que aquí pueden tener una garantía para la universidad, pero de igual manera entran otros que están un poco desfasados, entonces que pasa, o se encarrilan o terminan perdiendo el año. Entonces como no es lo de ellos el estudio, ni tienen a unos papás que... entonces terminan normalmente saliendo.</p> <p>E: hasta aquí he entendido todo lo que me ha dicho ¿Hay algún factor, algo que usted quiera adicionar a lo que ya ha dicho y diga “bueno esto también es importante decirlo”?</p> <p>I: no, yo creo que fundamentalmente es disciplina, en las escuelas se ha perdido la disciplina y se confunde. Desafortunadamente hay mucha permisividad, y se confunde el libre desarrollo de la personalidad, con dejar hacerlo, y no guiarlos a los jóvenes. Se confunde el libre desarrollo de la personalidad con que vengan parecidos a unos pandilleros, se confunde el libre desarrollo de la personalidad con la falta de disciplina, que quieren usar aretes, que quieren estar es pendiente al peinado, o sea, tienen en la mente unas cosas y que con el libre desarrollo de la personalidad muchos tratan de no guiarlos, de no inculcarles otra cosa, sino que así están bien, entonces el ser</p>	<p>Exigencia</p> <p>Disciplina</p>
--	--	------------------------------------

<p>299 humano por naturaleza tiende a coger lo que más 300 placer y lo que más facilidad le es, entonces si a 301 mí me colocan a escoger entre ver televisión y 302 ponerme a hacer las tareas, un niño pequeño que 303 no está maduro, va a escoger ver la televisión. 304 E: esa disciplina que usted dice viene de la 305 cabeza, o sea, esto que usted está diciendo lo 306 saben todos aquí, es parte de la cultura, ustedes 307 lo dicen, lo promulgan, ¿dónde lo manejan? 308 ¿Semanas de desarrollo? O sea ¿Dónde 309 organizan esa planeación? 310 I: Ya eso hace parte de nuestro ADN, o sea, aquí 311 ya no tenemos que en una semana institucional 312 decirlo “ve que tenemos...” ya eso está 313 impregnado en nosotros. 314 E: Excelente, una última pregunta, una metáfora 315 ¿Con que objeto o qué animal usted relaciona esta 316 escuela? (el informante se queda callado y la 317 entrevistadora le expresa que terminada la 318 grabación le dará el tiempo para pensar la 319 respuesta y compartirla 320 I: el animal con el que relaciono la escuela es con 321 un pequeño mono, capaz de adaptarse a los 322 entornos, capaz de crear, capaz de aprender y 323 muy inteligente. 324 325 326 327</p>	<p>Cultura</p> <p>Escolar</p> <p>Adaptación</p>
--	---

D-2 Codificación Abierta. Informante DD02

Nº	Transcripción	Codificación Abierta
1	E: ¿Cuánto tiempo tiene usted está en esta	
2	institución educativa?	
3	I: Buenos días Angélica, si, el enero pasado	
4	cumplí exactamente 13 años de estar en esta	
5	institución educativa después de que el gobierno	
6	distrital pues en el gobierno de la doctora Judith	
7	Pinedo que tenía una apuesta por la educación	
8	con la calidad de la educación y consideró que yo	
9	debía venir a un colegio como este para seguir	

<p>10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53</p>	<p>colaborando y contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de la educación en el distrito.</p> <p>E: Bastante tiempo liderando esta institución que tiene un reconocimiento a nivel del distrito como una de las 3 instituciones educativas que tienen una ponderación A y A+ que en algún momento se obtuvo. Han podido mantener estos niveles, ¿A qué atribuye usted que esto haya sido posible?</p> <p>I: Bueno, efectivamente cuando llegamos más allá de la historia de la excelencia que tenía esta institución por las personas que me antecieron en el cargo y el cuerpo de profesores entonces nos propusimos de que el colegio siguiera adelante en materia de calidad educativa, entendiendo como calidad educativa no solamente lo relacionado con los resultados de las pruebas ICFES o de las pruebas saber que año tras año el gobierno realiza para evaluar a las instituciones educativas, sino desde la concepción de que la calidad tenía que ver también con que los alumnos nuestros fueran a la universidad, que fueran personas con valores y esencialmente también que los alumnos pudieran tener un buen nivel en lo que se llaman los procesos de pensamiento de tal manera que esas fueron las directrices, las líneas que implementaron en la institución, y eso pues de alguna manera nos ha dado buenos resultados en los 13 años que tenemos de estar aquí el colegio ha sido uno de los más, o de los que mejores resultados han tenido en términos de excelencia, reitero pues es un trabajo de grupo, de equipo, no solamente de la dirección del colegio, sino también del equipo de sus maestros, pues el personal administrativo que nos acompaña.</p> <p>E: ¿Existen algunos proyectos transversales o algunos proyectos bandera que usted identifique que son los que ayudan en esos resultados de las pruebas saber?</p> <p>I: Bueno, más allá de los proyectos que están consagrados en la ley general de educación como el proyecto del medio ambiente, el proyecto</p>	<p>Unidad de criterio</p> <p>Concepto de calidad</p> <p>reconocimiento de la comunidad educativa</p>
--	--	--

<p>54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97</p>	<p>de educación sexual, el proyecto de valores, etc. La institución implementó y fortaleció algunos proyectos que pertenecen pues al resorte mismo del desarrollo de los procesos de aquí, tenemos un proyecto que se llama todos a la universidad, tenemos un proyecto que se llama PRODEVAL, que son proyectos encaminados, el primero a que esta institución como parte de la misión o de uno de los elementos de la misión, los estudiantes puedan comprender que tienen la oportunidad de ser profesionales como parte de su proyecto de vida. Este proyecto nos ha dado enormes resultados, al punto que desde hace 12-13 años, Soledad Acosta de Samper es la institución tributa alumnos a la universidad de Cartagena y a otras universidades de la región caribe y del país, de igual manera también hemos desarrollado el proyecto de las becas. Tenemos una apuesta porque nuestros alumnos puedan aprovechar las becas que ofrece el ministerio de educación antes llamada ser pilo paga, hoy generación E, y al igual otras becas que ofrecen otras universidades del caribe colombiano y del país. Esto ha permitido que efectivamente también hayamos marcado una pauta y seamos el colegio de Cartagena, de Bolívar y de alguna manera de la región caribe donde históricamente en los últimos de 13 años los alumnos han alcanzado un mayor número de becas. De igual manera pues han sido beneficiarios de las becas que desde hace mucho tiempo ofrece la universidad tecnológica de bolívar que se llama talento caribe. Muchos de nuestros alumnos históricamente, entiendo que más de 100 alumnos nuestros han sido beneficiarios y hoy son profesionales esplendorosos en distintas disciplinas o carreras. Todo eso ha sido el trabajo que hemos venido desarrollando a nivel de la institución, reitero comprometido con la calidad y comprometido con que nuestros alumnos sean las personas, los profesionales que nosotros hemos soñado que sean y también sus familiares.</p>	<p>Proyectos transversales</p> <p>Proyectos transversales</p> <p>Cultura escolar</p> <p>Generación de oportunidades</p>
--	---	---

<p>98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141</p>	<p>E: XXX, Hasta ahora entiendo muy bien cuáles son los aspectos relacionados con los buenos resultados ¿existen algunos proyectos académicos que usted de alguna manera como rector lidera y que exactamente están contribuyendo a los buenos resultados, de pronto en la planeación, o no sé, es muy específico en lo académico, hay algo que se esté haciendo acá?</p> <p>I: Ha sido también política de este colegio de que los alumnos que vienen aquí al colegio, inclusive desde preescolar tengan la convicción de que a este colegio se viene pues a estudiar, que se viene con unos propósitos, que existen unos niveles de calidad, que la universidad es uno de nuestro norte para que ellos sean profesionales, etc. Eso por supuesto acompañado de una línea de trabajo, desde el preescolar hemos tenido como política implementar por ejemplo que los muchachos vayan adquiriendo el hábito de lectura, por supuesto en esos niveles iniciales dentro de las dimensiones que la pedagogía y la ley pues establece. Ese ha sido también una actitud, una política pues del colegio, etc., que paralelamente con eso hemos tratado de profundizar el desarrollo, reitero pues de unos procesos de pensamiento, el ICFES y los organismos que realizan pruebas externas han venido pues apuntalando sobre eso, y nosotros desde la dirección del colegio desde los órganos del gobierno escolar hemos sido persistentes y reiterativos en esa parte, más allá de que también siempre tratamos de alinear el desarrollo de las áreas siempre pensando reitero en que los alumnos tengan calidad en el desarrollo de la apropiación de los procesos del conocimiento pero efectivamente todo apuntalado a que sea desde el pensar, desde el hacer para que puedan ser los profesionales y los bachilleres que siempre hemos querido y tratamos de formar en esta institución.</p> <p>E: XXX ¿Usted consideraría que esta es una escuela eficaz de acuerdo a lo que hemos estado conversando y de acuerdo a los buenos resultados?</p>	<p>Cultura metas escolar claras</p> <p>Formación Integral</p>
--	--	---

142	I: En términos de posibilidades tenemos unos	
143	niveles de eficacia y quiero referirme a eso,	
144	siempre los colegios de Colombia la educación	Educación pública vs
145	pública que tienen algunas limitaciones producto	privada
146	también de la escasez de recursos financieros	Limitaciones política
147	por parte del estado y eso reitero nos limita frente	publica
148	a las instituciones de carácter privado, pero en	
149	ese marco de las limitaciones este colegio ha	
150	tenido unos niveles de eficacia, hemos tenido	
151	resultados buenos en la pruebas del ICFES,	
152	nuestros alumnos sustancialmente van a la	
153	universidad, salen siendo también unas personas	
154	con unos niveles buenos en términos de valores	
155	que son bien considerados en la sociedad	
156	Cartagena, siempre el alumno de este colegio es	Cultura escolar
157	visto con buenos ojos desde el punto de vista de	
158	su comportamiento, de tal manera eso nos	
159	permite considerar que si hemos tenido unos	
160	niveles, reitero en el marco de las limitaciones	
161	que también la política pública nos permite.	
162	Seguimos haciendo unos esfuerzos desde los	Compromiso directivo
163	equipos, desde el equipo profesoral, desde el	
164	equipo directivo, tratamos de luchar contra las	
165	adversidades para que efectivamente el colegio	Trayectoria de la
166	siga transitando por los caminos que ha venido	escuela
167	transitando durante sus 73 años de vida.	
168	E: Entiendo que ese es un proyecto de formación	
169	integral, todo lo que está diciendo está en todos	
170	los frentes de trabajo, ya hablé de la parte	
171	pedagógica, ya hablé de la parte formación del	
172	ser ¿cuáles son los valores que se promulgan o	
173	se identifican?	
174	I: Si, nos preocupamos por los procesos de	
175	pensamiento, que de alguna manera es la	
176	columna vertebral del currículo escolar, pero	
177	también dentro de la integralidad del ser siempre	
178	promovemos los valores, promovemos que los	Cultura escolar
179	chicos que de aquí egresan sean buenos	
180	ciudadanos, y cuando hablamos de buenos	Formación integral
181	ciudadanos nos referimos exactamente a que	
182	tengan una valoración por la ley y por las buenas	
183	costumbres, por el respeto, por la tolerancia, que	
184	eso les permita ser personas íntegras desde el	
185		

186	punto de vista de la concepción que el colegio	
187	tiene antropológicamente.	
188	E: XXX, cuando uno llega a esta escuela en	
189	cuanto al clima organizacional ¿Qué es lo que	
190	percibe? ¿Qué es lo que la gente ve cuando llega	
191	acá?	
192	I: Uno como directivo, como maestro, siente y ve	Clima organizacional
193	que cuando llegan ciudadanos así sean padres	
194	de familia o persona que vienen a la institución	
195	también se percibe de que efectivamente ellos	
196	notan un clima de organización, creemos que no	
197	somos perfectos en eso, pero hemos hecho unos	
198	esfuerzos humanos muy valorables para que	
199	exista una organización escolar en que la ley lo	
200	determina, de tal manera que existan unos roles	
201	muy bien demarcados desde el rol del rector del	
202	colegio, como a los coordinadores de la	
203	institución en sus diferentes sedes, el cuerpo	
204	administrativo de secretaria y los maestros, de tal	
205	manera que en eso también hemos marcado la	
206	pauta en el distrito de Cartagena sin desconocer	
207	también el esfuerzo que han venido haciendo	
208	otras instituciones hermanas.	
209	E: XXX, yo ya he entendido todo lo que me ha	
210	comentado ¿la pandemia trajo algún cambio en	
211	los resultados de las pruebas saber?	
212	I: Bueno, más allá de las adversidades que le	
213	trajo la pandemia al mundo y muy particularmente	
214	a la escuela porque todos sabemos que si hubo	
215	una institución muy golpeada con la pandemia,	
216	ha sido la escuela. En tanto la escuela tiene que	
217	ver o su principal naturaleza es de ser un	
218	espacio, de ser un ente para que los alumnos y	
219	los maestros se encuentren, y durante los dos	Aspectos asociados a
220	años de mayor fuerza de la pandemia los chicos	la pandemia
221	no pudieron encontrarse, desde sus sentimientos,	
222	desde sus intereses y desde sus lazos afectivos.	
223	No pudieron encontrarse y eso por supuesto	
224	impactó negativamente a los procesos, sin	Reconocimiento de la
225	embargo los maestros, los directivos, los padres	comunidad educativa
226	de familia de los chicos hicimos un esfuerzo	
227	también de alta dimensión que permitió que de	Herramientas virtuales
228	alguna manera pudiéramos desarrollar unos	en formación
229	procesos virtuales de trabajo en casa que nos	

<p>230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273</p>	<p>permitió en el caso nuestro, en el caso de nuestra institución por ejemplo conservar algunos niveles en las pruebas que realiza el gobierno y de alguna manera en el marco que la pandemia golpeó a toda la educación en el mundo, en Colombia. Nosotros podemos decir de que efectivamente pudimos pasar con algunos resultados positivos, reitero limitados por la misma pandemia, pero nos da un poco de satisfacción, por supuesto que la pandemia deja una brecha, no solamente a nuestra institución sino también las demás instituciones del mundo tendrán que ir cerrando a lo largo de los años, para ello el gobierno nacional y distrital tendrá que hacer unas contribuciones extra que permita poder superar lo negativo que nos dejó y el impacto negativo que dejó la pandemia en las instituciones, en los procesos académicos, en los procesos de enseñanza y de los procesos de pensamiento de los chicos. En eso estamos conscientes que debíamos realizar una transformación en los planes de área, en los planes de área en el currículo y en eso estamos inmersos para tratar de ver de alguna manera el cómo podemos nivelar gradualmente y poder superar los vacíos que dejó la pandemia. E: Entonces entiendo que a pesar de las dificultades y todas las cosas que se dieron esta escuela mantuvo los resultados aún con esas dificultades y que la gestión pedagógica adecuó, se ajustó para que las adecuaciones que tuvieran que hacerse se hicieran y se viera el menor impacto. I: Siempre se toma como referencia porque es una de las formas como el ministerio de educación evalúa las instituciones los resultados de las pruebas saber. En este año 2021 como en el 2020 el colegio mantuvo su mismo nivel, que es el nivel A o superior. Una ponderación cierta, y esto nos permite pues poder entender que efectivamente el sacrificio que hicieron los docentes, que hizo el equipo directivo en concordancia con los padres de familia valió la pena, pero es bueno anotar que efectivamente la pandemia en la generalidad de</p>	<p>Después de pandemia</p> <p>Ajuste curricular</p> <p>reconocimiento de la comunidad educativa</p> <p>Después del COVID</p>
--	--	---

<p>274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317</p>	<p>las instituciones del mundo creó una brecha que hay que buscar mecanismos, reitero pues en el tiempo y en las circunstancias para ir pudiendo superarlos.</p> <p>E: ¿Existe algún efecto positivo que haya dejado la pandemia en cuanto a la gestión pedagógica o algo que se evidencia como positivo dentro de todas de todas estas dificultades?</p> <p>I: Bueno, la pandemia nos dejó muchas cosas también positivas, y señalamos por ejemplo el gesto de apropiación de la virtualidad, nunca antes en el mundo la virtualidad había transversalizado tanto a los procesos académicos, la pandemia nos obligó a eso, los maestros tuvimos que recurrir y apropiarnos de esa herramienta para poder desarrollar los procesos en casa, de tal manera que hubo una cosa positiva, ya la virtualidad más allá de la presencialidad que iniciamos en este año quedó también pues estatuida en el currículo de las instituciones educativas. Otro fenómeno positivo que nos dejó la pandemia es la valoración de la vida, que nunca antes habíamos comprendido la magnitud de valorar la importancia de la vida también en el desarrollo de los procesos curriculares, de tal manera que nos corresponde desarrollar algunas actividades, algunas estrategias en el marco de la presencialidad para que los chicos, estudiantes, maestros y las comunidades le demos el valor que la vida merece que un tanto por circunstancia de pronto habíamos perdido y toda esta situación y todo esto que el padre Edgar Morín denomina la incertidumbre o el festival de incertidumbre nos llevó a que pudiéramos pensar realmente pues el valor que tiene la vida y que la escuela pueda desarrollar también su currículo en torno a eso.</p> <p>E: Profe, si le nosotros le pidiéramos utilizando las metáforas que me dijera con qué objeto o con qué animal identifica la escuela, si quiere se lo piensa. Bueno yo entendido todo lo que me ha dicho y creo que ha sido una conversación bastante amena, usted quiere hacer alguna</p>	<p>Herramientas virtuales en la formación</p> <p>Aspectos asociados a pandemia</p> <p>Complejidad Edgar Morín</p>
--	--	---

318	notación especial después de todo lo que hemos	
319	conversado.	
320	I: Decir que este colegio más allá de quienes lo	Metas
321	dirigimos en la actualidad, está comprometido con	claras
322	la calidad de la educación, tenemos como norte de	
323	que los chico vayan a la universidad y sean	
324	buenos seres humanos, que valoren al otro, que	
325	entiendan la naturaleza de lo que significa ser	
326	estudiantes de esta institución que a lo largo de	
327	toda su existencia ha tenido buenos resultados, y	
328	cuando hablo de buenos resultados no me refiero	
329	solamente a la parte académica, sino de tener en	
330	sus aulas alumnos y maestros excelentes desde el	
331	punto de vista de su ética, desde el punto de vista	
332	de valorar al otro, de tal manera que en eso	
333	seguimos comprometidos independientemente de	
334	quien ocasionalmente esté en el gobierno nacional	
335	y distrital, el colegio tiene un norte muy bien	
336	definido, los maestros, los directivos que llegan	
337	aquí llegan imbuidos de ese pensamiento de lo	
338	que ha sido la institución y eso ha permitido que el	
339	colegio tenga un plus en la ciudad de Cartagena,	
340	reitero, sin discriminar institución alguna, a	
341	instituciones hermanas, también vienen	
342	desarrollando en el marco de sus posibilidades un	
343	proceso que han dado regulares o buenos	
344	resultados pero valoramos que están haciendo	
345	buenos esfuerzos. En términos generales eso ha	
346	sido lo fundamental en este colegio.	
347	I: el animal con el que relaciono la escuela es el	
	Águila, son animales que vuelan en manada y se	
	van apoyando.	

D-3 Codificación Abierta. Informante DD03

Nº	Transcripción	Codificación Abierta
1	E: ¿Cuáles son los aspectos que se relacionan con	
2	los buenos resultados de esta Institución	
3	educativa?	
4	I: Los buenos resultados de una institución	Buenos resultados
5	educativa están relacionados con los siguientes	
6	aspectos: la gestión educativa, el compromiso	Reconocimiento

7	directivo, docente, alumno y padres de familia.	comunidad educativa
8	Además de lo anterior es muy importante la	Contextualización de los
9	contextualización de los saberes y la permanente	temas
10	retroalimentación de los procesos de enseñanza a	
11	aprendizaje. Todo esto en un ambiente escolar	Clima de convivencia
12	adecuado y agradable que garantice la disciplina y	
13	la concentración del alumno y del docente durante	
14	el ejercicio del proceso de enseñanza aprendizaje.	
15	E: ¿Qué aspectos positivos y negativos dejó la	
16	pandemia del Covid-19 y en que repercutió en la	
17	gestión pedagógica de esta Institución educativa?	
18	I: Entre los aspectos positivos se encuentra la	
19	flexibilidad, la apertura de otros espacios y o	Flexibilidad en la
20	recintos académicos, y el uso intensivo de la	pandemia y uso de
21	tecnología de los softwares académicos.	tecnología
22	Entre los aspectos negativos se encuentran la	
23	inmadurez en el uso del tiempo libre, la objetividad	Mal uso del tiempo libre
24	en la realización de las actividades y el no contacto	Aislamiento por
25	físico con el resto de alumnos y cuerpo docente.	pandemia
26	Las repercusiones son: falta de disciplina en el	
27	aula, hiperactividad, retroceso en los avances	
28	académicos, pérdida de calor humano, falta de	
29	interacción personal, timidez, y estrés.	
30	E: ¿Cuáles son los procesos educativos que	
31	pueden ser considerados como eficaces en esta I.	
32	E.?	
33	I: La retroalimentación permanente del proceso y	retroalimentación
34	el apoyo de los padres de familia. Otro aspecto	continua
35	importante del proceso educativo es la planeación	Contextualización de
36	de clases y la contextualización de los temas.	temas
37	E: ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de	
38	la escuela?	
39	I: Adecuado para facilitar el proceso educativo.	Clima organizacional
40	E: ¿Qué valores identifica usted en la I.E.?	compromiso, honestidad
41	I: El compromiso, la honestidad, la perseverancia,	perseverancia,
42	la pertinencia, la colaboración.	pertinencia, colaboración.
43	E: ¿Considerando los resultados de las últimas	
44	pruebas Saber de la I.E., ya sea que mejoraran o	
45	empeoraran a que atribuye usted ese cambio?	
46	I: El cambio no es fortuito. Es el resultado del	Prácticas que contribuyen
47	trabajo del equipo directivo, de los docentes, de los	a buenos resultados
48	alumnos y del apoyo de los padres de familia.	
49	E: Teniendo en cuenta que los resultados de los	
50	últimos 3 años en las pruebas Saber de su escuela	

<p>51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85</p>	<p>han estado por encima del 95% del resto de I.E. de carácter oficial de Cartagena ¿A qué atribuye estos resultados?</p> <p>I: Al compromiso directivo, docente, alumnos y padres de familia.</p> <p>E: ¿De los procesos académicos que usted lidera, cuales considera contribuyen en los buenos resultados en las pruebas Saber de esta Institución Educativa?</p> <p>I: La planeación y seguimiento de las actividades. El uso de pruebas internas y externas tipo ICFES para evaluar debilidades y fortalezas y ajustar el currículo.</p> <p>E: ¿Considera esta I.E. como eficaz? ¿Cuáles son las razones?</p> <p>I: Si es eficaz. Las razones son la formación integral de los alumnos que se nota cuando llegan a grado 11 y se observa una transformación positiva en su formación académica y comportamental.</p> <p>E: ¿Cuáles son los proyectos transversales más importantes de esta Institución Educativa? ¿Y por qué?</p> <p>I: El proyecto violencia cero y últimamente evaluar para avanzar. Permiten logran un ambiente escolar propicio para la formación académica y de comportamiento.</p> <p>E: ¿Podría compartirme con que objeto u animal podría relacionar esta Institución Educativa?</p> <p>I: Animal el Búho.</p> <p>E: ¿y por qué?</p> <p>I: Representación de la paciencia, tranquilidad, ambiente escolar agradable. la inteligencia y sabiduría propicias para un eficaz proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>Reconocimiento comunidad educativa</p> <p>Prácticas que contribuyen a buenos resultados</p> <p>Formación Integral</p> <p>proyecto violencia cero</p>
---	---	---

D-4 Codificación Abierta. Informante DD04

N°	Transcripción	Codificación Abierta
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41</p>	<p>E: profe ¿hace cuánto está usted liderando esta institución? I: desde el 2010, septiembre del 2010 E: bastante tiempo I: si E: ósea ya viene usted con un proceso trabajo y usted es la persona que tiene la información correcta y determinante para esta investigación. E: ¿en primera instancia quisiera saber a qué atribuye esos buenos resultados que está teniendo esta Institución Educativa? I: bueno, fundamentalmente, eh ubicándolo en el contexto educativo de la ciudad, eh yo considero que uno de los factores que más relevante, que más incide en el punto en el éxito en esas pruebas externas, como pruebas saber 11°, ha sido por lo menos en estos 11 años, pero parece que ya es un trabajo que se venía haciendo antes, pero se ha mantenido y se ha profundizado con el trabajo en equipo, eso ha sido fundamental. Segundo factor: yo creo que es el nivel de compromiso de los docentes porque es este...cuando uno llega a una institución y no encuentra un nivel de compromiso digamos aceptable no solamente desde el punto de vista laboral sino desde el punto de vista pedagógico, académico, eh pues, se puede hacer un trabajo, entonces redondeando, yo creo que el factor el trabajo en equipo, factores internos como el trabajo en equipo, como los niveles de compromiso de la mayoría de los docentes de ambas jornadas y el curso de la primaria, porque si bien estamos, bien es cierto que estamos como obteniendo un resultado de una prueba externa y el éxito por ejemplo que se tiene en ella relativamente, pues son un producto de un trabajo que se viene haciendo desde la primaria, porque eso no se consigue solamente en el sexto grado, ni en el grado once, ni de sexto a once, sino que ya es un proceso que se viene dando desde la primaria, pues cuando yo te digo eso, a nivel de</p>	<p>Practicas que contribuyen para buenos resultados Trabajo en equipo Articulación Compromiso Articulación</p>

<p>42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85</p>	<p>todos los docentes y directivos de las escuelas que tienen la básica primaria y la principal que tiene la básica secundaria, obedece a un trabajo en equipo entre todos.</p> <p>Nosotros hacemos por ejemplo muchas actividades preparatorias, estamos por ejemplo pendientes a cuáles son los aspectos más relevantes que tienen que estar evaluándose y modificándose o cambiándose, por ejemplo en el sistema institucional de evaluación, eh el sistema institucional de evaluación, yo creo que es la base para poder hacer un trabajo pedagógico y el trabajo con los estudiantes que hacen los docentes, entonces si uno le presta atención a esa fundamentación epistemológica, pedagógica, académica que se puede trabajar a través de los sistemas, del sistema institucional de evaluación, pues y si eso se logra y logramos cohesionar al equipo alrededor eh pues yo creo que puedo obtener buenos resultados.</p> <p>E: entiendo entonces que se puede tener una buena articulación entre la primaria y el bachillerato, ¿eso es?</p> <p>I: exactamente porque es que, con todas las limitaciones que se tienen, primero por el espacio, que no estas en la misma sede, ya que eso de todas maneras en una forma limita, limita para la reunión, eh, los horarios, las jornadas, etc. por ejemplo nosotros aquí hacemos los consejos académicos que son importantes y que son la base de todo esto, cuando hacemos consejo académico lo hacemos del tal manera que coja parte de la jornada de la mañana y de la jornada de la tarde y ahí estamos participando entonces los maestros de primaria y los de la sede principal, los de secundaria y media, por ejemplo como una estrategia para que pueda funcionar, entonces tenemos que empezar por ahí tipo 11 de la mañana para que se cojan un rato de la mañana y los de la tarde también se toma un tiempo el inicio de la jornada de la tarde, eso ha sido una estrategia que ha funcionado muy bien y la gente no pone problema con eso.</p> <p>E: se puede hacer la planeación adecuadamente</p>	<p>Prácticas que contribuyen para buenos resultados Seguimiento Evaluación</p> <p>Limitaciones</p> <p>Planeación Consejo académico</p>
--	--	--

86	I: se puede hacer la planeación	
87	E: y los acuerdos	
88	I: y los acuerdos a los que tenemos que llegar en	
89	la, en la, fundamentalmente en la evaluación	
90	formativa de los estudiantes, que es lo que más	
91	ayuda	
92	E: entiendo que lo ponen mucha preponderancia	
93	al sistema de evaluación y que obedece a trabajar	
94	en ese sentido para que los resultados se vean	
95	unidos al trabajo que vienen haciendo. Ya usted	
96	casi que me empezó a responder la segunda,	
97	cuando habló de los procesos académicos que	
98	usted aquí lidera, ¿cuáles son los procesos	
99	académicos que usted considera que contribuyen	
100	en esos buenos resultados?	
101	I: si algo dije, ¿no?	
102	E: Eso de la planeación y de trabajar el consejo	
103	académico, no sé si ¿existen otros procesos	
104	académicos que usted identifica que están	
105	ayudando a que esas pruebas, a esos resultados	
106	de las pruebas saber se den?	
107	I: bueno sí, tangencialmente, tangencialmente	
108	nosotros hacemos que yo creo que lo hacen varias	
109	instituciones aquí en el distrito que es una especie	
110	por ejemplo de retroalimentación en el grado 10° y	
111	11°, entre los resultados que ellos van teniendo	Realimentación
112	una preparación a través de una empresa externa	continua
113	para las pruebas Saber y entonces como lo	
114	hacemos aquí mismo dentro del colegio la	
115	empresa nos facilita los resultados que ellos van	
116	haciendo en esa preparación, lo que llaman el pre	
117	ICFES, y eso retroalimenta por ejemplo cuales son	
118	las competencias que los estudiantes en las	
119	competencias en las que presentan más debilidad	
120	para reforzarlas en un proceso.	
121	E: ¿y eso se utiliza en las clases?	
122	I: si claro, en las clases, por ejemplo, eh, se hacen,	
123	eh generalmente en las pruebas se hacen	
124	simulacro interno, entonces los resultados de esos	
125	simulacros se les pasa al profesor de	
126	matemáticas, para que ellos miren en lo que está	
127	evaluando el ICFES y lo que hace parte del	Lineamientos MEN
128	currículo de la institución, con relación a los	
129	lineamientos, a los estándares, a las competencias	

<p>130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173</p>	<p>que señala el Ministerio de educación, pues, cuáles son los vacíos o las inconsistencias que están presentando los estudiantes a través de unos resultados que simulan una evaluación, entonces este también es un factor que juega mucho dentro de la institución, aunque no es fundamental, pero si es como algo... porque lo que es fundamental es el trabajo</p> <p>E: ¿esta como un programa o no está como un programa sino como una actividad alterna?</p> <p>I: como una actividad alterna, exacto, porque lo fundamental es el trabajo in situ ¿no?, en el aula, esa es la base de todos los procesos.</p> <p>E: ¿existe un plan bandera o un proyecto transversal unido a este, a estos buenos resultados?</p> <p>I: si, nosotros tenemos, por ejemplo, tratamos de fundamentalmente precisamente en la planeación que hacemos a principios de los, del año también hacer, eh con los docentes una retroalimentación de la, de lo que se dio el año pasado en el grado anterior y hacerles reformas a los planes de área, planes de clase, tomando como base los resultados anteriores, porque eso nos permite a nosotros por ejemplo y ahora en esta coyuntura aún más, con estos dos años que tuvimos de pandemia donde los niveles de desarrollo de los estudiantes fueron muy disparejos debido a las circunstancias personales, sociales y tecnológicas que presentaban las instituciones con la famosa virtualidad que no estábamos preparados, estamos por ejemplo para este año hicimos una reunión del Consejo académico que habíamos planteado el año pasado, que este primer periodo lo íbamos a coger para hacer una especie entre comillas de nivelación, entre el estudiante que venía del año anterior del grado anterior y fue promovido para mirar los vacíos que quedaron producto de esos dos años o del año pasado.</p> <p>E: ¿y se va a trabajar el primer periodo en nivelación?</p> <p>I: básicamente en eso, en nivelación</p> <p>E: esta es una propuesta que traen varias instituciones educativas</p>	<p>Trabajo de aula</p> <p>Ajuste Curricular</p> <p>Brechas digitales</p> <p>Aspectos asociados a la pandemia</p>
--	--	--

174	I: si	
175	E: ya usted tocaba lo del Covid, ¿verdad? la	
176	situación de Pandemia que nos puso, los	
177	resultados de esta institución se vieron afectados	
178	con la Pandemia?	
179	I: si, nos vimos afectados fundamentalmente el	
180	año pasado porque nosotros por ejemplo hasta el	
181	2020 los resultados del nos mantuvimos en la en	COVID bajó resultados
182	la A, pero el año pasado bajamos, o sea, con los	
183	resultados de 21 bajamos a la B	
184	E: ¿cuántos años tenían en el A?	
185	I: teníamos aproximadamente diez u once años.	
186	E: una pregunta, yo no estaba muy clara, ¿han	
187	estado alguna vez en la A+?	
188	I: no, estuvimos casi cerca, por unas milésimas en	
189	A+ pero no alcanzamos, eso fue como en el año	
190	2018 o 2019, estuvimos muy cerca.	
191	E: exactamente qué es lo que hace que se	
192	mantenga, muchas instituciones están en C, en D,	
193	¿que hace que esta escuela se mantenga en esos	
194	niveles? Esto que estamos hablando o hay otros	
195	procesos educativos que se hagan aparte de lo	
196	que hemos conversado.	
197	I: ah bueno si, fundamentalmente, eh o sea, yo	
198	creo que la base es la digamos la organización	
199	interna Pedagógica que se pueda hacer, pero	La organización
200	también, el grado digamos que de apoyo y	interna
201	receptividad que podamos eh motivar a los	
202	estudiantes por el aprendizaje, porque como todos	Motivación
203	nosotros sabemos el aprendizaje no se transmite,	
204	sino que el aprendizaje se construye, entonces si	
205	una persona no tiene una motivación para	
206	aprender es muy difícil que el docente pueda	
207	realizar ese proceso de aprendizaje, se puede	
208	dar enseñanza y no se puede dar como	
209	aprendizaje, puede ser muy buen profesor, pero si	
210	entonces nosotros trabajamos tratamos de	
211	trabajar eso con el departamento de bienestar y	
212	convivencia	Equipo de apoyo
213	E: ¿aquí hay?	psicosocial
214	I: si, nosotros tenemos una Trabajadora Social,	
215	tenemos una orientadora escolar y además	
216	tenemos el apoyo todos los años, tenemos	
217	practicantes del último semestre de la Universidad	Equipo de apoyo

218	de Cartagena de Trabajo social y también de otras	psicosocial
219	universidades de psicología que vienen a hacer	
220	prácticas aquí y nos sirven para hacer el trabajo	
221	ese psicosocial y formativo con los estudiantes y	
222	con los padres de familia.	
223	E: ¿hay trabajo comunitario desde ahí o solo la	
224	atención al estudiante aquí?	
225	I: no, también con los padres de familia a través de	
226	los estamentos de Bienestar y convivencia se	
227	articula una un trabajo con los estudiantes y con	Equipo de apoyo
228	los padres de familia, para que pueda haber como	psicosocial
229	una interconexión entre estos tres estamentos,	
230	padres de familia, estudiantes y docente.	
231	E: lo que hemos conversado hasta ahora es que	
232	hay muchos factores internos, ósea, usted atañe	
233	que el trabajo en equipo, el trabajo organización,	
234	de planificación, de retroalimentación es interna	
235	I: Claro, así es	
236	E: ¿esta escuela está considerada como eficaz,	
237	usted si identifica esta escuela como eficaz?	
238	I: la categoría como este bueno	
239	E: la idea, la idea es, todas las instituciones del	
240	distrito reciben lo mismo, todas deberían estar en	
241	un nivel porque la eficacia tiene que ver con que	
242	con los recursos que tenemos, ¿qué alcanzamos?	
243	con lo con lo que tengamos que tan viable, que tan	
244	posible que están de calidad podemos entregar un	
245	trabajo con lo que tenemos si todas las escuelas	
246	oficiales tienen lo mismo entonces, ¿porque todas	
247	no tienen el resultado que está teniendo esta? De	
248	pronto esta está considerada como eficaz porque	
249	está llegando al sentido al objetivo de lo que es la	
250	educación final, que es que el niño alcance la	
251	universidad o que el niño tenga un cambio de vida,	
252	alcancen unos niveles, porque las pruebas Saber	
253	le garantizan ingreso a la universidad, un mejor	
254	estar, un mejor bienestar, en ese sentido es que	
255	estamos planteando en esta escuela como eficaz,	
256	pero no sé si usted lo considera.	
257	I: ah bueno si, desde el punto de vista de esta	
258	categoría "eficaz", eh podríamos decir que	
259	estamos en ese grupo de una escuela eficaz, que	Escuela eficaz
260	independientemente del contexto, que es común	
261	como tu muy bien lo dices a todas las instituciones,	

<p>262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305</p>	<p>porque ese es el contexto del que no podemos salirnos, contexto del que a veces la escuela no tiene incidencia para transformarlo porque son políticas y estructuras ya sociales, pero aún como tú muy bien lo dices, aún dentro de esas limitaciones, porque eso a uno le ponen muchas limitaciones, si se logra hacer esa cohesión que yo te decía primeramente y se logra hacer esa cohesión entre la parte formativa, la parte pedagógica, con los sectores, padres de familia, que son difíciles, porque el padre de familia en el contexto socioeconómico en que está inmersa la escuela tiene muchas dificultades para digamos integrarse totalmente, pero digamos que hacemos, lo hacemos parcialmente digamos porque no es una cuestión que sea 100% , pero sí, podemos sacar un provecho a eso y lo mismo con los estudiantes, ese ese factor motivacional y ahora más producto de esta pandemia de estos dos años, hay que seguir impulsándolo, trabajándolo, porque hay mucha desesperanza, hay mucha incertidumbre sobre el presente y sobre el futuro, entonces desde ese punto de vista teniendo los resultados viendo los resultados, de una prueba externa, de que por ejemplo muchos estudiantes se han ubicado profesionalmente, logran terminar carreras, los niveles de aprobación son digamos aceptables, la reprobación también es aceptable, lo cual esos indicadores nos permiten de pronto ubicar que los resultados de esos, eh se corresponde al trabajo que se viene haciendo, pues desde ese punto de vista podemos decir que la eficacia de la escuela se produce allí a pesar de todo los factores externos e internos adversos que tenemos.</p> <p>E: con esto de la pandemia, hay factores que ya identificamos que esto fue positivo y esto fue negativo, para esta escuela hay claro, ¿estos factores cambiaron con la pandemia o estos no cambiaron? porque puede haber algo positivo ¿o no hay nada positivo? ¿que trajo la pandemia que pueda verse como positivo y que negativo?</p> <p>I: de lo poco que pudimos digamos investigar en estos dos años entre el 20 y el 21 en el transcurso</p>	<p>Cohesión</p> <p>Desesperanza Incertidumbre</p> <p>Educación superior</p> <p>Eficacia escolar</p>
--	--	---

<p>306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349</p>	<p>de la virtualidad negativo, negativo, podemos decir que fue prácticamente los niveles muy altos por desatención de los estudiantes por el proceso pedagógico académico prácticamente por las limitaciones tecnológicas, las limitaciones socioeconómicas porque las familias porque las familias se vieron muy afectadas porque muchas perdieron el trabajo, muchos se desplazaron incluso, porque tuvieron que irse para otras ciudades, todos esos factores incidieron en la parte anímica del estudiante y nosotros observamos eso, en esos dos años que había una reticencia e incluso una falta de confianza en ellos mismos, que le decía bueno y esto para dónde va? Y yo no le veo sentido a esto, es decir una desesperanza que da la, que dan las crisis y como estamos en una gran crisis sanitaria, económica, social por eso se reflejó en la escuela, nosotros tuvimos muchos problemas en ese sentido en los dos años, yo creo que lo que se pudiera rescatar de positivo pero eso sí sería producto de cómo se reflejan esos dos años en este 22 es que a pesar de todas esas circunstancias la mayoría se mantuvo, como una minoría la que optó por esa esa voluntad de que yo te señalaba, pero bueno la mayoría se mantuvo y demostraron que si se podía y que si querían continuar su proceso, que a pesar de la adversidades familiares y el problema que de pronto que no tengo un teléfono, no tengo internet en la casa, que no hay para la comida, etc, etc, pues la mayoría de los estudiantes se mantuvieron en ese proceso. E: ¿Que esa mayoría se mantuviera, tiene que ver con algún trabajo interno que ustedes hicieron? I: Si claro, fíjate que a pesar de que estábamos en la virtualidad, nosotros no descuidamos el trabajo psicosocial, desde el departamento de Bienestar y Convivencia, es decir el apoyo fue permanente, aquí tenemos un equipo psicosocial muy bueno, la Trabajadora Social y las orientadoras son muy comprometidas y ellas además de ser muy comprometidas están siempre atentas a los procesos con los estudiantes, con los padres de familia.</p>	<p>Factores asociados al COVID</p> <p>Equipo de apoyo psicosocial</p>
--	--	---

<p>350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393</p>	<p>E: eh profe usted ha hablado de la parte interna, de los factores internos, el clima organizacional, cuando entra a esta escuela, ¿cómo es el clima?, ¿cómo lo percibe usted?, ¿cómo es el ambiente de trabajo de acá?</p> <p>I: Sí, fíjate ese es otro factor, que aparentemente, de pronto no tiene mucha importancia, pero sí la tiene y el clima organizacional que se basa fundamentalmente en las relaciones humanas, sino hay unas relaciones humanas dentro de una organización social, unas relaciones humanas digamos aceptable, buena, el clima organizacional se deteriora y los procesos se detienen o no se pueden realizar y es lo que nosotros, tu observas por ejemplo aquí, uno puede observar aquí por ejemplo, la no, digamos la no existencia de los grupos, puedes observar en otras organizaciones es de los grupúsculos tanto a nivel administrativos, de docentes, de directivos en que uno le tira al otro, etc. Pero hay una armonía que eso obviamente no se da espontáneamente, eso también tiene que ver mucho con ambos factores, uno contar con el elemento profesional y humano con que se mantiene con que se encuentra y otro también el aspecto de la dirección del equipo directivo, incide también ya sea a favor o en contra de ese clima organizacional porque no solamente los docentes o puede ser ambos pero si entre ambos se mantiene ese equilibrio y se puede mantener con todas las contradicciones y todos los conflictos que se puedan tener, pero se mantiene el equilibrio de unas relaciones humanas laborales elevada a un ámbito de que todos somos profesionales, de la ética profesional, si se mantiene eso, el clima institucional es favorable para los procesos, entonces así como puedes observar que se levantan proyectos, se levantan planes y propuestas que son aceptadas y asimiladas y eso contribuye a que favorezca todo lo demás y yo creo que eso también es un elemento que incide en lo exitoso de la organización, en este caso de la institución.</p> <p>E: estoy entendiendo entonces que hay unas relaciones cordiales, basadas en el respeto, en el</p>	<p>Clima organizacional</p> <p>dirección del equipo directivo</p> <p>Clima de convivencia</p> <p>Clima institucional favorable</p>
--	--	--

<p>394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437</p>	<p>trabajo en equipo, ósea, eh hay, hay claridad de que usted percibe un buen clima organizacional ¿existen valores marcados que usted diga estos son los valores que promulga la escuela y que se perciben o se evidencian? I: Sí, sí, claro. Además de que están además de estar escrito en el horizonte institucional de la escuela o en PEI, van a estar ahí escritos en la práctica si se mantienen y por ejemplo yo resaltaría el valor de la colaboración, ósea, es una son elementos que están dispuestos casi siempre y la gran mayoría a colaborar uno con los otros y a colaborar con los propósitos y las metas que se han establecido ya sea desde un punto de vista o del otro, ya sea administrativo, académico, pedagógico, E: hasta ahora he entendido todo muy claro, ¿habría alguna anotación especial que usted quiera hacer?, que de pronto no esté dentro de las cosas que yo no tenga prevista, ¿algo que usted quiera decir, aparte de lo que ya me dijo? I: si, yo pienso que lo exitoso, voy a referirme a la pregunta, lo exitoso de las escuelas estas es un problema, fíjate es una categoría muy digamos problemática porque para medir el éxito, para medir el éxito de una escuela pues nos basamos fundamentalmente en factores, digamos como una prueba externa decimos bueno, porque durante tantos años el colegio ha estado en A o en A+, para hablar en términos generales, entonces es un indicador de escuela exitosa, pero de pronto puede haber escuelas que ese indicador no lo estén mostrando, pero que tengan un trabajo interno que también sea exitoso, que es el aspecto de la formación de esos estudiantes, como salen como personas, como seres humanos, a pesar que de pronto no se refleje eso en una prueba ICFES, entonces yo creo que si combinamos esas dos cosas, por ejemplo yo aquí una vez le dije a los estudiantes, tenían aquí la fama y la gente aquí internamente, sobre todo los profesores y los directivos se ufanan mucho, yo creo que todos los colegios que están en esa categoría exitosa, de que no nosotros y las pruebas Saber y las pruebas</p>	<p>Colaboración</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Colaboración</p> <p>Formación integral</p> <p>escuela exitosa</p>
--	---	---

<p>438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481</p>	<p>Saber, yo les decía mire lo más importante, incluso hablando una vez con estudiantes de 11 a los que no sacaron un buen puntaje en las pruebas Saber 11, yo les decía eso no es lo más importante, lo más importante es que ustedes salgan de aquí como mejores personas y como mejores seres humanos y no el ICFCES</p> <p>E: ¿Entonces yo puedo, con lo que usted me está diciendo que es que el trabajo de formación es integral en esta escuela?</p> <p>I: si</p> <p>E: que no le están trabajando a unos resultados pruebas Saber, pero que esas pruebas saber se vean reflejadas en todo el trabajo previo que están haciendo ustedes de formación desde el preescolar hasta grado 11.</p> <p>I: así es, así es, correcto, eso es correcto, es decir el problema yo creo que, de la educación, es un problema más de, más de conocimiento, es un problema de formación, o sea, es un problema más de humanidad, porque es que el problema no es que salgan un profesional y ya, es qué calidad de profesionales, el ser.</p> <p>E: ¿usted ha estado hablando durante toda la conversación de la de la desesperanza, hay algún pensador que usted tenga en la cabeza o es freeriano?</p> <p>I: no, este el pensador que yo más he leído, es alguien que lo han clasificado de pesimista y es Schopenhauer y en la literatura hay un ensayo muy bello que yo leí hace años en grandes ensayistas colombianos de Álvaro Mutis, Álvaro mutis habla sobre la desesperanza en la literatura y por ejemplo, Mutis dice que el prototipo de la desesperanza en la literatura es la obra de García Márquez el Coronel no tiene quien le escriba, donde el tipo estaba esperando una atención que él sabe que nunca le va a llegar, pero él la espera.</p> <p>E: es muy importante, pues saber verdad que la persona que lidera tiene las cosas claras y bien marcadas, yo le agradezco mucho, creo que nos falta una última preguntita que tiene que ver, esto ya es una metáfora, ¿si usted tuviera que</p>	<p>Formación integral</p> <p>Formación integral</p>
--	---	---

<p>482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526</p>	<p>relacionar esta escuela con un animal, un objeto con que lo relacionaría? I: yo tengo unos dichos que son viejísimos, es un dicho que es viejísimo y como ahora este hay unos filósofos críticos de la modernidad. que hacen una crítica muy constructiva del aceleramiento de la rapidez en que estamos inmersos en otros en esta modernidad que todo es rápido ya esto hay que cambiarse y rápido E: Modernidad líquida de Bauman I: exacto Bauman por ejemplo la sociedad líquida y el otro del coreano este que está en Alemania, el nombre si es difícil de pronunciarlo, bueno ellos manejan mucho esa crítica, yo lo identificaría con el elefante, con esa frase antigua que dice lento pero aplastante. E: excelente profe, mil gracias por su tiempo, por esta conversación tan amena, pero no me quiero ir son hacer una pregunta que a mí me han hecho varias veces, hay un proceso administrativo o de selección de personal cuando entran o es un proceso igual para todas las escuelas. I: No, eso es igual para todas las escuelas, porque tú sabes que eso legalmente no se puede E: así es I: El gran problema de la escuela pública y es una desventaja ante la escuela privada es esa, que uno no escoge el personal. E: Uno no escoge ni el personal docente, ni el personal administrativo, ni el estudiante que entra I: Ni el estudiante. E: Debí hacer la pregunta porque hay una idea, una preconcepción de que las escuelas que están con buenos resultados son porque seleccionan sus estudiantes I: bueno mira, yo ahí aprovecho para hacerte este comentario, cuando yo llegué aquí yo acabe con un mito, en grado 11 aquí no aceptaban estudiantes en grado 11, porque eso iba a hacer que las pruebas del ICFES se vinieran abajo y yo acabé con ese mito, y yo ya aquí comencé a aceptar estudiantes que no habían venido del proceso desde todo el bachillerato, ni desde la primaria, sino que venían de hacer 10 en cualquier</p>	<p>Metáfora</p> <p>Educación pública Vs educación privada</p> <p>Mito derrumbado</p>
--	--	---

527	otra colegio y eso demostré que en esos 10 años	
528	que implementé esa política aquí no bajó la	
529	categoría	
530	E: No era un factor	
531	I: eso no era un factor	

[ANEXO E]

[CODIFICACIÓN ABIERTA DE LAS ENTREVISTAS DE LOS
DOCENTES]

E-1 Codificación Abierta. Informante D01

Nº	Transcripción	Codificación Abierta
1 2 3	E: desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que se relacionan con los buenos resultados de esta Institución educativa?	
4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19	I: el éxito del desempeño Académico en los estudiantes de la institución educativa promoción social de la ciudad de Cartagena se debe en gran medida a varios factores entre lo que encontramos: compromiso y esfuerzo individual por parte de los estudiantes la calidad de los docentes, maestros con metodología didáctica y saber disciplinar, contexto familiar de algunos estudiantes, contexto escolar, la disciplina en el aula, el desarrollo de la responsabilidad de los estudiantes, metodología del docente, el trabajo en equipo docentes, directivos, padres de familia, personal administrativo, trabajo académico con miras a alta calidad y estrategias de enseñanzas para adaptarse las nuevas necesidades académicas de los estudiantes.	Gestión de aula Metodología Docente Trabajo en equipo Ajuste curricular Ajuste por Covid
20 21 22	E: ¿qué aspectos positivos y negativos dejo la pandemia del Covid-19 y en que repercutió en la gestión pedagógica de esta Institución educativa?	
23 24 25 26 27	I: positivo: desarrollo de la autonomía, los estudiantes desarrollaron hábitos de estudio de forma más autónoma, manejando el tiempo y cumplimiento de sus deberes de forma independiente.	Impacto positivo de la Pandemia
28 29 30 31 32 33 34	al iniciar nos enfrentamos a un panorama en el cual el estudiante no estaba preparado para cumplir satisfactoriamente con sus deberes, obligándolos a fortalecer el trabajo independiente desde casa, el uso de aplicaciones tecnológicas y recursos nuevos por parte de la docente, el reto más grande para maestros y estudiantes ha sido	Impacto positivo de la Pandemia

<p>35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78</p>	<p>el aprendizaje y el uso de tecnologías de manera adecuada, que, para muchos, eran desconocidas, el inicio de este proceso de cambio a la virtualidad fue difícil porque estábamos acostumbrados a una modalidad presencial, sin embargo, ha sido una experiencia enriquecedora seguir aprendiendo y estar más apropiados de las tecnologías que tenemos a la mano, metodologías de clase con actividades y aplicaciones interactivas, aunque ya existían distintas plataformas virtuales educativas, las metodologías que fueron empleadas en las clases virtuales obligo a los docentes a ser más creativos para que estas fueran más llamativas y que lograran captar la atención de los estudiantes, que en esta modalidad, tienden a distraerse con facilidad.</p> <p>los estudiantes al presentar videos, diapositivas, podcasts, y diferentes actividades creativas en línea las clases fueron más interactivas, preparación para un entorno cada vez más digital el cambio a la virtualidad obligó a las instituciones a implementar nuevas herramientas digitales y a fortalecer su infraestructura tecnológica. Para mí, “todo este proceso nos permitió darnos cuenta de que, aunque trabajábamos con plataformas virtuales, nos hacían falta más herramientas tecnológicas que hemos venido implementando y que seguirán siendo útiles en un futuro. la Inmediatez en la comunicación virtual maestros-padres:</p> <p>medios como correos electrónicos, uso de redes sociales como WhatsApp y de plataformas propias en la institución, permitió que los padres hagan seguimientos más continuos y de manera más inmediata a los procesos educativos de manera ágil y eficaz.</p> <p>Negativo: brechas digitales: “Descubrimos que no todos los estudiantes tenían las herramientas adecuadas y algunos debían compartirlas con otros miembros de la familia, así que tuvimos que buscar alternativas para ellos y brindar ayudas”, Aquellos estudiantes que no cuentan con los dispositivos o infraestructura tecnológica en casa, no pueden unirse a esta modalidad, teniendo en</p>	<p>Herramientas virtuales en la formación</p> <p>Herramientas virtuales en la formación</p> <p>Aprendizaje organizativo</p>
--	--	---

<p>79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122</p>	<p>cuenta que en este modelo lo principal es tener unas condiciones óptimas en cuestión de conexión a redes de internet y herramientas para llevar a cabo el proceso educativo virtual.</p> <p>Falta de interacción física: “la virtualidad llegó para quedarse, pero no buscamos reemplazar la presencialidad, porque esta brinda herramientas socio afectivas y cognitivas que son importantes para los procesos de aprendizaje que se viven en el aula”.</p> <p>Los hogares se convirtieron en aulas de clase, y en ocasiones no están adecuados para las jornadas de estudio. “los dormitorios se convirtieron en los salones de clase, el comedor es la mesa de estudio, esto hace que los estudiantes no diferencien el contexto educativo y el personal”.</p> <p>Exposición a largas jornadas trabajando con dispositivos electrónicos:</p> <p>El tiempo en el que los estudiantes se exponen a pantallas y dispositivos genera un cansancio físico y problemas de salud, principalmente de visión, cuello y espalda.</p> <p>Menores oportunidades para evidenciar afectaciones y trastornos emocionales:</p> <p>Al no estar los estudiantes interactuando de manera física y los maestros apreciando los comportamientos que se pueden presentar en las aulas de clases y en los recreos, no es tan fácil para los docentes, psicólogos y directivas del centro educativo, evidenciar trastornos emocionales en aquellos que lo padezcan.</p> <p>E: ¿qué valores identifica usted en la I.E.?</p> <p>I: en la institución educativa de Promoción Social de Cartagena tenemos valores que impulsan la acción formadora como:</p> <p>Honestidad, ser transparente y veraz. Una persona honesta da a cada quien lo que le corresponde incluida ella misma.</p> <p>Respeto: Reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, por su valor como persona. Una persona respetuosa se valora y honra el valor de los demás.</p> <p>Responsabilidad: obligación de responder por</p>	<p>Perdida de calor humano</p> <p>Formación integral</p>
---	---	--

123	los propios actos. Una persona responsable	
124	cumple con el deber que se le asignó o el	
125	asumido y permanece fiel a su objetivo y otros	
126	más que hagan del estudiante una mejor	
127	persona.	
128	Tolerancia: Capacidad de colocarse en el	
129	lugar del otro y respetar sus puntos de vistas	
130	en las relaciones interpersonales en sana	
131	convivencia.	
132	Amor: Se comprende como aquello que	
133	comprende un vínculo afectivo con el otro y	
134	consigo mismo, para desarrollar las emociones,	
135	sensibilidad, la empatía y la consideración en el	
136	marco del respeto, en la convivencia, en los	
137	deberes y obligaciones para el desarrollo	
138	adecuado de los procesos pedagógicos de	
139	enseñanza y aprendizaje	
140	La solidaridad es un valor por excelencia que se	
141	caracteriza por la colaboración mutua que existe	
142	entre los individuos, lo que sin duda permite lograr	
143	la superación de los más terribles desastres, como	
144	guerras, pestes enfermedades entre otros,	
145	aplicarlo también con nuestros familiares, amigos	
146	y o conocidos que se encuentran en situaciones	
147	difíciles y con la ayuda recibida permita salir	
148	adelante y mejorar en cierto modo la situación. La	
149	solidaridad permite resistir las adversidades que	
150	se presentan a lo largo de la vida.	
151	Resiliencia: Capacidad de sobreponerse a	
152	momentos críticos y adaptarse luego de	
153	experimentar alguna situación inusual e	
154	inesperada. También indica volver a la	
155	normalidad.	
156	Conciencia ambiental: Se define como la	
157	preocupación por la naturaleza y cada uno de sus	
158	elementos. Comprometidos como ciudadanos	
159	responsables a que los recursos naturales deben	
160	protegerse y usarse racionalmente en beneficio	
161	del presente y el futuro de la humanidad. fomento	
162	de la educación ambiental y aprendizaje acerca de	
163	la sostenibilidad. Ahorro de energía en el colegio,	
164	minimizando el consumo energético en casa	
165	E: ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de	
166	la escuela?	

167	I: el clima organizacional es un tema de gran	
168	importancia en todas las organizaciones, las	Buen clima
169	cuales buscan un continuo mejoramiento del	Institucional
170	ambiente laboral, por tanto el clima escolar en la	
171	institución educativa promoción social de	
172	Cartagena se evidencia la gestión gerencial del	Liderazgo directivo
173	directivo docente, para movilizar la institución,	
174	promoviendo la condición humana a través de un	
175	proceso de reflexión colectiva con los docentes en	
176	base a valores y procesos de relevancia con la	
177	finalidad de alcanzar el éxito ante cualquiera	
178	actividad emprendida.	
179	Nuestro rector fomenta una estructura funcional,	Gestión del Talento
180	además de desarrollar ciertas medidas que	humano desde la
181	facilitan la integración de todo el talento humano,	dirección
182	desde los directivos hasta el último de los	
183	trabajadores, donde la motivación, la	Trabajo en equipo
184	comunicación, sentido de pertenencia y trabajo en	
185	equipo es la constante en los propósitos de la	
186	institución con la finalidad de brindar una	
187	educación de calidad con un clima laboral muy	
188	cálido donde prevalece el respeto dentro de toda	
189	la comunidad.	
190	E: ¿Considerando los resultados de las últimas	
191	pruebas Saber de la I.E., ya sea que mejoraran o	
192	empeoraran a que atribuye usted ese cambio?	
193	I: en las pruebas saber 2021 bajamos el promedio	
194	de desempeño, que por años llevábamos en nivel	
195	superior.	
196	El análisis que hacemos es debido a los dos años	Baja en los resultados
197	en educación virtual, por la Pandemia, el resultado	pruebas Saber
198	no nos favoreció debido a la falta de conectividad	
199	y de herramientas digitales en nuestros	
200	estudiantes sumado a esto. las horas de clase no	
201	fueron las mismas si la comparamos con la	
202	presencialidad.	
203	E: Teniendo en cuenta que los resultados de los	
204	últimos 3 años en las pruebas Saber de su escuela	
205	han estado por encima del 95% del resto de I.E.	
206	de carácter oficial de Cartagena ¿A qué atribuye	
207	estos resultados?	
208	I: los resultados académicos en la prueba saber	Trabajo en equipo
209	11° se debe al trabajo en equipo de los docentes y	
210	directivos docente en miras a la alta calidad	

211	educativa. Capacitación de los estudiantes	
212	continua en preguntas tipos prueba saber,	
213	estrategias de enseñanzas en los docentes para	
214	adaptarse las nuevas necesidades académicas de	
215	los estudiantes, la motivación y la disciplina en el	
216	aula.	
217	E: ¿Cuáles son los factores de aula que usted	
218	desarrolla y que considera influyen en un mejor	
219	aprendizaje de los estudiantes	
220	I: entre los factores de aula que desarrollo en las	
221	clases en la institución encontramos: la motivación	Motivación
222	es una de las claves del aprendizaje, considero	
223	como el impulso que conduce a una persona a	
224	elegir y realizar una acción, en mi clase	
225	potencializo teniendo en cuenta el nivel de	
226	desarrollo del estudiante, sus conocimientos	
227	previos. el ámbito familiar es importante y se	Acompañamiento de
228	necesita del acompañamiento de los padres en	los padres
229	ese proceso en casa. la integración de los	
230	aprendizajes en el aula es pieza clave, factores	
231	como el razonamiento verbal, espacial, numérico,	
232	abstracto, adquisición de un vocabulario propio de	
233	las ciencias etc. el empleo de técnicas de estudio,	
234	el aprendizaje requiere de una participación activa	
235	por parte de los estudiantes. El hábito de estudio	
236	donde se le motiva a que planifique el tiempo de	
237	estudio y contar con los medios adecuados para	
238	su consecución, establecer un horario y lugar de	
239	estudio, el ambiente escolar juega un papel	Ambiente del aula
240	importante.	
241	E: ¿Podría compartirme con que objeto u animal	
242	podría relacionar esta Institución Educativa? ¿y	
243	por qué?	
244	I: Hormiga :El animal con que se relaciono la labor	
245	de nuestros docentes ,administrativos ,estudiantes	
246	y comunidad educativa en general. Es	Trabajo en equipo
247	sorprendente como trabajan las hormiga;se	
248	dedican a diferentes actividades según su	
249	particularidad .Igual que los grupos de trabajo	
250	,donde es necesario la variedad,la	
251	interdisciplinariedad y que cualidades de los	
252	miembros se complementan para que en conjunto	
253	se suplan las carencias individuales. las hormigas	
254	son los animales que se destacan en el trabajo	

255	duro , requieren el trabajo en equipo,son	
256	inteligentes,se trabaja en armonia y muy	
257	organizadas. Nuestra institucion siempre esta	
258	dando lo mejor de si y se trabaja duro en beneficio	
259	hacia una vision comun.	

E-2 Codificación Abierta. Informante D02

Nº	Transcripción	Codificación Abierta
1	E: Profe ¿cuánto tiempo tiene de estar usted en	
2	esta institución?	
3	I: Vinculado a la institución más o menos 8 años.	
4	E: ¿con suficiente tiempo para saber cómo	
5	funciona la escuela, si yo le Pregunto o Quisiera	
6	saber cuáles son los aspectos que usted identifica	
7	o que se relacionan con los buenos resultados de	
8	esta escuela usted que me diría?	
9	I: yo pienso que es el resultado de un compromiso,	
10	una organización, yo creo que en todo lo que se	Organización
11	hace, todos los proyectos que se llevan a cabo en	
12	esta institución siempre tienen como tintes esa	
13	organización, ese compromiso de todos los entes,	Compromiso
14	de toda la comunidad educativa, este es el	
15	resultado de un trabajo minucioso y de mucha	
16	calidad.	
17	E: ¿entonces es un factor interno lo que usted me	
18	está diciendo, lo que está incidiendo en los buenos	
19	resultados? es lo que se está haciendo al interior	
20	de la escuela?	
21	I: lo que se está haciendo pues yo diría que sí es	
22	interno, porque lo que se hace se proyecta, se	
23	proyecta y da como resultado unas situaciones	
24	óptimas en los procesos que se desarrollan,	
25	porque el trabajo profe que nosotros hacemos	Comunicación con los
26	aquí llega hasta la casa, no solamente desde el	padres
27	punto de vista académico, sino también	Acompañamiento
28	informativo, porque yo creo que el resultado que	Familia
29	se da, que se proyecta, es algo integral.	Formación integral
30	E: ¿me puede hablar de unos aspectos	
31	específicos que se hacen aquí en la parte como	
32	proceso académico, lo que usted trabaja o lo que	

<p>33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76</p>	<p>usted identifica que contribuyen como proceso académico? I: bueno yo sí pienso que se pueden dar, en qué sentido; todo lo que se hace aquí desde las actividades más sencilla van encaminadas no solamente a restringirse desde el punto de vista académicos, sino también que se maneja en los saberes y los valores, Yo pienso que ese nexo que se establece entre esos saberes y esos valores dan como resultado, el que todas las personas están involucradas en los procesos que van a hacerse realidad en un estudiante, ya sea de pronto en cualquier nivel del niño curse aquí, en todos va impregnado esa utilización adecuada de recurso humano, y cuando yo hablo de recurso humano no me refiero solamente al niño, sino también al profesorado, el recurso humano con qué cuenta el colegio es bueno, y de pronto profe si me permite (usted dice claro que sí) cuando la persona llega aquí, pues encuentra un ambiente un ambiente, en dónde pronto se refleja hasta en la parte física, hasta en una cartelera, hasta en un lema invita a quién llegué a que se inmerse en todo este engranaje que tenemos aquí y yo creo que como persona el día que yo llegué aquí no le niego, como toda yo creo que sentí un poquito de miedo, pero resulta que a medida que uno se mete en la institución, si uno cree que lo que aporta es de calidad, uno dice, aquí yo me voy ajustando, me voy acoplando a las metas que se hayan establecido este año, porque algo importante es que el colegio siempre tiene metas, y cuando los colegios tienen metas, cuando las empresas tienen metas, cuando todas las instituciones tienen metas, se tiene un norte claro de para dónde se va. E: ya me está hablando del clima organizacional. ¿Pudíéramos decir que ya empezó a tocar el tema del ambiente que aquí se desarrolla, si le pidiera que ampliar un poquito sobre el clima organizacional como lo percibe usted? I: bueno yo diría que es bueno, es óptimo porque Estaba digamos es decir todo el mundo tiene Claro que viene hacer aquí, Cómo se hace aquí, porque</p>	<p>Buen Clima Institucional Trabajo en equipo – engranaje Metas claras Buen clima institucional</p>
--	--	---

77	ya el colegio tiene un estilo, ya el colegio tiene una	Impronta – ADN
78	forma, ya el colegio se posesionó en la comunidad	
79	cartagenera, Hasta podemos decir en Colombia,	Trayectoria de la
80	el colegio se posesionó, entonces la persona que	escuela
81	está aquí, los que convivimos aquí nos tratamos	
82	de amoldar como ha funcionado, podemos decir	
83	también que el padre de familia que viene nuevo,	Estrategia de
84	buscamos estrategia. Ya sea que, a través de	acercamiento con
85	citaciones, de diálogos, a través de actividades,	padres
86	Tratamos de mostrarnos como somos aquí, que	
87	hacemos aquí, para dónde vamos.	
88	E: perfecto. También ya me habló de alguna	
89	manera de los valores. ¿Cuáles son los valores	
90	que usted identifican que en esta escuela se	
91	pueden percibir o que usted identifica’, “Esos son	
92	los valores que nosotros tenemos o	
93	promulgamos”?	
94	I: Bueno, nosotros aquí a lo largo de los años	
95	hemos trabajado valores como responsabilidad,	Formación Integral
96	hemos trabajado valores como el respeto, como la	
97	tolerancia, como la solidaridad en todo en toda la	
98	comunidad educativa, Pero yo siempre he	
99	percibido la manera desde mi perspectiva, ¿Qué	
100	valores, veo fuertes? el compromiso y la	Compromiso
101	superación, no solamente me estoy enfocando en	
102	los estudiantes, sino también en los docentes.	
103	Siempre en lo particular trato, y yo también lo	
104	percibo en mis compañeros, la verdad que un alto	
105	nivel de compromiso y un deseo de superación, de	
106	buscar estrategias, de mirar a ver qué aplicamos,	
107	como nos enriquecemos, en la actualidad estamos	
108	promocionando mucho el trabajo en equipo y	Trabajo en equipo
109	siempre le he apuntado yo al trabajo en equipo	
110	porque uno se enriquece como persona y como	
111	profesional.	
112	E: profe la pandemia hizo algunas secuelas en los	
113	procesos académicos y bueno a pesar de que esta	
114	escuela ha tenido unos buenos resultados, no sé	
115	si usted sabe ¿El Covid, o la pandemia del Covid	
116	afectó los resultados de las pruebas saber?	
117	I: bueno yo pienso que el Covid afectó a las	Impacto del COVID
118	empresas, a las familias desde todos los ámbitos	
119	laborales, sociales, yo no creo porque los	
120	resultados fueron óptimos, por lo menos estos	

<p>121 122 123 124 125 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163</p>	<p>resultados fueron buenos. No se sabe que va a pasar más adelante, no sé, pero siempre los resultados van a depender de lo que hacemos. Confiamos en Dios porque en realidad yo creo que sí se pueden dar resultados sobre la pandemia, sobre la incidencia en los resultados, pero resulta que el colegio está trabajando precisamente en eso, hicimos una organización a los contenidos, estamos dialogando mucho con los padres de familia, tratando como son los las personas claves, tanto como docentes como padres de familia son claves para que ayudemos a los estudiantes a que el COVID, la pandemia, no nos afecte mucho.</p> <p>E: ¿Se puede rescatar algo positivo que trajo para la escuela la pandemia?</p> <p>I: yo pienso que sí, el valorar lo que es el trabajo personalizado, valorar lo que es las relaciones humanas, valorar lo que es hablar con un padre de familia de tú a tú, valorar lo que es tener al estudiante allí y decirle “si puedes” o “puedes hacerlo mejor” o “ánimo” es diferente a estar en una pantalla.</p> <p>E: profe, ¿Qué factores de aula que usted desarrolla considera que influyen en esos buenos resultados que tiene esta escuela o esos aprendizajes que se dan en esta escuela?</p> <p>I: bueno, hay muchos factores que pueden influir en una calidad en los procesos que se apliquen. Yo le doy muchísima importancia a lo que es en primera instancia el ambiente, el clima, podría decir como que me gusta como que mucho el uso de cariñitos, sea para favorecer la motivación, o sea, para favorecer un acercamiento, unas bonitas relaciones. Eso en primera instancia. Pero hay otras cosas muy importantes y que las pongo en práctica no solamente yo, sino todas las compañeras. ¿Mire, es importante la Organización de las áreas de trabajo de acuerdo a la jornada, a punto a qué? Que de pronto las áreas cómo son Castellano, matemática que exigen como más concentración que exigen más dedicación Siempre desarrollarlas a primeras horas, para que el niño tenga pues más motivación, tenga más disponibilidad. Algo también importante para que</p>	<p>Ajuste curricular</p> <p>Estrategia de acercamiento a padres</p> <p>Ambiente del aula</p> <p>Motivación</p>
--	--	---

<p>164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207</p>	<p>se den en su proceso educativo es la retroalimentación continua, unas buenas estrategias al impartir el temario, los contenidos. Y la verdad que motivar al Padre de Familia para que tome parte siempre en los procesos, que esté involucrado, entonces es importante el clima, que haya una buena relación con la profe, los chicos, la retroalimentación, los tipos de evaluaciones que sean claras, que sean objetivas, es decir que tenga claro el estudiante y el docente qué es lo que quiere evaluar.</p> <p>E: estoy entendiendo todo lo que me dice y veo como si la escuela tuviera una gran fortaleza en ese proceso pedagógico académico que hacen los maestros Y eso también hace la diferencia, eso es lo que estoy entendiendo</p> <p>I: claro</p> <p>E: en cuanto procesos educativos ya hablando más amplio, hablando de gestión financiera, gestión administrativa gestión comunitaria, ya hablando de procesos educativos, ¿usted considera que hay algunos procesos que nosotros hacemos que pueden ser considerados como eficaces?</p> <p>I: teniendo en cuenta que eficacia es como el hacer las cosas de la mejor manera con lo que se tiene, porque entendemos que en las escuelas oficiales pues no se da todo lo que se espera o no se tienen todos los instrumentos, las necesidades suplidas. Entonces con eso que se tiene esta escuela puede ser considerada desde alguna óptica como eficaz porque está dando buenos resultados aún en un entorno en el que las otras escuelas no están dando esos resultados. Entonces si considero que esta escuela pudiera ser eficaz</p> <p>E: ¿existen algunos procesos educativos que pueda usted identificar que estamos haciendo diferente?</p> <p>I: si es que los hay. Profe yo digo que nosotros hacemos muchas cosas yo le voy a hablar de pronto de ciertos aspectos que yo considero que se convierten en una fortaleza y de pronto eso va encaminado a obtener unos resultados de calidad,</p>	<p>Retroalimentación continua Estrategia de acercamiento a padres</p> <p>Limitaciones políticas pública</p>
--	--	---

<p>208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251</p>	<p>una fortaleza que nosotros tenemos es una organización como lo dije al inicio y un compromiso, ese compromiso y esa organización ayuda a que por ejemplo algo que se trabaja aquí, Cómo son los proyectos institucionales, eso favorece. Yo le coloco un ejemplo desde el área de pronto de Castellano, no soy licenciada en castellano, pero de pronto tengo cierto grado de experiencia en ese área, cuando por lo menos fíjese como enfocamos al estudiante desde preescolar en un proyecto, un ejemplo, “el proyecto píleo”, es un proyecto importantísimo que le compete todo lo que está relacionado con la escritura, con la lectura con la oralidad, el niño desde preescolar está escuchando Píleo, En primero escucha píleo, en segundo escucha Píleo, y resulta que en grado 11 es un estudiante que ya está familiarizado con todo lo concerniente a Píleo ¿y que es Píleo? Un proyecto educativo institucional de lectura, de escritura y de oralidad, entonces por eso el niño desde preescolar hace una presentación, una exposición, entonces fíjese que qué bueno que lo hacen en prescolar, lo hacen en primero, Imagínese. Yo le comento si me permite una experiencia, Hace unos días yo hablaba con una docente que es psicóloga, y ella me hablaba de donde trabajaba yo y resulta que ella me dice “ ¿sabes que inicié a trabajar en el colegio mayor de Bolívar que ahora es de carácter universitario? y resulta que estoy en el equipo interdisciplinario y me tocó hacerle la entrevista a un chico de allá, y resulta que le colocaron una anotación especial porque dice que con aquella seguridad que el muchacho, pues se desarrolló en esa entrevista” entonces eso es producto del trabajo que se hace, no en grado 11, sino un trabajo que se viene haciendo desde prescolar. E: si yo le pido de pronto que amplíe porque ya me ha hablado de proyectos transversales sin haberlo yo preguntado, me ha hablado de clima organizacional, me ha hablado de valores ¿Existe algún otro factor que pueda estar influyendo o influenciando en estos buenos resultados que de pronto no lo haya tocado todavía y usted lo tenga</p>	<p>PILEO</p> <p>Articulación</p> <p>Articulación</p>
--	---	--

<p>252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295</p>	<p>presente? algo que usted quiera anotar de más, porque ya estamos finiquitando el tema, de pronto algo que, aunque no se lo haya preguntado y usted quisiera aportar.</p> <p>I: no, quizás de pronto hacer énfasis en que yo le apunto a esos resultados, en base a el compromiso y la organización, El colegio tiene una buena organización, Siempre he dicho que desde la directiva hay una buena organización. Yo de pronto si me permite quiero ampliar, yo siempre he admirado el trabajo que se hace en primaria y el trabajo que se hace en bachillerato, es una sola institución, pero todo está engranado, porque yo admiro por lo menos en el bachillerato, hay personas que yo conozco y les admiro y conozco la calidad de trabajo que han hecho en otras instituciones y yo creo que la experiencia no se improvisa. Yo trabajé en el colegio salesiano y el colegio salesiano me marcó, me marcó para bien, me formó, entré desde muy jovencita y yo pienso que esas personas a las que yo me refiero han hecho una muy buena trayectoria y cuando yo los veo yo digo, siento como si estuvieran allá, siento y me da me da nostalgia, porque la verdad a mí me gustó y quiero mucho el colegio salesiano, Entonces yo los veo con ese compromiso, por eso yo le sigo apuntando a la organización, al compromiso, a la entrega, son el resultado de una calidad. Entonces y perdone que me extienda tanto, pero resulta que el trabajo que se hace en primaria, esa es la base. Entonces fíjese que es bonito, ese trabajo que nosotros hacemos, mire cómo se complementa, porque resulta que ellos ya no encuentran al niño nulo, sino al contrario, ya encuentran a un niño que está motivado a aprender, un niño que sabe escuchar, un niño que está presto a que lo sigan moldeando</p> <p>E: no me ha tocado un tema, pero no sé si de pronto eso es un aspecto importante, la familia, pues ¿qué me puede decir del aporte de la familia en esos resultados?</p> <p>I: cuando yo me refiero a que cuando nosotros llegamos aquí profe, nos amoldamos al ambiente, también yo le apunto a que nosotros aquí</p>	<p>Dirección del equipo directivo</p> <p>Compromiso</p> <p>Articulación</p>
--	--	---

<p>296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340</p>	<p>trabajamos Fuerte, bien enlazados, involucramos sobre todo en primaria, porque en primaria es donde le corresponde, porque el niño llega por primera vez, siempre se trabaja mucho y hay unos espacios establecidos para atender al Padre de Familia para ubicarlo, el Padre de Familia es clave, es un trío, y cuando este trío funciona, yo creo al niño se le van facilitando los procesos y por eso nos dedicamos desde preescolar a ubicar al Padre de Familia.</p> <p>E: Ya por último si yo le pido que me haga una metáfora comparando esta escuela con un objeto o un animal ¿con que lo relacionaría o identificaría usted?</p> <p>I: bueno, voy a relacionar con animal porque a mí me gustan los animales, también no le voy a decir un solo animal, sino dos. Es una sola institución, vamos hacia un mismo caminar, hacia una meta, pero resulta que yo analizo y los niños de primaria son eso, niños, los de bachillerato ya son unos jovencitos, de esta manera voy a hacer la diferencia. A los niños de primario los relaciono con los conejos, porque son suavitos son tiernecitos y también quiero hacer alusión a que yo en una ocasión hice un proyecto de aula y teníamos que colocar mascotas y yo cogí el conejito. Teníamos que establecer un lema y mi lema fue” cuando escucho aprendo” Entonces yo pienso que compara los niños como con conejitos porque aquí trabajamos mucho la actitud de escucha, cuando la persona está con una actitud de escucha aprende, cuando la persona escucha y observa ya hay un contacto visual, ya hay un contacto con el cerebro. Por eso, yo comparo el niño de primaria con conejos, y a los de bachillerato con El cóndor, porque el cóndor vuela alto, porque en algunas culturas, he leído sobre eso, El cóndor se tiene como un símbolo de sabiduría y de poder. Tengo una amiga del Ecuador y ella dice que uno de los símbolos de allí del Ecuador de la nación es el cóndor, y precisamente por eso, ellos son muy creyentes en gran parte de la población, tienen mucha espiritualidad. Entonces acá nosotros buscamos y</p>	<p>Estrategia de acercamiento a padres</p> <p>Altas Expectativas</p> <p>Motivación</p>
--	--	--

341	motivamos al joven a que vuele alto, a que aspire,	
342	y nosotros yo creo que, si nos alegran los logros	
343	que se alcanzan en la universidad, en los	
344	exámenes, pero no nos sorprende	
345		

E-3 Codificación Abierta. Informante D03

Nº	Transcripción	Codificación Abierta
1	E: Desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos	
2	que se relacionan con los buenos resultados de	
3	esta Institución educativa?	
4	I: El entorno de la institución y la relación de	Relación familia –
5	compromiso entre la Institución y la Familia, la	Escuela
6	experiencia de los Docentes en todos los niveles	Experiencia docente
7	de formación que genera un buen producto	
8	E: ¿Qué aspectos positivos y negativos dejo la	
9	pandemia del Covid-19 y en que repercutió en la	
10	gestión pedagógica de esta Institución educativa?	
11	Positivos: se desarrolló el manejo de las TICS y	
12	herramientas que ayudaron a la formación integral	Mayor uso de las
13	de los educandos, el aprovechamiento del tiempo,	tecnologías
14	las pruebas online que evaluaban el progreso de	Metodologías de clase
15	los estudiantes	interactivas
16	Negativos: se perdió el cara a cara con los entes	
17	involucradas., la corrección no fue personalizada y	
18	eso talvez influencio el aprendizaje de los que	
19	necesitaban un mejor seguimiento, los niveles de	
20	honestidad en muchas actividades quedaron a	
21	conciencia de los educandos	
22	E: ¿Cuáles son los procesos académicos que	
23	usted considera contribuyen en los buenos	
24	resultados de su I.E.?	
25	I: Trabajos desde las sedes de primaria, las	Preparación y
26	Olimpiadas Matemáticas, los Semilleros y las	Seguimiento a las
27	pruebas externas como Evaluar para avanzar y	pruebas
28	Supérate con el saber	
29	E: ¿Cuáles son los procesos educativos que	
30	pueden ser considerados como eficaces en esta I.	
31	E.?	
32		
33		

<p>34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70</p>	<p>E: Se desarrollan los lineamientos curriculares y aprendizajes basados en proyectos, los que contribuyen a esos aprendizajes significativos</p> <p>E: ¿Cuáles son los factores de aula que usted desarrolla y que considera influyen en un mejor aprendizaje de los estudiantes?</p> <p>I: Aptitud, actitud, motivación, atención en clase y estilo de Aprendizaje</p> <p>E: ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de la escuela?</p> <p>I: Normal, Es el deber ser dentro de lo estipulado en su funcionamiento, nada extraordinario, pero tampoco malo.</p> <p>E: ¿Qué valores identifica usted en la I.E.?</p> <p>El Respeto, el compromiso y la visión a formar los mejores</p> <p>E: ¿Considerando los resultados de las últimas pruebas Saber de la I.E., ya sea que mejoraran o empeoraran a que atribuye usted ese cambio?</p> <p>No hemos mantenido gracias al trabajo sistemático y a pesar de las dificultades</p> <p>Teniendo en cuenta que los resultados de los últimos 3 años en las pruebas Saber de su escuela han estado por encima del 95% del resto de I.E. de carácter oficial de Cartagena ¿A qué atribuye estos resultados?</p> <p>La verdad hay mucho que mejorar, entonces diría que estamos por encima de los otros no por ser los mejores, más bien porque los otros están bien mal a nivel local. Nos hemos Mantenido es cierto, pero debemos recuperar el A+</p> <p>¿Podría compartirme con que objeto u animal podría relacionar esta Institución Educativa? ¿y por qué?</p> <p>Pollo. De acuerdo a como se crie así se desarrollará, no vive del pasado, tiene mala memoria, raramente se devuelve, pasa y sino comió sigue de largo, un pollo bien criado en este caso el colegio saca buenas presas.</p>	<p>Proyectos institucionales</p> <p>Gestión de aula</p> <p>Formación en valores Formación integral</p> <p>Oportunidad de mejoramiento</p>
---	---	---

E-4 Codificación Abierta. Informante D04

N°	Transcripción	Codificación Abierta
1 2 3	E: Desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que se relacionan con los buenos resultados de esta Institución educativa?	
4 5 6 7 8 9 10 11	I: Hay un cuerpo docente comprometido con su autoformación, con su trabajo en el aula, con el seguimiento y acompañamiento a los estudiantes. Unas familias con afán de formación real para sus hijos, comprometidas en la mayoría de los casos y estudiantes que progresivamente van comprendiendo la esencia del perfil del estudiante iesista	Compromiso docente Trabajo en el aula Seguimiento
12 13 14	E: ¿Qué aspectos positivos y negativos dejo la pandemia del Covid-19 y en que repercutió en la gestión pedagógica de esta Institución educativa?	
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35	I: La pandemia en muchos aspectos de la convivencia nos ha dejado situaciones por superar, sobre todo la presentación personal, la actitud de escucha, la visión de los estudiantes de la gestión que se realiza en el aula. A nivel pedagógico en lo positivo la autoformación en el uso de las Tic, unos a mayor escala que otros, además el hecho de que se demostró la perseverancia del educador iesista por tener un encuentro a los estudiantes, los seguimientos se volvieron más puntuales, más articulados con las familias conectadas. Se creo una red de saberes entre los docentes con el uso de aplicaciones, recursos tecnológicos. Se afronto la formación virtual con excelencia en el trabajo formativo, en el compartir de saberes. Lo negativo es la falta de algunos estudiantes en el proceso, aunque al revisar la realidad en su mayoría estos eran estudiantes que antes de la pandemia, en la presencialidad, presentaban también ausencias en su responsabilidad.	Red de saberes
36 37 38 39	Otro aspecto positivo es que en la presencialidad muchos han incorporado el uso de las plataformas como complemento de sus clases, situación que antes no sucedía.	Mayor uso de las herramientas tecnológicas
40 41	Como aspecto negativo se observa a nivel institucional la falta de actualización en elementos	Oportunidad de mejoramiento

42	claves como el Sistema de Evaluación y las	
43	orientaciones para el trabajo en el aula de retorno	
44	a la presencialidad. Cada uno lo hace a su	
45	manera. No hay una orientación didáctica que	
46	ayude a que los estudiantes tengan conocimiento	
47	de los momentos de la clase, de las formas	
48	específicas de evaluar. Este año hay un lema	
49	relacionado con el enseñar a pensar, pero	Oportunidad de
50	realmente no se cumplen las orientaciones desde	mejoramiento
51	la directiva para que esto de se realice de manera	
52	institucional, con una línea formativa propia	
53	E: ¿Cuáles son los procesos académicos que	
54	usted considera contribuyen en los buenos	
55	resultados de su I.E.?	
56	I: Considero que el proceso más fuerte es el de	Seguimiento a los
57	seguimiento a los resultados. Muy a pesar de las	resultados
58	falencias en el campo del sistema de evaluación y	
59	en la diversidad de estilo, en el seguimiento los	
60	docentes mantienen una forma clara y unitaria en	
61	este aspecto	
62	E: ¿Cuáles son los procesos educativos que	
63	pueden ser considerados como eficaces en esta I.	
64	E.?	
65	I: La gestión del proceso de aprendizaje, en el que	Planeación
66	se desarrolla de manera armónica siempre un	Seguimiento
67	procedimiento de planeación, desarrollo, control y	Plan de mejoramiento
68	actualización desde planes de mejoramiento de	
69	asignatura.	
70	Al igual es importante a nivel de procesos de	Estrategias de
71	mejora la satisfacción de las familias y los métodos	acercamiento a las
72	para verificar el rendimiento académico	familias
73	E: ¿Cuáles son los factores de aula que usted	Retroalimentación
74	desarrolla y que considera influyen en un mejor	continua
75	aprendizaje de los estudiantes?	
76		
77	I: Considero que al trabajar una orientación	Metodología activa
78	didáctica basada en la metodología activa de la	Motivación
79	gamificación motiva en alta manera a los	
80	estudiantes a trabajar siempre con miras a metas	
81	claras y cuantificables. Se trabaja siempre desde	Gestión de aula
82	una narrativa que los ubica en un problema que se	
83	debe resolver y luego a través de retos ellos deben	Trabajo Colaborativo
84	ir llegando a las alternativas de solución de este	
85	problema. Se utiliza bastante trabajo cooperativo,	

86	desarrollo de habilidades con rutinas de	
87	pensamiento y se implementan como	Después del Covid
88	complemento el uso de las Tic, los rankings de	
89	clasificación por retos superados y lo más	
90	importante es el respeto a la individualidad de	
91	cada uno, de sus potencialidades y finalmente el	Estrategia de
92	dialogo permanente con las familias y el apoyo de	acercamiento a la
93	esta en el seguimiento de las actividades	familia
94	E: ¿Como percibe usted el clima organizacional de	
95	la escuela?	
96	I: Si observamos el clima como el conjunto de	
97	propiedades medibles acerca del espacio de	
98	trabajo percibido, directamente o indirectamente,	
99	por los docentes que trabajamos allá y como esto	
100	influye en la motivación y comportamiento se	
101	puede observar que los docentes sienten mucha	Falta motivación y
102	falta de apoyo de la institución en las iniciativas	apoyo
103	personales (estas en muchos casos se convierten	Oportunidad de
104	en problemas para los docentes), además no hay	mejoramiento
105	un equilibrio entre logros y valoración, es decir,	
106	muchas veces algún profesor logra	
107	transformaciones que luego son destruidas porque	
108	no hacen parte de los intereses de las personas	Intereses personales
109	que están en la alta dirección, lo cual trae mucha	Alta Dirección
110	insatisfacción.	Oportunidad de
111	No hay un sistema de incentivo al personal, muy	mejoramiento
112	pocos desafíos institucionales se mantienen en el	
113	tiempo (con relación al ambiente de trabajo), las	Relaciones sectoriales
114	relaciones son sectoriales, en muchos casos	Oportunidad de
115	basadas en intereses personales, en tomar partido	mejoramiento
116	para que no se les diga nada porque si se	
117	reacciona o se proponen cambios llegan los	
118	problemas	
119	Hay bajo nivel de cooperación en el sentido	Poca Cooperación
120	formativo, más bien cuando alguien trabaja para	Oportunidad de
121	esto hay un sentido de entorpecer la labor y no	mejoramiento
122	existen estándares para reconocer la labor	
123	docente.	
124	E: ¿Qué valores identifica usted en la I.E.?	
125	I: La autosuperación, La responsabilidad	
126	E: ¿Considerando los resultados de las últimas	
127	pruebas Saber de la I.E., ya sea que mejoraran o	
128	empeoraran a que atribuye usted ese cambio?	
129	I: No hay procesos planificados en los grados	Desarticulación

130	inferiores al respecto, las pruebas tipo saber se	Oportunidad de
131	perdieron, no se revisan las evaluaciones solo se	mejoramiento
132	reciben y cada uno las realiza a su libre albedrío.	
133	Se ha desmejorado, pero no se nota porque la	
134	ciudad en global baja, pero por ejemplo en el	
135	primer año de las becas pilo fuimos los primeros	
136	en el país con 34 hoy tenemos 8 o 12, pero	
137	colegios a nivel nacional (barranquilla, por	
138	ejemplo) que en ese año tuvieron 12 hoy tienen	
139	84, 70. Es decir estamos en decrecimiento oculto.	
140	Otro aspecto es la guerra interna por el preicfes en	Unificar Pre Icfes
141	el que cada uno mantiene sus intereses	Dejar de lado intereses
142	personales por encima de los procesos formativos.	personales
143	E: Teniendo en cuenta que los resultados de los	Oportunidad de
144	últimos 3 años en las pruebas Saber de su escuela	mejoramiento
145	han estado por encima del 95% del resto de I.E.	
146	de carácter oficial de Cartagena ¿A qué atribuye	
147	estos resultados?	
148	I: Lo atribuyo a que los demás siguen bajando,	
149	pero nuestros resultados no han ido en ascenso	
150	por ejemplo estuvimos en un año en la categoría	
151	A+ y la perdimos porque no se planifica el trabajo	Falta planificación
152	para el ascenso, las metas son muy subjetivas y	Oportunidad de
153	las pruebas son objetivas y cuantificables	mejoramiento
154	E: ¿Podría compartirme con que objeto u animal	
155	podría relacionar esta Institución Educativa? ¿y	
156	por qué?	
157	I: Con un león dormido y vegetariano, que tiene el	Oportunidad de
158	poder, que intimida a los otros, pero que es	mejoramiento
159	inofensivo, que en su interior no tiene la fuerza que	
160	todos ven desde su exterior y que le hace falta	
161	cambiar de hábitos para poder ser el rey de la	
162	selva y que lo respeten porque su posición es	
163	imponente y no aparente.	

E-5 Codificación Abierta. Informante D05

Nº	Transcripción	Codificación Abierta
1	I: Tenemos aproximadamente unos 16 años,	
2	vamos para 17 años ya.	
3	E: Bastante tiempo para saber la cultura y el	
4	ambiente que se Vive en esta escuela	

5	I: Correcto, Mas o menos. Podemos aproximar.	
6	E: Si, yo le pregunto, ¿Cuáles son los aspectos	
7	de esta escuela que usted identifica que están	
8	relacionados con los buenos resultados que	
9	presentan en las pruebas SABER? De esta	
10	escuela, ¿Usted que me diría?	
11	I: bueno yo creo que... Creo que hay varios	
12	elementos, ¿no? Creo que... el concepto de la	Planeación
13	planeación estratégica que se desarrolla a nivel	
14	directivo. Hay unas personas que siempre están	
15	impulsando, están apoyando las dinámicas, ya	
16	sea a nivel de micro currículo y a nivel	
17	extraescolar. Hay también un proceso de	
18	capacitación para los muchachos de Grados 11 y	
19	eso creo que aunado con el trabajo de la gestión	Estrategia de
20	comunitaria que son los padres de familia que	acercamiento a familia
21	también... en gran porcentaje presentan interés	
22	sobre el desarrollo de las pruebas Saber...	
23	Generan un buen clima institucional para que esto	Buen clima
24	se convierta en una institución que comienza a dar	institucional
25	buenos resultados.	
26	E: Excelente, porque está tocando diferentes	
27	aspectos. Encuentro que hay aspectos externos y	
28	hay aspectos internos, cuando hablo de la	
29	participación de los padres de familia.	
30	I: Correcto, así es. Es la gestión comunitaria que	Estrategia de
31	también creo que incide y permea a todas las	acercamiento a la
32	actividades académica , no, ¿eh? Yo creo que, si	familia
33	no existiera esa extensión en el proceso educativo	
34	donde se generan ideas de transformación en	
35	muchachos y no se da esa continuidad, pues	
36	tendríamos un discurso que no compaginaría con	
37	los discursos que estuvieron en los núcleos de las	
38	sociedades que es la familia.	
39	E: Hay una diferencia en estas escuelas y en las	
40	otras escuelas porque usted habla del	
41	acompañamiento de los padres y en las otras	
42	escuelas se quejan de, precisamente, de la falta	
43	de acompañamiento, ¿cómo se genera esa	
44	participación de los padres aquí?	
45	I: bueno yo creo que, bueno cuando se genera la	Planeación
46	apertura... de los años... Del año escolar, hay	
47	una reunión de padres y automáticamente entra a	
48	intervenir proyectos... Por ejemplo, una de las de	Seguimiento a las

<p>49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92</p>	<p>los proyectos claves sería lo de, vuelvo repito, lo de la extensión de preparación, entonces... (Aclara garganta) padres son llamados para que entiendan la importancia de los buenos resultados de las pruebas Saber 11. Estoy recalcando el concepto de los buenos resultados de las pruebas Saber 11 porque estamos en un país que no donde no se garantiza la continuidad a la educación, ¿no? terminan este nivel medio y la continuidad de la educación superior automáticamente se ve vetada para aquellos estudiantes que financieramente no pueden soportar esa continuidad, entonces ahí podríamos decir que como vemos a los padres que están involucrados, hay comunicaciones entre padres y directores de grupo. Y pues hay ahí el ideal ese de que de lo que los muchachos puedan transformarse entonces y que puedan tener alto impacto dentro de su accionar en la sociedad creo que son base para para que esto comienza a dar buenos resultados.</p> <p>E: Ok, si nos referimos a los procesos académicos como tal, los que la escuela hace, que están contribuyendo, ¿Exactamente que procesos académicos que usted identifica, dice que sobre esto estamos trabajando? Usted habla de la planeación</p> <p>I: es correcto, bueno, estamos trabajando con el desarrollo micro curricular, ¿no? Pero eso se apoya con elementos meso curriculares que vienen emanados en el estado, ¿no? También estamos viendo, por ejemplo, las políticas que traen dentro del sistema de evaluación que se genera a nivel de ministerio de educación</p> <p>E: ¿Evaluar para avanzar?</p> <p>I: Eh.... se asume el evaluar para avanzar, pero también se hace un.... Los docentes que están comprometidos en el proceso analizan, hacen una mirada a lo que es el desarrollo de las pruebas SABER y se evalúan las competencias, los aprendizajes desde sus áreas, ¿no? Y tratan de una manera u otra intervenir dentro de su accionar acá en la institución con este tipo de conocimiento, o sea, no los dejan a un lado</p>	<p>pruebas</p> <p>Continuidad educación superior</p> <p>Proyecto todos a la Universidad</p> <p>Generación de oportunidades</p> <p>Seguimiento a las pruebas</p>
--	---	---

93	paralelos, o sea, lo tienen los consideran, ¿no?	
94	En su desarrollo.	
95	E: ¿Esos procesos académicos están	
96	relacionados entre primaria y secundaria,	
97	educación inicial, ósea, si se están hablando	
98	internamente, hay PTA? Como se...	
99	I: Hay PTA aquí hay un proyecto todo, Ósea...	
100	E: ¿Solo en Primaria?	
101	I: En primaria, sí. Este, pero falta como todo,	
102	tenemos un sistema que está creciendo, ¿cierto?	
103	y que está avanzando un sistema grande su	
104	dinámica no es muy muy acelerada, es una	
105	dinámica lenta. Y también consideramos que entre	Falta articulación
106	esa planeación Estratégica deben existir	
107	debilidades creo que la articulación de lo que tú	Oportunidad de
108	acabas de nombrar hace falta en la institución que	mejoramiento
109	se articule procesos desde la básica primaria	
110	hasta la media ¿no? y llegar hasta la básica	
111	secundaria, ¿no? O sea, básicamente puede	
112	llegar a la media, si pudiéramos generar un	
113	proceso de seguimiento entonces el seguimiento	
114	sobre los muchachos que venimos, eh,	
115	transformando de que es un muchacho, viene	Mayor seguimiento
116	construyendo habilidades cognitivas, si nosotros	
117	pudiéramos, eh, Hacer ese seguimiento	Oportunidad de
118	podríamos tener más, un alto impacto, creo que	mejoramiento
119	desarrollaremos un impacto mucho mayor del que	
120	estamos desarrollando este momento.	
121	E: Eh, profe, cuando referimos ahorita, hablamos	
122	de procesos académicos, pero ¿también hay unos	
123	procesos educativos, pueden ser administrativos,	
124	financieros, que usted identifique, que diga “esto	
125	que estamos haciendo también ayuda en estos	
126	buenos resultados”? o no existe un proceso...	
127	I: Bueno... bueno, yo creo que tanto como	
128	“proceso”, bueno, cada quien multiplicamos	
129	dentro de sus dimensiones, dentro de sus	
130	gestiones, hay procesos a nivel administrativo y	
131	directivo que se desarrollan, ¿no? Eh... Y me	
132	imagino que por el presupuesto que hay a nivel	
133	que no es muy elevado, pues los directivos hacen	
134	los mayores esfuerzos... pero creo que también	
135	hay algo, mira, eso.... eso lo he estado	
136	analizando y es el ambiente... el ambiente de	

137	trabajo.	
138	E: ok, ya vamos al clima organizacional...	
139	I: ¡Exactamente! Creo que aquí hay gente que ha	Compromiso docente
140	venido madurando en el proceso, entonces ya...	
141	Hay docentes comprometidos con el proceso, o	
142	sea, tú cuando tú deseas, por ejemplo, llegar aquí	
143	solo observas te sientas aquí tocan la campana y	
144	los docentes no... Pues en la zona de la tarde no	
145	tenemos que esperar que nos llegue un	
146	coordinador a decir que tienen que ir más a	
147	trabajar, no, sino que hay docentes que saben	
148	qué es lo que tienen que hacer. De hecho,	
149	tuvimos nuestro coordinador desafortunadamente	
150	con un problema se accidentó y estuvimos sin	
151	coordinador y... estuvimos sin coordinador casi	
152	como 15 días o más de un mes	
153	E: ¿Este año?	
154	I: este año... Y el ambiente...	
155	E: ¿Y todo funcionó?	
156	I: el ambiente laboral se daba. Claro que	
157	asumieron líderes, ¿no? Líderes institucionales	
158	que asumieron el rol ¿no? Y asumieron la	
159	responsabilidad para que esto no decayera y	
160	deprimiera... Entonces creo que esos ambientes	Compromiso docente
161	han sido clave, ósea, es el deseo hacer que esto	
162	funcione y funcione de la mejor manera	
163	E: Dentro de ese clima, eh, Organizacional se	
164	evidencia me imagino que también algunos	
165	valores como muy específicos ustedes cual les	
166	identifica que dice "esto es de nosotros"	
167	I: que es de nosotros, hm... Bueno, considero	
168	valores ¿no? Un concepto de la excelencia es	
169	Importante	
170	E: ¿La exigencia y la excelencia?	
171	I: La excelencia, la responsabilidad... De hecho,	Compromiso docente Formación docente
172	mira, se nota en los niveles de preparación que	
173	tenemos en la institución... hay docentes aquí que	
174	están, ya tienen, en estos tiempos han cursado	
175	maestría... hay docentes que están cursando una	
176	maestría... hay docentes que están en curso de	
177	doctores... Y ese ambiente creo que ha generado	
178	transformaciones porque hemos generado	
179	procesos de reflexión... y eso es traducido al	
180	ambiente laboral por los mismos compañeros que	

181	desean.... Que desean hacer más efectivos dentro	
182	del impacto de transformación social y eso se nota	
183	no, eso se nota eso, eso irradia, eso irradia, o sea	
184	clave el proceso de preparación del personal de	
185	trabajo	
186	E: Ok. Parece que todos los aspectos, bueno, hay	
187	uno interno y el externo que sea la familia. Usted	
188	me habla mucho del docente, del docente, ¿ese	
189	será el plus de la escuela, los factores más	
190	asociados al compromiso, a la excelencia, a la	
191	preparación, hay más factores?	
192	I: Si, No, creo que sí y tenemos, tengo la idea, yo,	
193	digamos que es que las gestiones se armonizan.	
194	Ok, no creo que exista solamente, digamos que la	Gestiones armonizadas
195	gestión directiva... no quiero ser eufemista, no,	
196	tampoco.	
197	E: ¿Si se reconoce una, un liderazgo desde la	
198	dirección que va alineando, que va...	
199	I: exacto, pero no es no es un liderazgo....	
200	Coercitivo... No es un liderazgo que-	
201	E: ¿Un acompañamiento?	
202	I: Es emancipador.	
203	E: Ok	
204	I: Es un liderazgo que define responsabilidad y te	
205	abre espacio para que tú-	
206	E: Respetuoso	
207	I: Exacto... Abre espacio para que tú lo acciones	
208	y evalúan tu situación y... Al contrario, si	
209	tuviéramos presupuesto para hacer cosas, de	
210	pronto... podríamos prestar otras dimensiones.	
211	E: Profe, la pandemia llevo y nos trajo la mayoría	
212	de cosas que uno identifica como negativas, pero	
213	de pronto a la escuela trajo algunos aspectos	
214	positivos... ¿Trajo algo positivo la pandemia y	
215	que trajo de negativo?	
216	I: Bueno	
217	E: con relación a los resultados	
218	I: Con relación a los resultados creo que...	
219	Tuvimos una comunidad en especial de	
220	estudiantes que no estaban preparados para el	
221	cambio, no de paradigma porque no, no cito a	
222	Thomas Kuhn para esto ¿no?, porque está mal	
223	dicho por ahí, es como de ambientes. Ese, ese	
224	desarrollo cultural, el pelao, El niño... no estaba	

<p>225 preparado para... este... tenemos a niños que 226 todavía dependen de... o sea, nos ven a nosotros 227 como factores claves en el proceso de 228 aprendizaje conociendo que existen altas... eh, 229 altos sistemas que en este momento por los 230 recursos informáticos te pueden ayudar a 231 adelantar procesos educativos. Entonces este... 232 creo que en el imaginario el niño ese que no 233 tengo el docente del frente y que puedo decir 234 presente en la lista y apago el micrófono y me ... 235 Sergio o el niño ese que se conectó a la clase, 236 pero se acostó a dormir y eso fue de alto 237 Impacto... o sea, creo que fue una reducción alta 238 de estudiantes que no estuvieron con esa 239 conciencia, o sea, el conocimiento para entender 240 que la educación virtual se abría como una puerta 241 para experimentar cosas para asumir madurez en 242 el proceso. Eh, lo digo porque hubo muchachos 243 que sí lo hicieron, pero hubo muchachos que no 244 lo hicieron. Y eso... eso para mí fue vital para que 245 nosotros en este periodo de 2020-2021 no, no 246 alcanzamos a tener pelaos sintonizados, porque 247 eso de esas oportunidades que se presentan en 248 el estado y que son limitadas como es la prueba 249 SABER, la prueba SABER se convierte... yo le 250 digo a los muchachos en una prueba ahorradora 251 de tiempo para los padres, porque a través de la 252 prueba los muchachos pueden ahorrarle tiempo 253 de vida a los papás, porque si no llegan a tener 254 un recurso para acceder a la educación superior 255 y que esos recursos, pues, que no tengan el 256 dinero para pagar los papás van a tener que 257 asumir el costo de esas pruebas. 258 E: Un concepto... Un concepto interesante 259 imagino que eso va calando también 260 I: En ellos, sí, porque realmente tiene que ir 261 ligado con el concepto de enamorar al padre 262 E: Al padre... toca la fibra. Eh, Hubo aspectos, 263 ese, ese es negativo, porque hasta de pronto no 264 estamos viendo todavía los resultados de eso... 265 ¿Y lo positivo? 266 I: Positivo, no, es que también creo que de ahí 267 sale, emerge lo positivo porque es que nosotros a 268 pesar de que teníamos una misión, y una visión</p>	<p>Seguimiento a las pruebas</p> <p>Proyecto Todos a la Universidad</p> <p>Continuidad de la educación superior</p>
--	---

<p>269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312</p>	<p>de donde tenemos que llegar a impactar el proceso de transformación social a través de las herramientas tecnológica... este... no las utilizamos... o sea, existía una franja de docentes y de estudiantes que no utilizaban eso, Ese recurso no lo vean... y cuando la pandemia llega pues entonces tenemos que someter-</p> <p>E: ¿tocó?</p> <p>I: Exacto, y había inercia, ¿no? había Resistencia, a ese cambio, ¿no? Y... eso genero depresión, caldo de... un caldo de transformaciones psicológicas, de-</p> <p>E: ¿Retiros? ¿Causo retiros?</p> <p>I: Ehhh...</p> <p>E: ¿para allá no?</p> <p>I: No, porque ahí es donde tenemos el puente, tuvimos unos docentes preparados para eso. Se volvieron, se volvieron soportes para la, para el cambio.</p> <p>E: O sea, ¿que hubo, hubo compañerismo en ese sentido?</p> <p>I: En ese sentido... entonces empezaron, empezaron a mostrarles caminos, “esto se hace así”, “esto se puede hacer así”. Hubo procesos de autocapacitación, nosotros mismos generamos capacitación, este.... donde hablamos de herramientas de Google, donde hablamos herramientas de ofimáticas, eh... Bueno, tantas cosas que se tocaron. A pesar de que era virtual mucha gente estuvo en el cuento y ahí y... a pesar de que creemos que puede ver hay docentes que ahorita que estamos en la, entre comillas, en “la normalidad” porque no hay “Normalidad”, hicimos fue un cambio ¿no? Una transformación otra vez estamos en otro, en otra escuela... Digo yo que estamos en otra escuela... Este, el retroceso que tiene la dinámica porque la gente cree que vamos a volver el retroceso, no es un retroceso como lo pensamos, hay un retroceso con miras a seguir... Adelantado. Entonces hay docentes, se discute la idea de no se deben olvidar estos, estos recursos, que al contrario tenemos es que utilizarlos mas</p>	<p>Creación red de saberes entre docentes</p> <p>Autoformación docente</p>
--	--	--

<p>313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356</p>	<p>E: Así es... Profe, que factores de aula específicamente usted como profesor, ¿usted es profesor de matemáticas?</p> <p>I: sí, de matemáticas</p> <p>E: ¿Qué cosas específicas usted hace en el aula considera que influyen esos buenos resultados?</p> <p>I: Creo que... Una buena comunicación...</p> <p>Quando hablo de comunicación es que hablar de que... ellos nos hablan sin pronunciar una sola palabra y hay que estar atentos, o sea, tenemos que ver factores psicológicos en el niño, eh... El interés de entrar a la clase, de exponer todos los actores que tú vas a desarrollar dentro de dentro de una temática, hay que exponerlos... Yo creo que por ejemplo una de las herramientas que yo utilizo en el proceso es el... El creer que estoy narrando historias a pesar de que son matemáticas, ustedes les hablo de la historia que estoy contando, que son los factores, de qué manera determino estos factores... Le hago una introducción, le genero un nudo le genero un desenlace, ¿si me hago entender? le genero el orden en que se están desarrollando las cosas, les pido orden, procesamiento, enfoque y trato de hacer una clase donde yo sea el monólogo que yo hago una clase donde... donde la clase se haga divertida distensionada, pero También que se haga seria, que se haga exigente.</p> <p>E: Planificada</p> <p>I: Exactamente</p> <p>E: Profe, eh, si yo le, le pregunto, en los últimos 3 años, no sé cuántos años porque no le he hecho el seguimiento completo, ustedes vienen puntuando como la escuela Soledad Acosta de Samper y como la escuela... la de Crespo y de pronto otras más, pero ustedes van... ¿que los hace diferentes si ustedes son escuelas oficiales... como el resto?, No sé, el 98% de las escuelas están muy por debajo del nivel. ¿Porque están ustedes puntuando sobre los otros, que hacen de diferente?</p> <p>I: Creo que... Bueno, yo he tenido la posibilidad de visitar colegios, también aquí en Cartagena... y... creo que tenemos una mirada esperanzadora, o</p>	<p>Gestión de aula</p> <p>Comunicación</p>
--	--	--

<p>357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400</p>	<p>sea, no hay desesperanza. Creo que ha sido vital eso, o sea, creemos que podemos impactar en el proceso de transformación y los pelaos nos siguen en ese proceso, y hay líderes aquí, o sea, no estoy hablando de que esto sea de un solo líder, estamos hablando de que existen multiplicidad de lideres que empujan esto, y esto... Esto hace que marche de una manera diferente. Creo que también, vuelvo y repito, el impacto de la familia y la forma en la que se genera las historias, las... las proyecciones que generan eso impactan porque si hay un niño que en la casa le están diciendo que no, que no tiene oportunidades y llegamos al colegio y no cambiamos eso, pues eso va a calar, o sea y va a ser que la población se reduzca porque de una forma a otra si hay muchachos que van a impactar, pero va a ser menos comparado a los muchachos que tenemos acá. Entonces aquí los muchachos, pero yo en lo personal no, para hablar de lo que yo hago, porque no conozco muy bien qué hacen mis compañeros, pero creo que hacen lo mismo, o sea, es la comunicación, es tratar de hablarles de que, de que las cosas se puede... ver la realidad de caracterizarnos, en que contexto estamos, en qué ciudad estamos, en qué país estamos... en saber que no tenemos muchas oportunidades y que las oportunidades que tenemos que ser fuertes para para poder adquirirlas y poder darle continuidad a la vida de muchos jóvenes aquí.</p> <p>E: Entonces, ¿no hay una diferencia entre esta escuela y las otras escuelas? o acá.... No sé, ¿los recursos llegan mejor? ¿Ustedes seleccionan a sus estudiantes?</p> <p>I: No... de hecho, eso estaba hablando y que existen dos formas de hacer unas buenas pruebas SABER que seleccionar una base grande de estudiante irla, ir podando el sistema hasta quedarse con una base pequeña... no, no se hace eso de hecho aquí se reciben hasta muchachos en grado 10 y 11, si usted entra aquí a las aulas y niñas y niños de grado 11 que llegaron a la institución este año... Sino que eso hace que el trabajo de nosotros sea, sea más.... Más</p>	<p>Mirada esperanzadora</p> <p>Sentido de pertenencia</p> <p>Acompañamiento de la familia</p> <p>Preparación y Seguimiento a pruebas</p>
--	---	--

<p>401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444</p>	<p>entregue, debe ser una entrega total en el proceso y eso ayuda ¿no? Yo creo también otra cosita, los sábados, ¿eh? Nosotros estamos, estamos preparándonos en las pruebas SABER</p> <p>E: El, el... pre ICFES es... de la misma escuela o personas de afuera.</p> <p>I: nosotros y en especial yo, yo soy el que estoy liderando, yo lidero el proceso de preparación de pruebas SABER.</p> <p>E: ¿De años para acá o... apenas este año?</p> <p>I: Eh... llevo 10... que unos.... ¿15 años?</p> <p>E: Entonces estoy hablando con la persona indicada, jeje</p> <p>I: De hecho, mira, este... A raíz de eso, mi maestría fue mirar el concepto de, de preparación de pruebas SABER, pero... pero yo quería saber que tanto incidía el estilo de aprendizaje... sobre el desempeño de las pruebas SABER.... Eh, me sirvió para mostrar a los muchachos la manera como están aprendiendo y que eso debería tenerse en cuenta para cuando iban a desarrollar las pruebas SABER 11, porque de una forma u otra, por ejemplo, una persona que sea pragmática en el desarrollo de su aprendizaje, que aprende haciendo, el día de la prueba, aprender haciendo, solo aprender a hacer a leer, leer, porque no va a hacer nada diferente. Hay personas que son activas y ese tipo de pruebas de las personas activas donde las personas activas no le gustan trabajar en forma individual, sino grupal, va a ser bastante-</p> <p>E: ¿Irritante?</p> <p>I: Exacto, es... mostrarles qué es lo que más o menos pues se aproximaba dentro de, dentro de ellos y mostrarnos a nosotros nos dio pie para decir "hey, Te estás respondiendo las pruebas... bajo este enfoque por eso los resultados tuyos están, están teniendo este tipo de deficiencias"... y eso ayuda al muchacho a entender que cuando llega la prueba, debe entender que hay un formato que, por ejemplo, un estilo teórico cumple a cabalidad o un estilo reflexivo cumple a cabalidad, dentro del desarrollo de las pruebas para SABER, entonces los pelaos que no tenían ese, esa forma</p>	<p>Formación docente</p> <p>Seguimiento a las pruebas</p> <p>Estilos de aprendizaje aplicado a pruebas</p>
--	--	--

<p>445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488</p>	<p>de aprender han empezado a concientizarse, no para migrar al, al formato, a la forma de aprender de aquellos estilos, sino para asumir lo importante que ellos generan para el desarrollo de esas pruebas y asumirlo. Eso es lo que estamos haciendo.</p> <p>E: Yo a los a los directivos le preguntaba si había algunos proyectos transversales que uno dice “este es el proyecto con el que están trabajando y por ahí es” un por ahí, no es la cosa, o sea, no hay un proyecto transversal que usted identifique, mire, nosotros trabajamos aparte de las pruebas Saber porque yo entiendo que ya está organizado, ¿hay algo más o no hay otra?</p> <p>I: bueno, aquí se busca de incluso también, este.... yo te decía lo de los proyectos, así como para desarrollar pruebas, eso, y de pronto en algunos momentos los docentes estos incursionan dentro de su planeación con estos elementos que tienen las pruebas SABER</p> <p>E: ¿Pero este es el fuerte?</p> <p>I: Ese es el fuerte.... Ese el fuerte y contribuimos porque hay, o sea, el proyecto permea todo, o sea, aquí se le informa al... se le informa al docente de la asistencia al pre... focalizamos aquellos muchachos que no están haciendo procesos de preparación.... Este... Y eso, eso es para... directores de grupo, coordinadores, director del colegio...Y estamos interesados que está haciendo el muchacho porque al fin y al cabo esto es una oportunidad que él debe aprovechar para para su continuidad ¿no? en el proceso.</p> <p>E: Profe, intentando hacer una metáfora, pensando en que animal, objeto usted podría comparar a esta escuela, ¿que se le viene a la cabeza?</p> <p>I: es... acabas de-</p> <p>E: ¿qué animal?</p> <p>I: ¿Una metáfora?</p> <p>E: Si... ¿con que comparamos esta escuela?</p> <p>E: Si quiere lo dejo pensándolo y pasamos a otro-</p> <p>I: no, sí, no, creo que tenemos, eh.... O sea, tenemos una capacidad de resurgir cuando</p>	<p>Planeación</p> <p>Unidad de criterio</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Seguimiento a pruebas</p> <p>Generar oportunidades</p> <p>Continuidad educación superior</p>
--	--	--

<p>489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533</p>	<p>tenemos problemas, creo que seríamos como un ave Fénix. Vemos los problemas, nos metemos en los problemas, dinamizamos en ellos, pero tenemos la capacidad también de, de tener la resiliencia de levantarnos y conseguir la solución a eso.</p> <p>E: Excelente. Profe, eh... Si usted quiere hacer alguna notación, que usted me ha dado bastantes luces y bastante información, le agradezco un montón, haberme, eh, dispuesto de su tiempo para apoyarme-</p> <p>I: No, Gracias a ti. Yo creo que entre más hagamos esto para que no solamente impacte una escuela, sino que esto se pueda lograr transferir o que se pueda hacer llegar a asimilar por otras instituciones, vamos a ayudar a muchas vidas.</p> <p>E: Seria fabuloso, tener un modelo de gestión que pueda ser aplicado en otras escuelas... Pero como no son escuelas iguales, tenemos que buscar el contexto, revisar que estamos haciendo para ver si de alguna manera es aplicable a los otros. Por el momento pues, importante identificar que estamos haciendo, estas 3 instituciones educativas y-</p> <p>I: sí y mira, y de hecho debe haber gente inquieta, mucha gente inquieta. tenemos que ser docentes inquietos, o sea, no debemos ser docentes estáticos.</p> <p>E: Así es.</p> <p>I: O sea, el docente lector el que está revisando... eh, por ejemplo, yo decía yo veía que se han hecho investigaciones en donde aquellas instituciones donde se, donde no hay oportunidad para que los pelaos se preparen para el desarrollo de pruebas, por ejemplo... están condenadas a veces, algunas, a tener bajos resultados. De hecho, algunas, que no, que no consideran eso ¿no? tú analizas el resultado de... no, no en algunas, no en todas, los resultados no son... no son halagadores. ¿Por qué? Porque las pruebas SABER hay que leer el formato, o sea, hay que entender el formato que se está haciendo, cómo vienen hechas y cómo se tiene que hacer.</p>	<p>Formación integral – reponerse de la adversidad</p> <p>Importancia de la investigación</p> <p>Oportunidad de mejoramiento Distrital</p> <p>Formación docente</p> <p>Escuelas con bajos resultados</p> <p>Oportunidad de mejoramiento</p>
--	---	---

<p>534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577</p>	<p>E: Y hay instituciones educativas que están tratando de subir sus resultados, y no saben cómo llegar</p> <p>I: Eso es, y mira, por ejemplo, hay una cosita, yo veía en una institución que estuve visitando y es que también hay otros elementos, por ejemplo, concepto del proyecto de vida del estudiante... Y a mí me gustaría a pesar de que no esté aquí, pero me gustaría implementarlo. Yo, yo dije “es necesario que nosotros entendamos que los muchachos van a ir madurando su ser”. Ese carácter propositivo de su ser debe ir madurando, pero también de ir direccionando de acuerdo a las necesidades que el contexto les ofrezca.</p> <p>E: Así es.</p> <p>I: y... y aquí hay muchos niños que de forma no tan planeada tienen, tienen este... una idea de lo que quieren ser. De hecho, incluso en la en la parte de preparación hacemos un test de, un test de orientación profesional para que ellos sepan hacia dónde se dirigen... Y he encontrado que en algunos colegios que no tienen este tipo de elementos, pues el muchacho no sabe, o sea, no sabe que quiere construir de su vida y como no a sistematizado ese proceso porque eso hay que revisarlo constantemente en el tiempo, no hay que dejarlo en la mente, eso hay tenerlo por escrito, que el muchacho revise “ah, yo pensaba hace dos años atrás que quería ser esto pero ya descubrí que no porque realmente no me gusta y ya caminé mi deseo, se encaminó por acá mi actitud, pues por asumir estos procesos, por construir Esto” está aquí, eso es.</p> <p>E: Esa tarea de proyecto de vida usualmente se las dejaban en las escuelas a los equipos psicosociales.</p> <p>I: Exactamente, Psicosocial, pero, pero finalmente como nunca están los equipos completos, casi siempre termina siendo el maestro de 10, el maestro de 11, el director de grupo que siempre colocan a una persona de estas capacidades, de estas características que pueda movilizar y motivar a los chicos, no sé si esa es la situación de acá. Eso es. Eso es, eso es, hay que hacerlo. de</p>	<p>Proyecto de vida Oportunidad de mejoramiento Promoción social</p> <p>Seguimiento a las pruebas</p> <p>Proyecto de vida</p> <p>Seguimiento de las</p>
--	---	---

578	aquí, no sé, o sea, aquí se hace desde, desde el	pruebas
579	pre-SABER, pero en grado 11... y hay que hacerlo	
580	no desde el pre-SABER del grado 11, hay que	Proyecto de vida
581	hacerlo desde, desde preescolar. desde que ellos	
582	dibujen lo que quieren ser y que vean que eso que	
583	quieren ser, que pareciera un sueño que fuera	
584	etéreo y que fuera algo que no era alcanzable, en	
585	el tiempo se fue madurando al punto de que se	
586	convirtió su sentido de vivir. Eso, eso es	
587	importante. Hay algo también, el concepto del	
588	proceso lector ¿no?... proceso lector hay que	
589	afinarlo.	
590	E: ¿hay algún proyecto acá o...?	
591	I: aquí las profesoras de español hablan de este	Proceso lector
592	plan de lectura, ¿no? Y está bien, se desarrolla se	transversal
593	implementa de todas las áreas y ha sido de vital	PILEO
594	importancia, este... en la escritura, que incluso	
595	aquí los muchachos intervienen en el asunto de los	
596	de la construcción de cuentos, han ganado	
597	concursos y bueno, creo que se demuestra	
598	también como un pilar.	
599	E: Ahí ya... ya viendo la conversación, si hemos	
600	ampliado un poco, eh... Veo cosas muy en común,	
601	ahora que lo estoy escuchando a usted de... son	
602	como los mismos aspectos... están, están muy	
603	encaminados en el mismo lado. Hay algo que	
604	maneja el Soledad Acosta de Samper y es el ADN	
605	IESISTA. Y yo se lo escuche a un coordinador	
606	hablar del ADN, ¿ustedes hablan del ADN acá?	
607	I: eh... del, quién es, quién es el.... Bueno, no	
608	tenemos un nombre específico	
609	E: allá se maneja eso y me causó que le escuche	
610	a un coordinador en la entrevista, me decía “aquí	
611	tenemos algo como el ADN” Y eso es un concepto	
612	que manejan allá.	
613	I: eso es, eso sí interesante, deberíamos... ósea,	Perfil del estudiante
614	la gente sabe que el joven de promoción social	
615	tiene algo que lo caracteriza. Y en los discursos lo	
616	decimos constantemente que son seres	
617	especiales, que son seres que tienen cualidades	
618	increíbles, y eso es lo que... ese plus que	
619	estamos, ese... ese, en los muchachos se lo, se lo	Motivación
620	están creyendo, y fuertemente.	
621		

<p>622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653</p>	<p>E: se sienten como orgullosos cuando están uniformados cuando van a representar es algo que se despierta en la escuela I: En la escuela, exacto. E: y tal vez también es reconocimiento a los papás que también hace que, que sea como en conjunto. I: ¡Exacto! E: Todo el mundo quiere estar... En Soledad hablan de “la escuela en la que todos quieren estar” I: Esa es... Aquí se habla también de eso de que muchos niños quisieran estar aquí, que ellos están acá...Que se pelean el cupo El cupo. Que son unos... Que son Bendecidos, privilegiados pues por eso... Y los muchachos se creen el cuento. Entonces uno hay respeto, hay mucho orden. Usted puede entrar y, si le das una observación a un niño.... él te va a escuchar, no va a ser reactivo... también tiene, bueno, la forma como nos comunicamos E: Exactamente. I: “hacen esto mal, puedes hacer esto mejor” o “cambie esto” Estos pelaos son bastante... o sea, no tenemos un pelado que te vaya a salir con groserías. Creo que eso ya hace parte de la ADN que tú decías. E: También, Y el valor de respeto porque si usted se refiere con ellos respetuosamente, me imagino que eso es lo que recibe de parte de ellos así que ahí también está el valor del respeto I: el respeto, esa... esa transferencia mutua que hay entre el docente y el estudiante</p>	<p>Reconocimiento de los padres</p> <p>Trayectoria de la escuela</p> <p>Perfil del estudiante ADN</p>
--	--	---

[ANEXO F]

[CODIFICACIÓN ABIERTA GRUPO FOCAL MADRES]

Codificación Abierta. Informantes Madres de Familia

N°	Transcripción	Codificación Abierta
1 2 3	Investigador: ¿Cuáles son los aspectos o las razones que usted identifica como que dan reconocimiento a esta escuela?	
4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	Informante 1: Bueno, creo que lo principal es...son nuestros maestros que tienen dedicación que tienen un amor, que tienen, o sea, se evidencia lo que ellos nos dan le dan o le brindan a nuestros niños y obviamente el compromiso que también tienen los padres, ya creo que eso nos resalta y nos hace porque tenemos un compromiso este no tanto en los niños, pues en los niños pero también como como llevar esa ese reconocimiento que se mantengan la escuela, creo que el compromiso tanto de los maestros o de las maestras como de los padres de familia.	dedicación el compromiso que también tienen los padres Articulación Comunidad educativa
16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	Informante 2: Yo creo, además que, eh también se debe a la visión con que la escuela está desarrollando los procesos educativos de los niños porque se está trabajando como una formación integral que piensan en la educación de los niños, también piensan en los valores que ellos le pueden brindar a los niños y que los padres fortalecemos en los en los hogares y que se está trabajando como un equipo un engranaje, si la maestra detecta un problema, eh llama al padre de familia, si es caso se llevan a la psicóloga llega a la estancia de la coordinadora y se está trabajando con esa visión integral y que somos un equipo, entonces eso da la oportunidad de que nuestra escuela sea reconocida porque somos un equipo.	Procesos educativos Trabajo en equipo Equipo apoyo psicosocial Reconocimiento comunidad educativa
31 32 33 34 35 36	Investigador: ¿hay algún aspecto adicional que ustedes consideren que es la razón por la cual esta institución educativa es tan reconocida? hay algo más o pasamos a otra parte que de pronto ustedes consideren?	

<p>37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80</p>	<p>Entendí que hay un aspecto de compromiso, que hay un aspecto de trabajo interno que hay una parte... porque ahí es trabajo en equipo ¿algo así?</p> <p>Informante 6: la calidez humana</p> <p>Investigador: la calidez humana.</p> <p>ok bueno, hay otros factores que pueden estar asociados a los buenos resultados, esta institución tiene unos buenos resultados las pruebas Saber ustedes, a ¿qué o qué aspectos pueden estar relacionados con esos buenos resultados?</p> <p>Informante 1: la metodología de los maestros, o sea, pues no solamente dar una clase y ya y que el niño se vaya, sino que los maestros siempre están evaluando a ver si el niño entendió si el tema está bien comprendido. Entonces creo que los profesores se se interesan porque el niño aprenda.</p> <p>Investigador: ok</p> <p>Informante 3: acá los maestros utilizan métodos que incentivan a los niños a la lectura es muy bueno, ya sabemos que todos los la evaluaciones comprenden de cómo se dice de la buena comprensión lectora entonces acá siempre tratan de utilizar para todo la lectura las preguntas que le hace eso ayuda al niño a que ellos vayan desarrollando desde ya desde preescolar porque acá lo hacen desde transición preescolar lo están haciendo pues lo digo porque mi hija el año pasado estaba en transición y hicieron mucha comprensión lectora, no sé ellos llegan a un punto al bachillerato donde van muy bien preparados y en todo toda clase evaluación, por eso es que tienen éxito</p> <p>Investigador: excelente aporte, no sé si algo más consideran que ayudan en los buenos resultados, si ¿hay algún otro aspecto o esos son los que ustedes identifican?</p> <p>Informante 4: Señó la enseñanza, la enseñanza de las maestras hacia los estudiantes, es muy importante porque eh las maestras, pues le brindan ese amor a lo que hacen entonces, todo eso influye mucho en los niños.</p> <p>Investigador: estoy viendo que está muy identificados con la metodología y con el trabajo</p>	<p>Calidez humana</p> <p>Metodología del maestro</p> <p>Proceso lector</p> <p>Articulación</p> <p>Prácticas que contribuyen para buenos resultados</p> <p>Dedicación</p>
--	--	--

81	que hacen las maestras, aparte de eso ¿hay algo	
82	más?	
83	Informante 2: el amor con el que las maestras	
84	hacen, eh sus, si desarrollan sus clases, es	
85	importante, porque por ejemplo la profesora de	Formación integral
86	Lenguaje eh dedica a enseñar por decir algo a leer	
87	o escribir, no, ella también hace actividades para	
88	que ellos sean unos líderes, que ellos lo estén	
89	formando en valores, que el liderazgo desde	Confianza
90	pequeño en aquí en la institución los niños pueden	
91	participar en actividades donde ellos se	
92	desarrollen, ¿qué pasa? Que eso le da mucha	
93	cancha para que ellos cuando estén en los niveles	
94	más altos sean niños desenvuelto niño con	
95	confianza con seguridad, líderes y pues	
96	obviamente ellos van a rendir en las	Continuidad educación
97	universidades, así que eso es muy muy importante	superior
98	Investigador: ¿hay algo entonces ahí de	Proyección
99	motivación? de de darle seguridad al chico en las	Proyecto de vida
100	actividades	Dedicación
101	Informante 2: Las actividades que se hacen	Compromiso
102	internamente	
103	Informante 5: también es importante, la	
104	dedicación que ellas le le le tienen a los niños o	
105	sea, como ese compromiso, esa dedicación ese	
106	ese ese ese ese amor que le transmiten a que los	
107	niños quieran cada día aprender y quieran	
108	escuchar lo que ella les están transmitiendo en sus	
109	enseñanzas.	
110	Informante 3: una de las técnicas que ellos han	
111	utilizado que me parece excelente porque no se	
112	utiliza en todas las instituciones es el Plan Lector,	
113	el Plan Lector y de acá utilizan 10 minutos, los	Plan Lector
114	primeros 10 minutos de cada clase, de cada día lo	
115	utilizan en plan lector donde te enseñan al niño a	
116	leer, comprensión lectora y a la escritura.	
117	Informante 1: profe y a eso y también obviamente,	
118	pues los padres, porque es que, si si los maestros	Compromiso de los
119	pueden estar dando una metodología súper	padres
120	excelente y eso, pero mi hijo no va a avanzar si yo	
121	en mi casa no le dedico tiempo	
122	Informante 2: el apoyo, el apoyo de los padres	
123	Investigador: bueno ahí, ahí en ese sentido, eh	
124		

<p>125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168</p>	<p>uno una cosa con otra, ¿cómo consideran que es la participación de la familia en esta escuela?</p> <p>Informante 1: importante profe, como les digo, no le podemos dejar todo a las maestras, ellas cumplen con su trabajo, pero es de nosotros en casa, estimularlos, ayudarlos, ósea, para que se prepare más, llegar a una clase, este de pronto que le dieron el martes y ya hoy es viernes ellos van en blanco, pero si nosotros en casa también le ayudamos a repasar y esto el niño va a avanzar mucho más y los temas que los profesores les den ellos lo van a coger con mucha más facilidad</p> <p>Informante 2: yo considero que los padres de esta institución tienen un sentido de pertenencia muy alto, eh porque yo que he tenido la oportunidad de traer a la niña, al niño al colegio, me doy cuenta que encontramos a ustedes, pueden mirar encontramos padres ahí Unidos qué actividades hay pendientes. Ay, hay que hacer esto mire que se acerque el Día de la Tierra, que el Día del Medio Ambiente, vamos a organizar esto entonces, eh, eh, el compromiso y el sentido de pertenencia que tenemos nosotros hacia la institución, es muy importante y permite que que todas las actividades que se desarrollen aquí, eh el plan de la educación y de la formación integral de los niños es importante el sentido de pertenencia que tenemos los padres.</p> <p>Investigador: ¿Cuál es? ¿cuál considera ustedes que es el aporte más significativo que reciben sus hijos de esta escuela, lo más significativo que reciben ellos que consideran ustedes? está difícil?</p> <p>Informante 2: Son tantas cosas</p> <p>Investigador: pero está bueno, entonces eso son tantas cosas.</p> <p>Informante 2: eh por lo menos, bueno, no sé si para mí si es una ventaja en comparación con otros colegios que he visto, esta escuela, es como una familia, sus locaciones son pequeñas, los niños no se van a perder aquí, que el salón que está por allaaaá, tienen que buscarlo, es como una pequeña familia, este colegio, por eso digo, no sé si es ventaja que como físicamente es pequeño todos se conocen, la seño de transición ya sabe</p>	<p>Compromiso de los padres</p> <p>Sentido de pertenencia</p>
--	--	---

<p>169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212</p>	<p>que ese niño es de segundo y si de pronto le pasa algo va a llamar a la maestra o algo, o sea, es pequeña y estamos compenetrados, o sea, las maestras conocen a los padres de familia, inclusive, hay mucho contacto con, con el resto de personal, las aseadoras, la secretaria, los vigilantes, la Coordinadora, entonces eso hace que uno se familiarice.</p> <p>Investigador: o sea una cercanía.</p> <p>Informante 2: es una cercanía. Entonces eso es muy importante los niños</p> <p>Investigador: ¿y entonces qué pasa cuando van a la sede principal que ya es más grande?</p> <p>Informante 2: uy se confunden, es otro nivel, entonces ella anda siempre con el mismo bonchecito, va al baño juntos, van a comprar la merienda juntos, todo porque les da miedo enfrentarse ya a unas locaciones y a una instalación mucho mucho más grande,</p> <p>Informante 6: o sea yo por lo menos hablo aquí por lo personal del Ana María y les puedo decir seño y le puedo decir seño porque usted lo vivió conmigo, eh Aquí no dejan solo a un papito con su hijo en el proceso y lo digo en lo personal porque yo, o sea, mi hijo aquí tenía dificultades y dificultades serias y a mí no me dejaron sola, la seño Angélica y o sea, siempre estuvieron ahí desde la profesora de de de quinto hasta la de eh la de preescolar siempre hay toditas ahí conmigo todas y eso fue un proceso y y me sentía acompañada y hasta la hasta hoy en día, pues todas saben que ahí vamos y mi hijo, gracias a Dios cambió por el proceso por todo lo que se hizo y para gloria de Dios ahí está súper bien. Entonces el acompañamiento que se tiene aquí en la sede, no lo hay en ninguna otra parte.</p> <p>Informante 2: Se siente el apoyo, el apoyo de la Coordinadora hasta las profesoras bueno, hasta la Sra. Del aseo, el vigilante,</p> <p>Varios Informantes: de todos.</p> <p>Investigador: me hablaron de un aporte, me pareció muy significativo lo que han dicho, ¿hay algo más que puedan anotar sobre eso o podemos pasar a otro punto?</p>	<p>La escuela como una familia</p> <p>Acompañamiento</p>
--	--	--

213	Varios informantes: Otro punto	
214	Investigador: Los valores que la escuela	
215	promulga, los valores que refuerzan valores que	
216	se evidencian, ¿qué valores identifican en esta	
217	institución educativa?	
218	Varios informantes: El respeto	
219	Investigador; fue un anime respeto	
220	Varios informantes: la responsabilidad	
221	Investigador: la responsabilidad	
222	Informante 3: la honestidad	
223	Investigador: la honestidad	
224	Informante 2: la tolerancia	
225	Investigador: la tolerancia	
226	Informante 1: el amor, el compañerismo, la	
227	amistad,	
228	Investigador: o sea, se evidencia, se promulgan.	
229	Ok.	
230	Informante 1: totalmente	
231	Investigador: ¿hay algo más con relación a	
232	valores o esos son los principales?	
233	Asintieron con la cabeza	
234	Ok, vino la pandemia, ¿verdad? y vino con algunos	
235	aspectos positivos y de pronto algunos negativos	
236	y yo digo positivo porque algo de bueno pudo traer	
237	¿hay algo que usted identifique positivo que trajo	
238	la pandemia y eso negativo que trajo la pandemia?	
239	Informante 1: Bueno yo digo que, en lo positivo,	
240	fue ese ese... ¿cómo le digo? ese compromiso que	
241	nos obligó a hacernos cargos de nuestros hijos en	
242	la casa, porque nos obligó a entender lo que, o sea	
243	lo que es estar y eso yo tenía uno solo, pero o sea,	
244	yo entendía a las profesoras, ósea 32 niños o 30	
245	años en un aula de clase, eso es difícil mantenerlo	
246	en, en, o sea enfocado en lo que está hablando la	
247	profesora en una pantalla, a que él entienda,	
248	explicarle, o sea, a mí la verdad me... aunque al	
249	principio fue bastaaante difícil ya después	
250	comprendí y pude ayudar a mi hijo a salir adelante	
251	y a entender los temas porque yo pensé que la	
252	verdad iba a venir en blanco, yo decía ¿será qué	
253	yo?... yo no soy maestra, ¿será que yo voy a	
254	ayudar a mi hijo a comprender este tema? que, a	
255	que lean porque le cogió la pandemia en transición	
256	será que va a aprender a leer, pero yo con yo todas	

<p>257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300</p>	<p>las pautas y todo lo que decía la profesora y yo dándole y dándole me tocó estar ahí todo encima de él, entonces creo que ese ese acompañamiento que al nos que nos obligaron a pues, eh, es una parte positiva y de lo negativo, no sé, será las personas que perdimos</p> <p>Informante 2: yo creo que también fue muy muy importante en la pandemia, ese, eh... las maestras nos mandaban a hacer actividades familiares, entonces valga la redundancia, la familia se unió, porque... ¡no que hay que montar se celebra el Día del Idioma! ¡hay que montar una obra de teatro! entonces el papá se disfrazó, la mamá, se disfrazó, que el abuelito la abuelita, entonces toda la familia giró en torno a esa actividad y tuvieron que hacer títere de no, que es que mi papá nunca me había ayudado a dibujar o mi papá no sabía que yo era bueno en matemáticas, entonces la la unión familiar, eh... La pandemia entre esas cosas, pues fue eso, eh ayudó a que muchas familias se se unieran para que el niño desarrollara bien, sus actividades académicas.</p> <p>Informante 3: Bueno y de los aspectos negativos. Yo diría que muchos niños se tuvieron que despedir para otras ciudades, se tuvieron que despedir de sus compañeros, hubieron muchos niños que tuvieron problemas familiares por la cuestión de la misma enfermedad, murieron muchos, muchos compañeros, muchas familias muchos amigos y entonces sí de pronto eso les afectó a muchos.</p> <p>Informante 1: y que vienen con miedos, muchos le tienen miedo por no habían visto el tablero, a los compañeros, o sea, a los exámenes no vieron exámenes, en todo ese tiempo y entonces ahora muchos sufren con ese estrés, porque ahí en el salón de mi hijo en segundo hay niños que le tienen miedo al examen, la profesora ya ha hecho reuniones, porque se ponen a llorar, no quiere cuando la persona dice clase, hay examen tal día, ese día ya no quieren venir al colegio, entonces le le escogieron de pronto ese ese miedito a los exámenes, a las exposiciones, que acá siempre están las exposiciones y no vieron exposiciones</p>	<p>Aspectos asociados a la Pandemia</p> <p>Después del COVID</p>
--	---	--

<p>301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344</p>	<p>aquí, sino por medio de una pantalla, entonces creo que de pronto le pudo haber afectado algunos niños.</p> <p>Investigador: bueno como consideran que es el servicio educativo que da esta institución, ¿cómo es el servicio educativo?, así en pequeñas palabras y lo explican si pueden explicarse ¿cómo es el servicio educativo? ¿cómo consideran que es?</p> <p>Informante 2: ¿Pero en aspectos...?</p> <p>Investigador: general ¿cómo lo considera que es? Si eso</p> <p>Informante 2: ¿pero hay que calificarlo? ¿O dar un número?</p> <p>Investigador: si le quieres dar ponderación, o si lo quieres explicar, bueno yo considero que es tal...por tal.</p> <p>Informante 2: Bueno, yo lo diría que excelente, si vamos a colocarlo de una forma como cuando califican el examen, excelente, bueno, regular, malo. yo lo diría que excelente, con todas las dificultades típicas de una de una escuela de de una escuela pública, una escuela oficial, eh excelente, aunque ya lo hayamos repetido el nivel de de compromiso de los docentes y del personal administrativo, es muy bueno y nosotros los padres de alguna forma retribuimos también, eh a que es a que que ese compromiso sea completo porque como pueden vuelvo y le digo, somos un equipo, pero para mí es excelente, excelente ponderándolo colocándoles una una calificación.</p> <p>Investigador: ¿alguien más diferente? ¿o algo igual? ¿si estamos de acuerdo?</p> <p>Varios informantes: de acuerdo, ok.</p> <p>Investigador: entonces sí, ¿que qué aspectos favorecen ese compromiso que tienen los padres con la escuela?, o sea ¿qué creen que favorece ese compromiso? ¿porque se da ese compromiso? porque ustedes dijeron anteriormente que era que los padres de esta escuela son muy comprometidos</p> <p>Informante 2: por eso, porque recibimos, estamos como, cuando uno llega a la institución y ve que</p>	<p>Limitaciones políticas publicas</p>
--	---	--

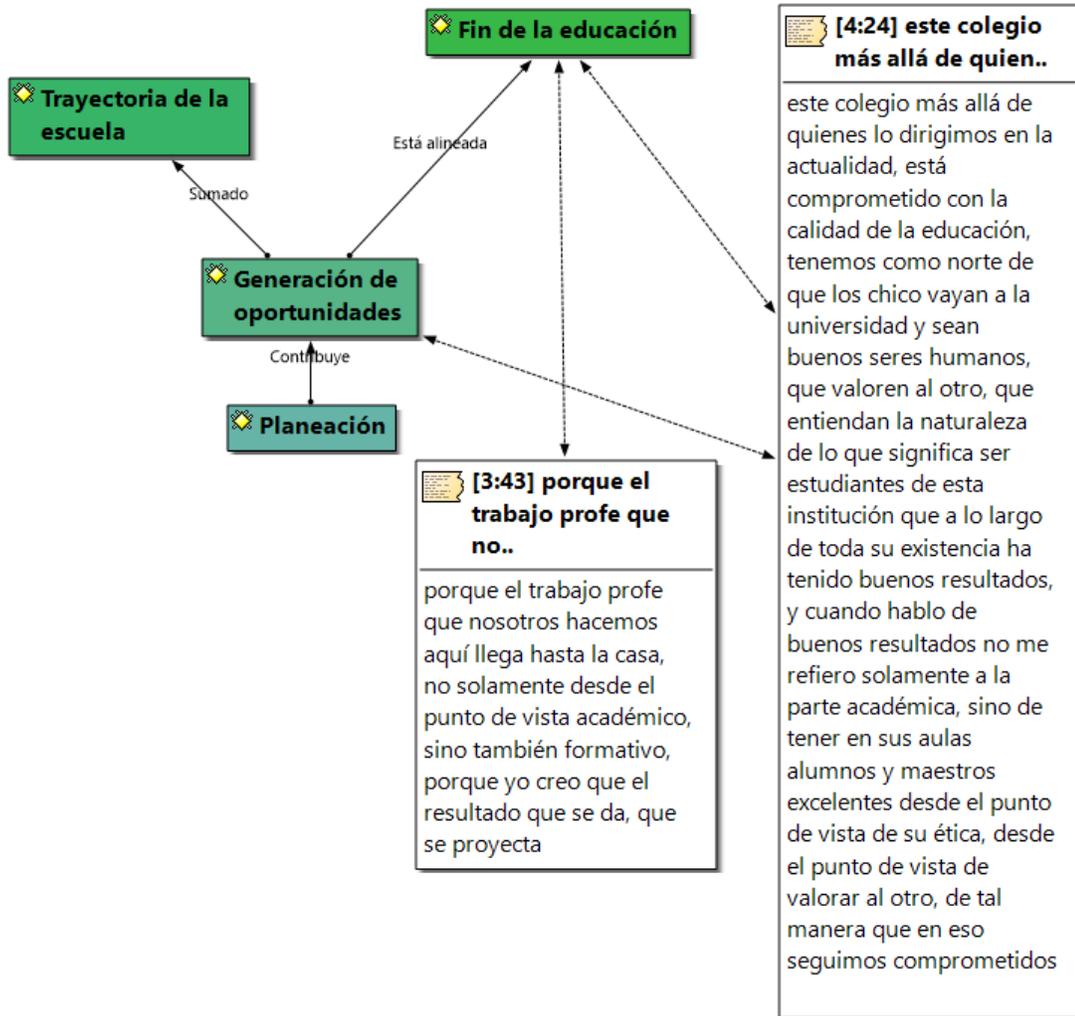
<p>345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388</p>	<p>hay buenos docentes, eh que las maestras cumplen con su trabajo y le ponen ese valor agregado a las cosas, cuando podemos llegar o tener acceso fácilmente a la Coordinadora porque se nos presentó alguna situación específica o o situaciones difíciles que tengan niños de su comportamiento o que el niño sea distraído o cualquier situación, entonces qué pasa si nosotros llegamos tocamos la puerta y vemos que nos responden, que nos ayuden y que hagan un acompañamiento como como dijo la mamita, nosotros también como padres respondemos y nos vemos en esa obligación de comprometer a los niños.. estás en una excelente escuela tienes que ser un excelente niño para que dejes en alto el nombre de la institución y seas una mejor persona, pues uno como que lo va enfocando a que ellos sean integrales, que sean buenos estudiantes y buenas personas y aquí estamos viendo esto entonces nosotros por eso también apoyamos a la escuela y la escuela cuenta con nosotros.</p> <p>Investigador: ok. ¿hay algo más sobre ese tema?, o sea que es algo como de ser recíproco algo así</p> <p>Varios informantes: Exactamente</p> <p>Investigador: ok. finalmente ¿si tuvieran la oportunidad de modificar algo con respecto al proceso de enseñanza en la escuela que sería? algo ¿si tienen la oportunidad de modificar algo que cambiarían?</p> <p>Informante 2: Ehhh, ya en la parte de académica, me gustaría a mí particularmente si está en en esa posibilidad que la Secretaría a través de la Secretaria haya más conciencia sobre la importancia de aprender otro idioma, por ejemplo, las clases de inglés aquí la maestra de inglés no es una profesora bilingüe, no sé si eso a nivel de del distrito podría que nombraran o enviaran una maestra de inglés, porque es que el inglés por decirlo así es el futuro uno hasta si compra un medicamento en las recomendaciones vienen letricas en inglés, entonces que los niños desde pequeños cultivarles y se vean hacia el futuro en la universidad bueno en mi época de pronto no,</p>	<p>Formación integral</p> <p>Compromiso de los padres</p> <p>Oportunidad de mejoramiento</p>
--	--	--

<p>389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432</p>	<p>pero sí he visto, yo tengo prima, que ya tienen el el inglés tiene es como como tiene que estudiar inglés para poder graduarte y entonces para mí eso es un botón, una piedrecita en las entidades educativas públicas que el inglés sea mejor. Informante 1: profe y la informática uf, pues no estamos no hay sala de informática, los niños no están dando solamente teoría y la práctica pues creo que también es importante para. Informante 3: y sabemos que ahora todo es la tecnología, la tecnología lo utilizamos en todos, o sea en todo entonces sí sería bueno que ellos utilizaran, tuvieran por lo menos una sala adecuada unos equipos adecuados de ellos tuvieran para trabajar mejor. Investigador: ok, ¿eso cambiarían? ¿eso lo mejorarían? Varios informantes: ¡claro! Investigador: bueno, si le pregunto yo sé que les ha dicho que era final, pero me gustaría hacer el ejercicio ¿con qué animal, cosa, objeto, relacionarían esta escuela y por qué? Informante 1: con un león con un león, sí, profe porque siempre estamos ahí como como a la expectativa a salir adelante, como arriba él el león es el rey de la selva y creo que nosotros nos sentimos como como arriba. Informante 3: yo quiero como una jirafa Investigador: ¿Jirafa? ¿Por qué? Informante 3: porque ese animal mira más, o sea se focaliza más que lo que estamos abajo y dentro de ese animal la identificaría usted, sí, porque usted siempre es así, mira hacia adelante, siempre está más allá, cuando ya nosotros le venimos a hablar, ya usted sabe lo que venimos a hablar Informante 2: Jajaja, ya tiene la respuesta Informante 3: y siempre tiene una respuesta y siempre está mirando mucho más allá, entonces por eso Investigador: bueno muchas gracias, esa comparación nunca la había tenido me parece super interesante Informante 2: a mí me gustaría, bueno se me vino así a la mente el elefante, porque es un animal uno</p>	<p>Oportunidad de mejoramiento Limitaciones políticas pública</p> <p>Limitaciones políticas pública Oportunidad de mejoramiento</p>
--	---	---

433	lo ve grande y majestuoso, pero es tan sencillo, es	
434	de un solo color, pero, aunque se vea así de	
435	sencillo, uno lo ve y uno se siente como fuerte, se	
436	ampara, uno ve a ese elefante y uno le dan ganas	
437	como de recortarse, le da sombra se siente, se	
438	siente seguro, mire se me eriza la piel.	
439	Informante 1: y es que sus pasos son son lentos,	
440	pero aplastantes	
441	Informante 2: exactactamente, ayyy oiga, ahí	
442	viene el elefante, ahí está la institución, y no tiene	
443	que hacer bulla, no tiene que gritar como los	
444	monos que tienen que hacer piruetas para que, él	
445	no llama la atención, él llega donde tiene que llegar	
446	y se sienten sus pasos.	

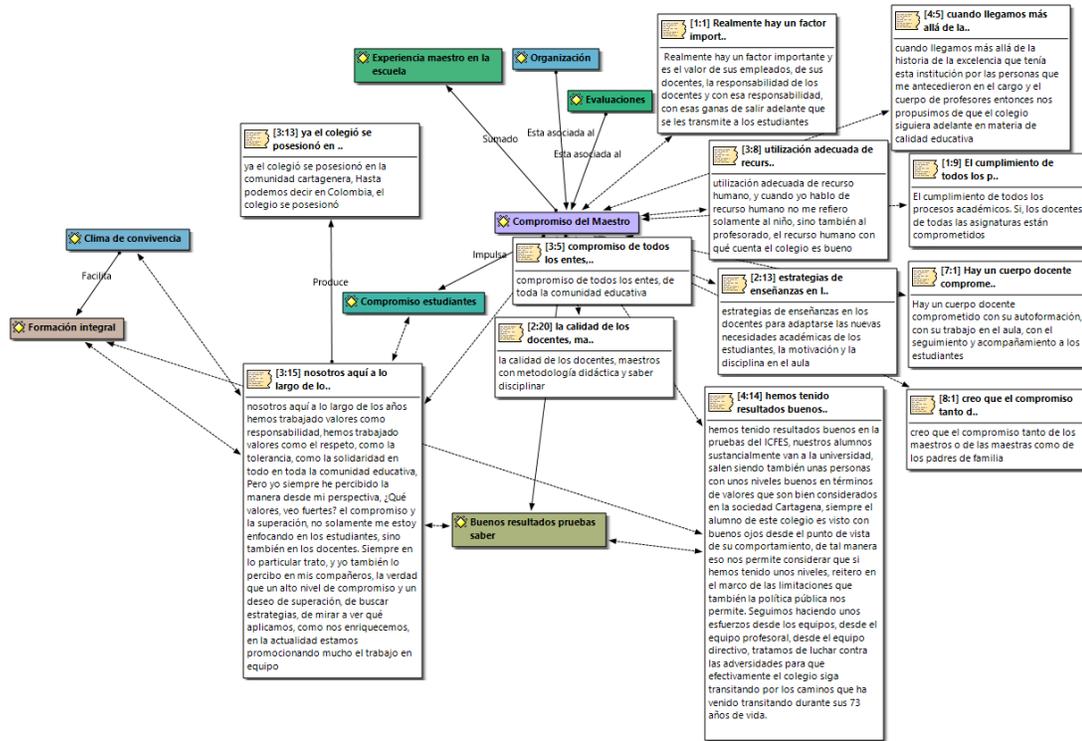
[ANEXO G]

[FIN DE LA EDUCACIÓN GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES]



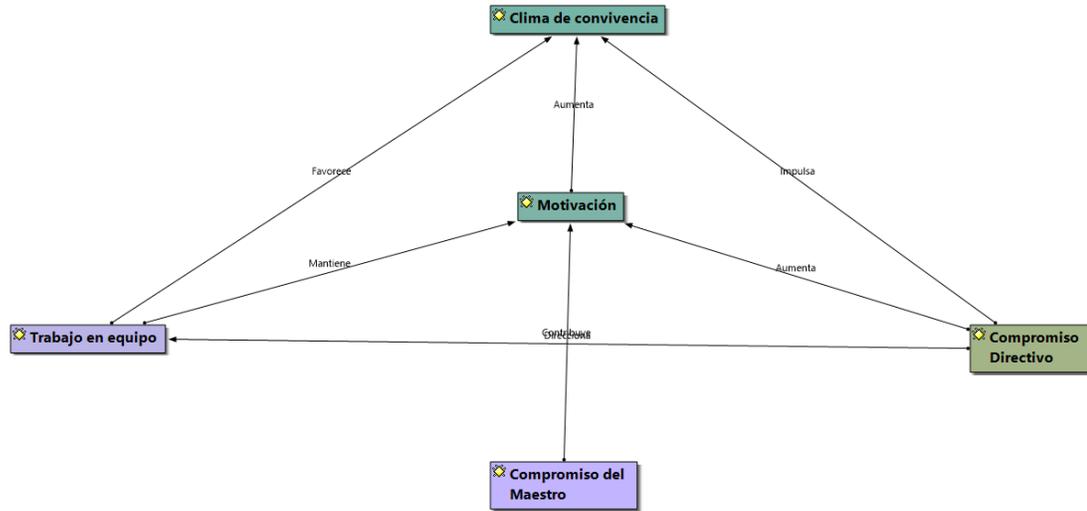
[ANEXO H]

[RECONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA - TRAYECTORIA]



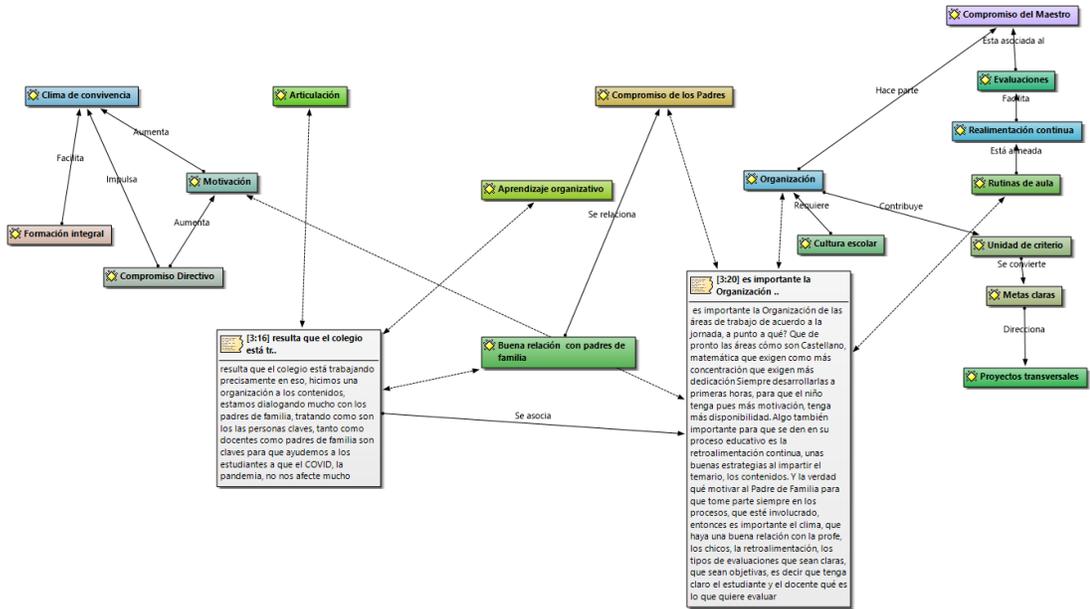
[ANEXO I]

[RED ELEMENTOS CLAVES ESCUELA EFICAZ]



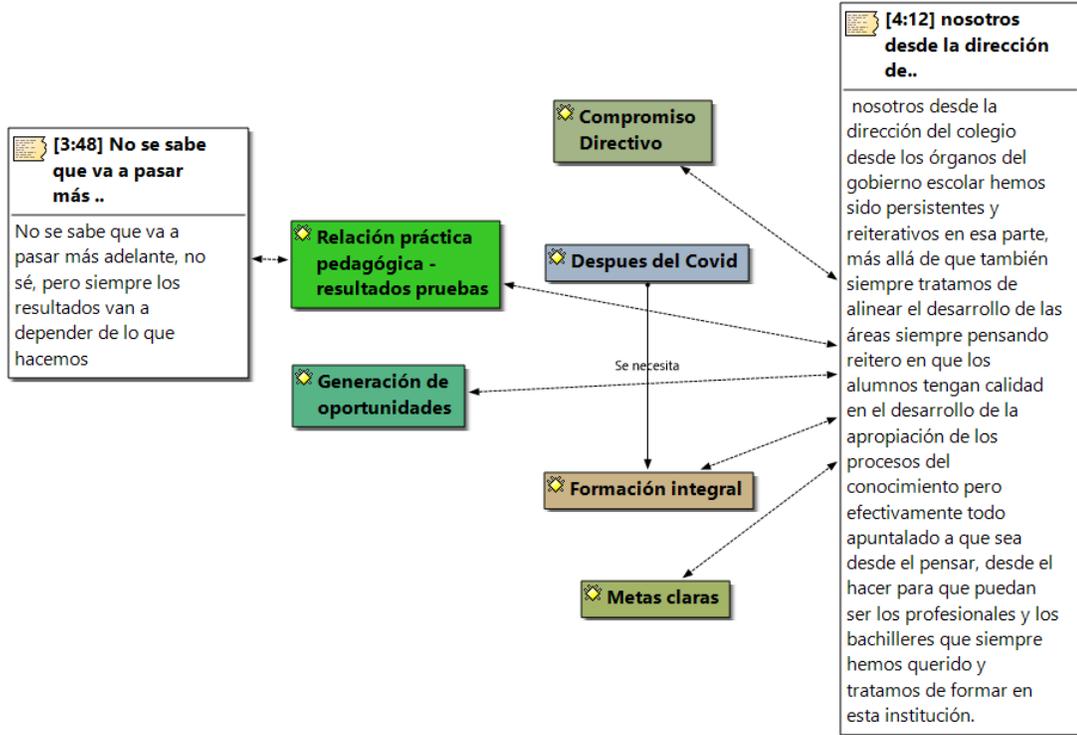
[ANEXO J]

[RELACIÓN ENTRE CATEGORÍAS]



[ANEXO K]

[RELACIÓN PRÁCTICA PEDAGÓGICA – RESULTADOS PRUEBAS]



[ANEXO L]

[VALORACIONES DE LA SOCIALIZACIÓN]

SOCIALIZACIÓN OCTUBRE 27 DE 2022

INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Propósito: con el presente instrumento, se pretende realizar una pequeña valoración de la propuesta Lineamientos Teóricos fundamentados en la Escuela Eficaz para la gestión de las Instituciones Educativas. Su opinión es muy importante para la mejora de los lineamientos.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la alternativa que usted considere corresponda según su opinión.

PREGUNTA	SI	NO	APORTES
1. ¿Los lineamientos propuestos responden a los requerimientos que necesita la educación colombiana?	X		Si y un gran aporte para conseguir la Categoría de Escuela Eficaz
2. ¿Considera que estos lineamientos pueden ser aplicables a otras Instituciones Educativas del Distrito de Cartagena?	X		LA INDAGACION MUESTRA UNOS Elementos que pueden contribuir al mejoramiento de la Educac del Distrito
3. ¿Considera esta propuesta novedosa?	X		Si, en tanto aporta elementos para la escuela eficaz
4. ¿Usted cree que existen otros elementos importantes a incorporar a estos lineamientos?			
5. ¿Esta actividad de socialización respondió a sus expectativas?	X		Si, efectivamente un buen trabajo, digno de tener su cuenta para replicar en otros contextos similares.

Nombre: _____

Firma: _____

SOCIALIZACIÓN OCTUBRE 27 DE 2022

INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD

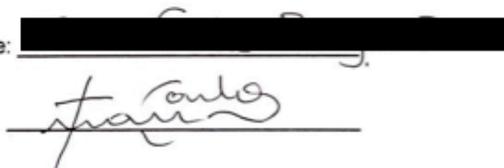
Propósito: con el presente instrumento, se pretende realizar una pequeña valoración de la propuesta Lineamientos Teóricos fundamentados en la Escuela Eficaz para la gestión de las Instituciones Educativas. Su opinión es muy importante para la mejora de los lineamientos.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la alternativa que usted considere corresponda según su opinión.

PREGUNTA	SI	NO	APORTES
1. ¿Los lineamientos propuestos responden a los requerimientos que necesita la educación colombiana?	X		La visión de la escuela Eficaz sustentada en el desarrollo de una escuela que se transforma y que genera compromiso, empatía. Además el resaltar el trabajo en el aula como elemento clave
2. ¿Considera que estos lineamientos pueden ser aplicables a otras Instituciones Educativas del Distrito de Cartagena?	X		Con un proceso formativo y con un acompañamiento que genere redes y que ayude a que todos se impliquen y que se pueda generar en escuela nueva.
3. ¿Considera esta propuesta novedosa?	X		En gran medida por la línea constructiva que hace confluir la dinámica de la escuela en elementos formativos
4. ¿Usted cree que existen otros elementos importantes a incorporar a estos lineamientos?	X		Considerar más lo didáctico, en unidad a la gestión de aula que produzca un modelo o enfoque claro y objetivo a las instituciones
5. ¿Esta actividad de socialización respondió a sus expectativas?	X		Claro, el hilo conductor motiva a involucrarse.

Nombre: _____

Firma: _____



SOCIALIZACIÓN OCTUBRE 27 DE 2022

INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Propósito: con el presente instrumento, se pretende realizar una pequeña valoración de la propuesta Lineamientos Teóricos fundamentados en la Escuela Eficaz para la gestión de las Instituciones Educativas. Su opinión es muy importante para la mejora de los lineamientos.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la alternativa que usted considere corresponda según su opinión.

PREGUNTA	SI	NO	APORTES
1. ¿Los lineamientos propuestos responden a los requerimientos que necesita la educación colombiana?	X		
2. ¿Considera que estos lineamientos pueden ser aplicables a otras Instituciones Educativas del Distrito de Cartagena?	X		totalmente
3. ¿Considera esta propuesta novedosa?	X		Si
4. ¿Usted cree que existen otros elementos importantes a incorporar a estos lineamientos?	X		la Participación de los estudiantes
5. ¿Esta actividad de socialización respondió a sus expectativas?	X		totalmente

Nombre: _____

Firma: _____

SOCIALIZACIÓN OCTUBRE 27 DE 2022

INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Propósito: con el presente instrumento, se pretende realizar una pequeña valoración de la propuesta Lineamientos Teóricos fundamentados en la Escuela Eficaz para la gestión de las Instituciones Educativas. Su opinión es muy importante para la mejora de los lineamientos.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la alternativa que usted considere corresponda según su opinión.

PREGUNTA	SI	NO	APORTES
1. ¿Los lineamientos propuestos responden a los requerimientos que necesita la educación colombiana?	X		
2. ¿Considera que estos lineamientos pueden ser aplicables a otras Instituciones Educativas del Distrito de Cartagena?	X		
3. ¿Considera esta propuesta novedosa?	X		Claramente puede ser llevada a la práctica en la Escuela
4. ¿Usted cree que existen otros elementos importantes a incorporar a estos lineamientos?	X		Activamente se va a toda la Escuela (Padres, Docentes, Directivos y Alumnos)
5. ¿Esta actividad de socialización respondió a sus expectativas?	X		Mil felicitaciones y éxitos!

Nombre: _____

Firma: _____

SOCIALIZACIÓN OCTUBRE 27 DE 2022

INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Propósito: con el presente instrumento, se pretende realizar una pequeña valoración de la propuesta Lineamientos Teóricos fundamentados en la Escuela Eficaz para la gestión de las Instituciones Educativas. Su opinión es muy importante para la mejora de los lineamientos.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la alternativa que usted considere corresponda según su opinión.

PREGUNTA	SI	NO	APORTES
1. ¿Los lineamientos propuestos responden a los requerimientos que necesita la educación colombiana?	X		
2. ¿Considera que estos lineamientos pueden ser aplicables a otras Instituciones Educativas del Distrito de Cartagena?	X		
3. ¿Considera esta propuesta novedosa?	X		
4. ¿Usted cree que existen otros elementos importantes a incorporar a estos lineamientos?	X		
5. ¿Esta actividad de socialización respondió a sus expectativas?	X		

Nombre: [REDACTED]

Firma: [REDACTED]

SOCIALIZACIÓN OCTUBRE 27 DE 2022

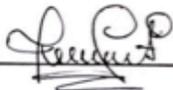
INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Propósito: con el presente instrumento, se pretende realizar una pequeña valoración de la propuesta Lineamientos Teóricos fundamentados en la Escuela Eficaz para la gestión de las Instituciones Educativas. Su opinión es muy importante para la mejora de los lineamientos.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la alternativa que usted considere corresponda según su opinión.

PREGUNTA	SI	NO	APORTES
1. ¿Los lineamientos propuestos responden a los requerimientos que necesita la educación colombiana?	X		
2. ¿Considera que estos lineamientos pueden ser aplicables a otras Instituciones Educativas del Distrito de Cartagena?	X		
3. ¿Considera esta propuesta novedosa?	X		
4. ¿Usted cree que existen otros elementos importantes a incorporar a estos lineamientos?	Y		Compartir esta Investigación en otras Instituciones para Su Mejora.
5. ¿Esta actividad de socialización respondió a sus expectativas?	X		

Nombre: [REDACTED]

Firma: 

SOCIALIZACIÓN OCTUBRE 27 DE 2022

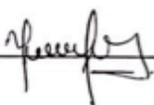
INSTRUMENTO DE VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Propósito: con el presente instrumento, se pretende realizar una pequeña valoración de la propuesta Lineamientos Teóricos fundamentados en la Escuela Eficaz para la gestión de las Instituciones Educativas. Su opinión es muy importante para la mejora de los lineamientos.

Instrucciones: Marque con una equis (X) la alternativa que usted considere corresponda según su opinión.

PREGUNTA	SI	NO	APORTES
1. ¿Los lineamientos propuestos responden a los requerimientos que necesita la educación colombiana?	X		Si, por que involucra todos los aspectos importantes: Directivos, Docentes Padres de familia
2. ¿Considera que estos lineamientos pueden ser aplicables a otras Instituciones Educativas del Distrito de Cartagena?	X		sin dudarlo para que todos pueden alcanzar el nivel de exigencia
3. ¿Considera esta propuesta novedosa?	X		Si para que todos logren entender la gran importancia que tiene
4. ¿Usted cree que existen otros elementos importantes a incorporar a estos lineamientos?	X		Claro que si cada vez se puede avanzar mas y mas
5. ¿Esta actividad de socialización respondió a sus expectativas?	X		Si excelente ojala y llegue a Secretaria de educación

Nombre: [REDACTED]

Firma: 

[ANEXO M]

[INVITACIÓN A LA SOCIALIZACIÓN]

16/11/22, 16:32

Correo de Institución Educativa Soledad Acosta de Samper - SOCIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN ANGÉLICA



Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co>

SOCIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN ANGÉLICA

1 mensaje

Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co>
Para: juanaguerrero1994@outlook.com

21 de octubre de 2022, 16:09

Buenos días apreciado Rector:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de invitarle a la socialización de mi investigación lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz, dirigida a las instituciones educativas del distrito de Cartagena, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas que actualmente adelanto.

La socialización se realizará en la sede Ana María Pérez de Otero de la Institución educativa Soledad Acosta de Samper el día jueves 27 de octubre a las 8:00 a.m.

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración.

Atentamente.

Angélica María Chávez Abdala
Coordinadora sede Ana María Perez de Otero

16/11/22, 16:29

Correo de Institución Educativa Soledad Acosta de Samper - Socialización Investigación Angélica Chávez



Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co>

Socialización investigación Angélica Chávez

2 mensajes

Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co>
Para: JANETH CELINA BELTRAN TROCHA <janeth.beltran@iesamper.edu.co>

18 de octubre de 2022, 10:13

Buenos días apreciada Docente:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de invitarle a la socialización de mi investigación lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz dirigida a las instituciones educativas del distrito de Cartagena, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas que adelanto.

La socialización se realizará en la sede Ana María Pérez de Otero de la Institución educativa Soledad Acosta de Samper el día jueves 27 de octubre a las 8:00 a.m.

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración.

Atentamente.

Angélica María Chávez Abdala
Coordinadora sede Ana María Perez de Otero

JANETH CELINA BELTRAN TROCHA <janeth.beltran@iesamper.edu.co>
Para: Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co>

23 de octubre de 2022, 22:04

Muchas gracias.
[El texto citado está oculto]

16/11/22, 16:30

Correo de Institución Educativa Soledad Acosta de Samper - SOCIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN ANGÉLICA CHÁVEZ



Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co>

SOCIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN ANGÉLICA CHÁVEZ

1 mensaje

Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co> 18 de octubre de 2022, 14:05
Para: pachecoalmanzaviviana@gmail.com, "luisrblanco@gmail.com" <luisrblanco@gmail.com>, yina_2730a@yahoo.com, lugohernandezluzbelsy@gmail.com, lisbethblanco17@gmail.com, tehamedo1@hotmail.com, kellynarvaezsaenz@gmail.com

Buenos días apreciada Madre de Familia:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de invitarle a la socialización de mi investigación lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz, dirigida a las instituciones educativas del distrito de Cartagena, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas que actualmente adelanto.

La socialización se realizará en la sede Ana María Pérez de Otero de la Institución educativa Soledad Acosta de Samper el día jueves 27 de octubre a las 8:00 a.m.

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración.

Atentamente.

Angélica María Chávez Abdala
Coordinadora sede Ana María Pérez de Otero

16/11/22, 16:27

Correo de Institución Educativa Soledad Acosta de Samper - SOCIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN ANGÉLICA CHÁVEZ



Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co>

SOCIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN ANGÉLICA CHÁVEZ

1 mensaje

Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co>
Para: yuris.utria@iesamper.edu.co

24 de octubre de 2022, 19:04

Buenas noches apreciada Tutora PTA:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de invitarle a la socialización de mi investigación lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz, dirigida a las instituciones educativas del distrito de Cartagena, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas que actualmente adelanto.

La socialización se realizará en la sede Ana María Pérez de Otero de la Institución educativa Soledad Acosta de Samper el día jueves 27 de octubre a las 8:00 a.m.

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración.

Atentamente.

Angélica María Chávez Abdala

Coordinadora sede Ana María Perez de Otero

CARTA DE INVITACIÓN A SOCIALIZACIÓN

Cartagena de Indias, octubre 18 de 2022

Lic.
Rector Institución Educativa Promoción Social

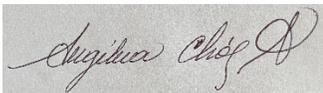
Apreciado Directivo Docente:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de invitarle a la socialización de mi investigación lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz dirigida a las instituciones educativas del distrito de Cartagena, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas que adelanto.

La socialización se realizará en la sede Ana María Pérez de Otero de la Institución educativa Soledad Acosta de Samper el día jueves 27 de octubre a las 8:00 a.m.

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración.

Atentamente.



Angélica María Chávez Abdala

Doctorante Gerencia Educativa UPEL
c.c. 45.518.023
cel. 3008230086
correo electrónico: angelicamcha@gmail.com

16/11/22, 16:33

Correo de Institución Educativa Soledad Acosta de Samper - SOCIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN ANGÉLICA



Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co>

SOCIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN ANGÉLICA

1 mensaje

Angélica María Chavez Abdala <angelica.chavez@iesamper.edu.co>
Para: gavi1108@hotmail.com

24 de octubre de 2022, 18:40

Buenos tardes apreciada Directiva Docente:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de invitarle a la socialización de mi investigación lineamientos teóricos para la gestión educativa fundamentados en la escuela eficaz, dirigida a las instituciones educativas del distrito de Cartagena, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas que actualmente adelanto.

La socialización se realizará en la sede Ana María Pérez de Otero de la Institución educativa Soledad Acosta de Samper el día jueves 27 de octubre a las 8:00 a.m.

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración.

Atentamente.

Angélica María Chávez Abdala

Coordinadora sede Ana María Perez de Otero

CURRÍCULUM VITAE

Angélica María Chávez Abdala, Magister en Ciencias de la Educación (Universidad de San Buenaventura) 2012, Especialista en Gerencia Educativa (Universidad de San Buenaventura) 2008, Diplomado en Formación pedagógica Universitaria (Universidad de Cartagena) 2005, Trabajadora Social (Universidad de Cartagena) 1994. Con experiencia y conocimientos en el área del Recurso Humano, Orientación pedagógica, Gerencia Educativa y Desarrollo Comunitario, se ha desempeñado como directora del Centro de Recepción y Observación del Menor Infractor (Barranquilla) Asistente de Desarrollo Social Regional Costa Norte, Coordinadora Hogar del niño Desamparado, Trabajadora Social barrio San José de las Reinas y el Pozón (Cartagena), Coordinadora de Bienestar Social y Selección Brinks de Colombia S.A. Jefe de Recursos Humanos Bimbo Ltda, Coordinadora de Proyectos Sociales Fundación Procaribe, Psicorientadora Colegio La Concepción y Alter Alteris, labora como Coordinadora de la secretaria de Educación Distrital de Cartagena de Indias desde el año 2006, Coordinadora de convivencia de la institución educativa Nuevo Bosque, Coordinadora de la institución educativa CASD Manuela Beltrán, actualmente es Coordinadora de la Institución educativa Soledad Acosta de Samper, Autora de una publicación Internacional en el área de educación, tutora de prácticas pedagógicas externas de la titulación de Máster Universitario en Innovación Educativa de la Universidad Internacional de La Rioja en el curso académico 2022-2023.