



**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERRECTORIA DE UNIVERSIDAD
ABIERTA Y A DISTANCIA- DUAD
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**FACTORES DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA QUE
INCIDEN EN LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS SABER 11
(PERÍODO 2018 al 2020)**

Sandra Liliana Rengifo Bernal

Bogotá
Diciembre, 5 de 2022

**FACTORES DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA QUE
INCIDEN EN LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS SABER 11
(PERÍODO 2018 al 2020)**

Autora: Sandra Liliana Rengifo Bernal

Directora: Dra. Angela Patricia Cárdenas Guerrero

Línea de investigación: Organizaciones, Gestión Educativa y del Conocimiento

Tesis para optar al título de Doctora en Educación

Bogotá, Diciembre 5 de 2022

Tesis Aprobada por:

Angela Patricia Cárdenas Guerrero

Directora de Tesis

Doctora. Ruby Peniche

Jurado Internacional. Universidad Aguascalientes. México.

Doctor. Ignacio Montenegro

Jurado Nacional. Secretaria de Educación Nacional

Doctor. José Guillermo Ortiz

Jurado Institucional. Universidad Santo Tomás. Bogotá

Bogotá, diciembre 5 de 2022.

Agradecimientos

Hoy agradezco a Dios primeramente por tenerme de su mano, darme fortaleza y fuerza en este proceso académico, a mi madre y mi hermana querida por su paciencia, comprensión, cariño y amor incondicional. A mi hija Laura Sánchez por ser la pieza fundamental de mi vida, y, por último, a mi mejor amiga y hermana del alma que me brindo sus consejos y voz de aliento durante estos años.

Un agradecimiento especial a la Dra. Angela Patricia Cárdenas Guerrero, por su dedicación, apoyo y ejemplo de ser humano, en la dirección de este trabajo de investigación. A cada uno de los Doctores de la Universidad Santo Tomas que me brindaron a nivel académico, un nivel de conocimiento y cualificación en este proceso tan maravilloso y enriquecedor.

Muchas Gracias, a todas esas personas que me apoyaron en este camino, con mucho afecto y cariño.

Sandra.

Tabla de Contenido

Introducción _____	17
Generalidades _____	20
Resumen _____	20
Aporte a la Línea y a la Educación _____	23
Justificación _____	24
Capítulo 1 _____	27
Planteamiento del problema _____	27
Objetivos _____	36
Objetivo General _____	36
Objetivos Específicos _____	36
Capítulo 2 _____	37
Marco referencial _____	37
Estado del Arte _____	37
Investigaciones internacionales _____	38
Investigaciones a nivel nacional _____	48
Aportes de las investigaciones _____	58
Tensiones, tendencias y vacíos _____	58
Marco Teórico y Conceptual _____	65
Eficacia Escolar _____	65

El movimiento de Eficacia Escolar	67
Modelos de Eficacia Escolar.	74
Los diferentes paradigmas que hacen una escuela eficaz.	85
Gestión Educativa	89
Concepto de Gestión.	89
Concepto de Escuela.	91
Concepto de Gestión Educativa.	93
Gestión pedagógica	95
Factores relacionados con los Directivos Docentes	97
Formación (actualización y cualificación).	99
Competencias (destrezas pedagógicas).	101
Gestión administrativa	105
Estructura organizacional.	106
Planeación institucional (	109
Cultura y clima organizacional.	112
Alianzas estratégicas.	115
Pruebas o Evaluaciones Estandarizadas	117
Capítulo 3	125
Metodología	125
El paradigma Mixto	125
Instrumentos de recolección y análisis de la información	129
Validez y confiabilidad de los resultados	131

Triangulación de datos _____	132
Unidades de Análisis _____	133
Población y muestra _____	137
Criterios de selección _____	139
Ruta metodológica _____	143
Capítulo 4 _____	145
Resultados y sistematización de la información _____	145
Análisis comparativo de los resultados de la prueba SABER 11: informas ICFES 2018, 2019 y 2020. _____	146
Caracterización de los Directivos Docentes _____	157
Funciones _____	161
Dedicación a las tareas directivas en la semana. _____	164
Frecuencia reuniones formales con docentes sobre temas administrativos y organizativos. _____	168
Sistematización de Entrevistas Rectores _____	170
Gestión Administrativa (Rectores) _____	171
Gestión Pedagógica (Rectores) _____	179
Gestión Administrativa (Coordinadores) _____	191
Gestión Pedagógica (Coordinadores) _____	199
Análisis Documental _____	210
Capítulo 5 _____	218

Análisis e interpretación de los resultados _____	218
Análisis Comparativo desde la Base de Datos del ICFES y la SED. _____	218
Caracterización de los directivos docentes. _____	224
Experiencias desde la labor de los Directivos Docentes. _____	226
Gestión Pedagógica _____	227
Gestión administrativa _____	234
Análisis Documental: Proyecto Educativo Institucional y Manual de Convivencia. _____	240
Triangulación de resultados _____	242
Eficacia Escolar _____	243
Gestión educativa _____	244
Gestión Pedagógica _____	244
Gestión Administrativa _____	245
Pruebas estandarizadas _____	247
Informe para los Colegios de Bogotá, resaltando los factores pedagógicos y administrativos que inciden de manera significativa en los buenos resultados de las pruebas SABER 11°. _____	249
Conclusiones _____	254
Aportes y logros alcanzados _____	265
Aportes a la línea de investigación _____	265
Limitaciones del estudio _____	266

Aportes a futuras investigaciones	267
Anexos	268
Referencias	349

Índice de tablas

Tabla 1 . Paradigma del Movimiento Escolar de Calidad _____	86
Tabla 2. Horario de la Jornada Laboral _____	111
Tabla 3. Dimensiones de Clima Organizacional y Variables Relacionadas. _____	115
Tabla 4. Periodo Histórico de las Pruebas ICFES-SABER. _____	121
Tabla 5. Pruebas Estandarizadas en algunos países del mundo _____	124
Tabla 6. Número de Colegios en Bogotá a nivel General _____	137
Tabla 7. Naturaleza de los Colegios. _____	137
Tabla 8. Sector de los Colegios. _____	138
Tabla 9. Número de Colegios según Sector. _____	139
Tabla 10. Instituciones Participantes. _____	143
Tabla 11. Ruta Metodológica. _____	144
Tabla 12. Niveles de desempeño _____	146
Tabla 13. ¿ Qué procesos de gestión administrativa maneja en la institución?(Rectores)	171
Tabla 14. ¿ Cuáles proceso se han fortalecido en la gestión administrativa. (Rectores).	172
Tabla 15. ¿ Qué dificultades han encontrado en la gestión administrativa?(Rectores)___	174
Tabla 16. Con qué recursos o rubros cuenta la institución para realizar alianzas estratégicas o contratación de expertos en evaluación que preparen a los estudiantes para las pruebas SABER 11.(Rectores)_____	175
Tabla 17. Cómo líder y gestor institucional qué factores, estrategias y procesos se encuentran encaminados al mejoramiento continuo (Rectores) _____	176
Tabla 18. A partir del contexto en que se encuentra la institución educativa, como diseña y formula planes anuales y gestiona la implementación de los mismos. _____	177

Tabla 19. ¿Cómo ha sido el progreso de la institución educativa frente a su gestión como Rector?.	178
Tabla 20. ¿Qué procesos de gestión pedagógica maneja en la institución?(Rectores) _	179
Tabla 21. ¿Qué procesos de gestión pedagógica se han fortalecido? (Rectores) _____	180
Tabla 22. ¿Qué dificultades ha encontrado en la gestión pedagógica? (Rectores). _____	181
Tabla 23. ¿Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos? (Rectores). _____	183
Tabla 24. ¿El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes aprendidos por los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas SABER 11? (Rectores). _____	184
Tabla 25. ¿Desde su labor como directivo docente cuales son las competencias que usted considera que le han ayudado para su institución? (Rectores) _____	185
Tabla 26. ¿Qué visión, comprensión y análisis del contexto hace a la hora de integrar los diferentes componentes administrativos y pedagógicos?(Rectores). _____	186
Tabla 27. Usted como directivo docente realiza la correspondiente socialización y retroalimentación de los resultados (Rectores)._____	188
Tabla 28. A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados en las pruebas SABER 11 (Rectores). _____	188
Tabla 29. ¿Qué estrategias y mecanismo desarrolla como rector, que permitan superar los resultados de las pruebas SABER? (Rectores)._____	189
Tabla 30. ¿Qué procesos de gestión administrativa maneja en la institución?(Coordinadores). _____	191

Tabla 31. ¿ Cuáles procesos se han fortalecido en la gestión administrativa? (Coordinadores)	192
Tabla 32. ¿ Qué dificultades han encontrado en la gestión administrativa? (Coordinadores).	193
Tabla 33. Con que recursos o rubros cuenta la institución educativa para realizar alianzas estratégicas o contratación de expertos en evaluación. (Coordinadores).	195
Tabla 34. Cómo líder y gestor institucional que factores, estrategias y procesos se encuentran encaminados al mejoramiento continuo. (Coordinadores).	196
Tabla 35. A partir del contexto en que se encuentra la institución educativa, como diseña y formula planes anuales y gestiona la implementación de los mismos, hace seguimiento y evaluación a los procesos administrativos.(Coordinadores).	197
Tabla 36. ¿ Cómo ha sido el progreso de la institución educativa frente a su gestión como Rector? (Coordinadores).	198
Tabla 37. ¿ Qué procesos de gestión pedagógica maneja en la institución?(Coordinadores)	199
Tabla 38. ¿ Qué fortalezas ha encontrado en la gestión pedagógica? (Coordinadores).	200
Tabla 39. ¿ Qué dificultades ha encontrado en la gestión pedagógica?.	201
Tabla 40. ¿ Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11? (Coordinadores)	202
Tabla 41. ¿ El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes aprendidos por los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas SABER 11?(Coordinadores).	203

Tabla 42. Desde su labor como Directivo Docente cuales son las competencias que usted considera que le han ayudado para que su institución educativa obtenga buenos resultados en las pruebas SABER 11. (Coordinadores). _____	204
Tabla 43. ¿ Qué visión, comprensión y análisis del contexto hace a la hora de integrar los diferentes componentes administrativos y pedagógicos? (Coordinadores)_____	206
Tabla 44. Usted como directivo docente realizar la correspondiente socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas ICFES SABER. (Coordinadores) __	207
Tabla 45. A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado los resultados en las pruebas SABER 11. (Coordinadores). _____	208
Tabla 46. ¿ Qué estrategias y mecanismos desarrolla como rector, que permitan superar los resultados de las pruebas SABER ? (Coordinadores). _____	209
Tabla 47. Análisis documental: Componente administrativo desde el PEI. _____	213
Tabla 48. Análisis Documental: Componente Pedagógico desde el PEI. _____	215

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de la primera generación asociado a estudios de eficacia escolar	70
Figura 2. Modelo de la segunda generación asociado a estudios de eficacia escolar	72
Figura 3. Modelo de la tercera generación asociado a estudios de eficacia escolar	73
Figura 4. Modelo de la cuarta generación asociado a estudios de eficacia escolar	74
Figura 5. Modelo integrado de eficacia escolar de Scheerens(1990)	76
Figura 6. Modelo de eficacia y liderazgo	78
Figura 7. Modelo jerárquico de efectos escolares de Stringfield y Slavin (1992)	80
Figura 8. Modelo comprensivo de eficacia de Creemers (1994)	81
Figura 9. Modelo de eficacia escolar en secundaria.	83
Figura 10. Alineación de la estrategia organizativa, la estructura y el entorno.	108
Figura 11. Pruebas estandarizadas a nivel Mundial.	123
Figura 12. Cinco Mejores Colegios _ Distritales de Bogotá 2018 al 2020	141
Figura 13. Cinco últimos colegios Distrital de Bogotá 2018-2020.	142
Figura 14. Puesto de Colegios Seleccionados a nivel de Bogotá	147
Figura 15 . Puntaje promedio años 2018 al 2020.	148
Figura 16. Puesto a nivel de Colegios Distritales.	149
Figura 17. Puntaje Promedio Lectura Crítica.	150
Figura 18. Puntaje Promedio Matemáticas	151
Figura 19. Puntaje Promedio Sociales y Ciudadanas	152
Figura 20. Puntaje Promedio Ciencias Naturales	153
Figura 21. Puntaje Promedio Inglés.	154

Figura 22. Puntajes y comparación de los colegios seleccionados en las diferentes áreas.

_____	155
Figura 23. Experiencia Docente _____	157
Figura 24. Años de experiencia como Directivo Docente _____	158
Figura 25. Tiempo de permanencia en la Institución. _____	159
Figura 26. Pregrado de los Directivos Docentes. _____	160
Figura 27. Ultimo Título Académico. _____	160
Figura 28. Actividades ejecutadas con mayor frecuencia a la semana. _____	161
Figura 29. Limitaciones encontradas en la Actividad Laboral. _____	162
Figura 30. Modificaciones implementadas en la práctica directiva en el escenario de pandemia. _____	163
Figura 31. Horas dedicadas al Liderazgo Pedagógico. _____	164
Figura 32. Horas dedicadas a tareas administrativas. _____	165
Figura 33. Horas dedicadas- Atención de Familia _____	166
Figura 34. Horas dedicadas al desarrollo profesional (Capacitación) _____	167
Figura 35. Frecuencia reuniones formales uno o más profesores/as para abordar temas administrativos y de organización. _____	168
Figura 36. Frecuencia reuniones formales con profesores para abordar temas pedagógicos. _____	169
Figura 37. Frecuencia para convocar todo el profesorado. _____	170
Figura 38. Estructura Organizacional. _____	211
Figura 39 .Informe Colegios de Bogotá (Pruebas ICFES SABER 11) _____	250

Índice de anexo

Anexo 1 . Encuesta Directivos Docentes.....	268
Anexo 2. Factores de la Gestión Pedagógica y Administrativa que inciden en los resultados de las prueba SABER 11.	271
Anexo 3. Cuartiles de las diferentes áreas evaluadas (2018 al 2020).....	340

Introducción

En las últimas décadas la calidad educativa se ha transformado a nivel mundial en elemento primordial frente a recientes tendencias, desafíos de los sistemas educativos de cada país. Este contexto multidimensional proporciona a los directivos docentes nuevos roles que cualifiquen sus competencias, habilidades y capacidad para gestionar, liderar para la toma de decisiones que se adecue al mundo globalizado y que permee los diferentes ámbitos sociales, en especial el educativo, puntualmente en el manejo de los diferentes procesos institucionales dirigidos y enfocados desde la normatividad.

Anualmente el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) realiza las pruebas estandarizadas ICFES SABER aplicadas al grado 11 en las áreas de lenguaje, matemáticas, sociales y biología y Competencias ciudadanas que presentan todos los estudiantes de las instituciones privadas y oficiales del país. Esta investigación pretende hacer una revisión crítica del rol del directivo docente de los Colegios Distritales y analizar los factores pedagógicos y administrativos con mayor incidencia en los resultados de las pruebas SABER 11 de los años 2018/2019/2020 en los colegios de calendario A.

Desde las percepciones y experiencias de directivos docentes, y partiendo de los informes del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), se realizarán entrevistas, encuestas y análisis documental encaminados a entender cualitativamente y cuantitativamente el porqué de estos altos resultados de los mejores colegios en el ranking de las pruebas nacionales. Desde allí surgen las siguientes preguntas, ¿qué acciones, procesos y estrategias concretas realizan estos directivos docentes para que los estudiantes logren altos resultados? ¿cómo orientan sus procesos institucionales? ¿Cómo conjugan los

factores de gestión pedagógica y administrativa? y ¿cómo es el trabajo con el equipo directivo?

Por ende, las investigaciones, literatura y acercamientos especializados que ayudan a soportar el tema de investigación enfatizan en escuelas eficaces, gestión educativa, factores pedagógicos, administrativos y las pruebas estandarizadas. Esto permite la comprensión teórica, como también fundamentarla desde el estado del arte con las investigaciones nacionales e internacionales. Esta investigación aporta una visión diferenciada frente al trabajo del directivo docente, sobre todo en lo referente a las experiencias en su cotidianidad institucional, pero también el manejo de los procesos reflejados en sus prácticas pedagógicas y administrativas. En otras palabras, acercarse a experiencias asertivas y fallidas que todos los días enfrentan en estos contextos dinámicos, abiertos, no lineales y multidimensionales, mostrando aspectos de la realidad que permitan contrastar información y aprender sobre ello.

Esta tesis se desarrolla en seis capítulos conformados en: introducción, marco referencial, metodología, recolección y sistematización de la información, análisis e interpretación, y conclusiones.

El capítulo 1, se conforma en cuatro ítems en los que se aborda la justificación, descripción del problema, relacionado con los problemas pedagógicos y administrativos que asumen los directivos docentes, la pregunta de investigación, el objetivo general y los específicos.

El capítulo 2, referido al marco referencial o estado del arte. Se abordan los estudios más sobresalientes sobre el tema a nivel nacional e internacional como el de Fernández, ¿et al (2017) *Evaluación y pruebas estandarizadas una reflexión sobre el sentido, utilidad y efectos de estas pruebas en el campo educativo* y la investigación de Moreno (2016)

Pruebas estandarizadas en la escuela contemporánea? llave o cerrojo para la mejora de la educación, puntualizando en sus teorías, metodologías y enfoques de cada uno de los estudios. Proporcionando resultados que han sido tomados en cuenta para enriquecer, abordar las tendencias, tensiones y vacíos, y resaltar la pertinencia de la investigación. El marco teórico y conceptual aborda los temas que direccionan esta investigación como son: escuelas eficaces de Francisco Javier Murillo Torrecilla, gestión educativa cuyo autor se referencia a Casassus, gestión pedagógica desde Alvaríño, gestión administrativa tomado desde documentos del MEN, pruebas estandarizadas de Popham y marco legal.

El Capítulo 3, se encuentra determinado en el proceso metodológico de la investigación, enfocado desde el paradigma mixto utilizando el método de igualdad de status, allí se determina el diseño y unidad de análisis, mostrando a su vez variables y análisis de los instrumentos. El capítulo 4, expone la recolección y sistematización de los datos. A partir de la información adquirida por los siguientes instrumentos: base de datos, entrevistas, encuesta y análisis documental. El capítulo 5, realiza el análisis e interpretación de los resultados, se desarrollan las conclusiones, dando respuesta a la pregunta y los objetivos de la investigación planteada. Finalmente, se incorpora la bibliografía y los anexos que fueron utilizados durante el proceso de elaboración de la investigación.

Generalidades

Título: Factores de la gestión pedagógica y administrativa que inciden en los resultados de las pruebas saber 11 (Período 2018 al 2020).

Nombre del Autor: Sandra Liliana Rengifo Bernal

Tutor: Dra. Angela Patricia Cárdenas Guerrero.

Entidad Ejecutora: Universidad Santo Tomas

Resumen

La presente investigación titulada *FACTORES DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS SABER 11 (PERÍODO 2018 al 2020)* busca identificar los factores asociados al logro en las instituciones educativas oficiales de Bogotá que han sido preponderantes a la hora de lograr buenos resultados en las pruebas SABER 11°. De esta intención, surge la pregunta, ¿cómo los directivos docentes (rectores y coordinadores), trabajan en equipo para lograr mantener la categoría ICFES, durante un lustro, en las pruebas SABER 11 de la institución educativa? El tema central de la investigación tiene gran relevancia a nivel nacional, puesto que identifica y describe las prácticas que han desarrollado los directivos docentes al interior de las instituciones educativas para estimular los buenos resultados en las pruebas SABER 11°. La metodología de la investigación parte del paradigma Mixto con una visión desde los datos de las pruebas ICFES SABER 11 desde lo cuantitativo y desde lo cualitativo con relación a las percepciones relacionadas con las tareas del rector y coordinador que están asociadas a sus funciones pedagógicas y administrativas.

Como aporte de la investigadora, se pretende proponer un informe para los Colegios de Bogotá, resaltando los factores pedagógicos y administrativos que inciden de manera significativa en los buenos resultados de las pruebas ICFES SABER 11°.

Palabras clave: Administrador de la educación, gestión educativa, escuela, pruebas estandarizadas, factores.

Abstract

The present research, FACTORS OF PEDAGOGICAL AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IMPLIED IN THE RESULTS OF SABER 11 TESTS (2018 - 2020), seeks to identify the associated factors of success in the official educational institutions of Bogotá, that have been preponderant in accomplishing good results in SABER 11th tests. From this aim, the question arises: how do the teaching directors (principals and coordinators), work as a team to maintain the ICFES category, for five years, in educational institutions' SABER 11 tests? The central topic of this research is highly relevant at the national level since it identifies and describes the practices that teaching directors had developed within educational institutions, to stimulate good results in the SABER 11th tests. The research methodologies are grounded on the Mixed paradigm with a vision from the data about the ICFES SABER 11 test, from quantitative and qualitative perspectives, concerning the perceptions related to the tasks of the rector and coordinator that are associated with their pedagogical and administrative functions.

As a contribution of the researcher, it proposes a report for Bogota's schools, highlighting the pedagogical and administrative factors that significantly affect the outstanding results of the ICFES SABER 11 tests.

Keywords: Educational administrator, educational management, school, standardized tests, factors.

Aporte a la Línea y a la Educación

Esta investigación se encuentra inscrita en la línea de Organizaciones, Gestión Educativa y del Conocimiento. Los resultados que allí se presentan, parten del análisis de las experiencias de los directivos docentes desde la gestión pedagógica y administrativa y la influencia e incidencia de estos procesos en el logro de buenos resultados en las pruebas ICFES SABER 11. Es importante, conocer los factores y las prácticas de los Rectores y Coordinadores al interior de las instituciones educativas desde el diseño, aplicación y seguimiento de estrategias para lograr mejorar y garantizar una educación eficaz.

Este acercamiento a las realidades institucionales, ofrecen una visión con respecto a los contextos, necesidades, problemáticas y transformación que se suscitan al interior de los colegios. Por lo tanto, se logra identificar las fortalezas en la dirección desde la consolidación de: una planeación estratégica efectiva que contribuye a consolidar, una cultura y clima propicios para los ambientes de aprendizaje, desarrollo de una estructura organizacional bien definida, hace que estas acciones brinden una nueva mirada y comprensión de la gestión que realizan estos directivos docentes al interior de las escuelas.

Justificación

La presente investigación busca identificar los factores asociados al logro en las instituciones educativas oficiales de Bogotá que han sido preponderantes a la hora de lograr buenos resultados en las pruebas SABER 11°. Es necesario repensar estas prácticas en los escenarios y contextos que viven los directivos docentes de colegios públicos de Bogotá, y cómo logran esos resultados. Desde este panorama, se hace imprescindible profundizar en las prácticas cotidianas de rectores y coordinadores, y el trabajo en equipo que realizan, ya que sigue siendo un tema de gran relevancia académica para poder indagar sobre esos factores que lideran e inciden en los resultados de las pruebas nacionales. Para esto, y desde un paradigma mixto se trabajará con 10 colegios públicos de Bogotá con el resultado A+ (muy superior) y D (muy inferior) en las pruebas SABER 11°.

El segundo aporte del estudio se relaciona con las tareas del rector que están asociadas a sus funciones pedagógicas y administrativas. Por un lado, se encuentran las relacionadas con lo pedagógico y la praxis educativa dentro de las instituciones, por otro lado, se encuentran las administrativas y burocráticas. Sin embargo, a nivel general hay un desbalance evidente y perjudicial al poner el foco de la gestión directiva en las segundas. Según Cuenca *et. al* (2017):

La teoría señala que la función principal del director debe ser la asociada a lo pedagógico, mientras que las normas dan una prioridad al rol administrativo, pese que las últimas políticas que se han realizado buscan dar un giro hacia ese ámbito pedagógico y, finalmente, en la práctica el director termina asumiendo distintas funciones que van más allá de lo determinado en las normas generales (p.6).

En otras palabras, la cantidad de funciones que se le asignan a nivel administrativo y financiero al directivo docente son mucho más amplias, burocráticas y exigen un mayor tiempo de ejecución. Además, en la práctica de gestión directiva, financiera, comunitaria y administrativa, el director asume distintos roles que van más allá de lo determinado por la normatividad. Una de las conclusiones del *Encuentro distrital de rectores y rectoras* es que “los directivos docentes tienen alta carga administrativa y financiera, lo que limita su capacidad de gestión en materia pedagógica” (2020 p.3). Asimismo, Arismendi et. al señala que (2009):

El exceso de actividades que se realizan y que en muchas ocasiones son solicitadas por la SED, hace referencia a la coincidencia temporal en la que producen acontecimientos diferentes, lo cual requiere atención selectiva a procesos, demandas y tareas múltiples y variadas, que se suceden con un intenso y un amplio de dispersión; confirman también que las actividades de los directivos se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad (p. 64).

Es decir, que este fenómeno hace que la práctica del directivo docente sea objeto de una estructura laboral que sobrecarga lo administrativo priorizándolo frente a los procesos pedagógicos. Por ejemplo, frente al problema identificado acerca de que el “nivel central aborda a los colegios desde diferentes frentes y éstos no están en capacidad de atender todos los requerimientos de la SED” (p.3). Esta sobrecarga de requerimientos, se piensa desde la necesidad de implementar un modelo de gestión integral, que permita a los rectores subsanar algunas dificultades que vienen afrontando y cualificar otros escenarios de actuación. La SED también ha identificado que “Los colegios tienen prácticas de gestión con irregularidad de seguimiento e inexistente evaluación, lo que se traduce en una alta

carga operativa” (p.3). Como señala Siabato (2013) es indispensable que “la administración de todos los procesos se realice de manera eficiente y eficaz, para la satisfacción de los clientes y el logro sostenible” (p.43). Adicionalmente, permita la transformación y el fortalecimiento de la práctica directiva y las demás gestiones como la académica, administrativa y comunitaria, consolidando la cultura y clima organizacional favorable para el logro de los resultados institucionales

Por otro lado, es necesario tener en cuenta los factores y las prácticas del rector al interior de las instituciones educativas, en esta línea el director debe ser un agente de cambio; y por otro, debe ser susceptible al diseño, aplicación y seguimiento de estrategias que surgen en el contexto y cotidianidad institucional. Es decir, ayudar a que desde el rol de directivo docente se construya y consolide una cultura escolar adecuada, un clima institucional que cumpla con una serie de exigencias que consoliden y vayan más allá de una dimensión ética y la búsqueda de la equidad educativa.

Por lo anterior, la gestión del rector marca una directriz importante en el rendimiento académico de los estudiantes, porque atiende múltiples factores, entre los que se encuentra los de carácter externo y los que se originan al interior de la escuela. Esta tesis logra identificar algunos factores internos que son gestionados por el directivo docente, que además inciden en mayor o menor medida en los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje; reflejados en los resultados de las pruebas SABER 11. Estos resultados no son logrados de manera individual, constituyen una relación directa de cómo se lideran y se organizan los diferentes procesos en las instituciones educativas. Lo que significa potenciar todo lo relacionado con el desempeño pedagógico, que guarda una relación de interdependencia con los diferentes espacios de actuación curricular, metodologías,

didácticas y evaluaciones, logradas por el Rector desde una planeación estratégica definida y consensuada por la comunidad educativa.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

La gestión directiva contemporánea se inscribe en fenómenos propios del mundo globalizado, donde surgen nuevos retos para el ser humano y para el entorno que obligan a los países a enfrentar dinámicas crecientes en todas las dimensiones sociales (Tedesco, 2011, p.35) y desde todas las instituciones estatales, entre ellas las educativas. Estos desafíos plantean una educación con equidad y calidad, un aprendizaje relevante y pertinente (CEPAL, 2018, p.27). Según Mario Waissbluth (2018) “el desafío de formar a quienes serán los futuros habitantes de una nación es tal vez el más complejo y crítico de todos para la sociedad en su conjunto y para sus gobiernos” (p.21). Es así, como el rol del directivo docente incide indirectamente en los resultados de aprendizaje de sus estudiantes, a través del cálculo que se haga desde su gestión sobre las condiciones sociales, culturales o económicas de la comunidad educativa. Uno de los elementos que nos permiten conocer los efectos de la gestión directiva son los resultados en las pruebas de Estado que se obtienen a nivel institucional (CEPPE, 2009, p.29), además de la forma como este gestiona y lidera cada uno de los procesos administrativos y pedagógicos que implementa en la escuela.

Esta investigación plantea hacer una revisión crítica del rol del directivo docente, analizando los factores institucionales con mayor incidencia en los resultados de las pruebas SABER 11°. Estas pruebas evalúan las competencias básicas que se encuentran

formuladas por el MEN, alrededor de unos núcleos específicos de conocimiento en matemáticas, sociales y ciudadanas, lectura crítica, ciencias naturales, e inglés. Por esta razón, la mirada crítica al rol del directivo se contrastará con los puntajes obtenidos por las instituciones educativas seleccionadas en la ciudad de Bogotá durante el periodo 2018-2020.

Este interés investigativo conlleva a la identificación de diez elementos concretos que circunscriben el problema para su análisis:

En primer lugar, la formación de los directivos en distintas áreas disciplinares, lugares de aprendizaje y la diversidad de su formación académica (pregrado, posgrado) le da una percepción distinta de la institución. El Informe final de Llanes *et.al* (2014) señala que:

La mayoría de los rectores y directores de centros educativos del sector oficial tienen pregrado y posgrado en programas de ciencias en educación, 76,3% y 88,6%, respectivamente. En programas de Administración Educativa en pregrado y posgrado estos valores son de 15,4% y 31,6%, respectivamente (p.6)

Exponer la diversidad profesional de los directivos docentes en las instituciones educativas bogotanas, permite reflexionar sobre el efecto que estos perfiles han tenido en los resultados de las pruebas SABER 11°. Este rol se puede describir desde las actuaciones en los diferentes procesos institucionales desde la resolución de conflictos, organización de los recursos, la aplicación de la normatividad, los procesos pedagógicos y tareas burocráticas. Sin embargo, la tendencia es que en la gran mayoría de ocasiones exista una priorización de lo administrativo frente a lo pedagógico. Para Llanes *et.al* (2014) “estos profesionales realizan funciones de diferente naturaleza: unas estratégicas y otras operativas. Estas últimas son de orden administrativo y les demandan la mayor parte del

tiempo” (p.7) relegando y delegando los procesos pedagógicos a otros actores institucionales.

En segundo lugar, los múltiples contextos de las instituciones educativas son un factor determinante en los procesos de afianzamiento de conocimientos y su impacto en los resultados de las pruebas ICFES SABER11. Hay que reconocer las brechas profundas en los resultados de las pruebas entre instituciones céntricas y periféricas, urbanas y rurales. Los sistemas educativos no contemplan las condiciones particulares de cada institución educativa, de los docentes y, especialmente, de los estudiantes frente a la diversidad de contextos culturales, ubicación geográfica, nivel socioeconómico, infraestructura, tamaño de los grupos, recursos y materiales, entre otros. Frente a esta diversidad contextual institucional, los perfiles de los directivos requeridos no son homogéneos. Muchos de ellos demandan ciertas cualidades, habilidades, capacidades y competencias para poder liderar y gestionar los diferentes procesos institucionales. Según Sandoval *et. al* (2008) “los cambios que están afectando al conjunto del sistema inciden especialmente en la figura del director, quien tiene que encontrar un difícil punto de equilibrio entre las presiones externas y los problemas que plantea su propia comunidad educativa” (p.26). Los directivos docentes deben tener una sensibilidad particular sobre el contexto de su institución, sin embargo “esto requiere que cada director de escuela posea el conocimiento y atribuciones para entender y mejorar la escuela como organización” (Castillo & Alicia, 2005, p.35). Se debe tener en cuenta que los factores institucionales van cambiando y sus problemáticas también, esto converge en una transformación día a día, frente a lo que requieren y las necesidades propias de los estudiantes en las instituciones educativas, en donde cotidianamente hay un

nuevo reto y meta por cumplir. Esto conlleva al aumento de la brecha de desigualdad en el rendimiento académico y logros educativos institucionales.

En tercer lugar, se parte del conflicto que genera la falta de una comunicación oportuna y efectiva, la cual perjudica y obstaculiza la cohesión grupal (Jares, 1997). Esta falta de canales efectivos de comunicación entre la comunidad educativa, incluso puede influir en las decisiones del directivo docente en cuanto hace evidente ciertos problemas y dificultades: en la forma de organización, en las relaciones interpersonales, en la toma de decisiones, en el desempeño laboral, en la cultura y clima organizacional. Según Zegarra (2015) “en las instituciones educativas se producen cotidianamente problemas entre sus miembros; es decir, el director con los docentes, con los padres de familia” (p.2) lo que hace que cualquier esfuerzo por lograr los objetivos institucionales sean difíciles y, sobre todo, no se pueda alcanzar la calidad educativa que se espera de cara a las pruebas SABER.

En cuarto lugar, se evidencia que uno de los problemas radica en el accionar vertiginoso de la cotidianidad del directivo docente. Sandoval *et. al* (2008) señala que “el directivo es un profesional que trabaja en soledad y necesita hacer muchos malabares para mantener el equilibrio entre las múltiples fuerzas que recaen sobre él” (p.22) debido a que existe poco espacio para el análisis detallado, el fortalecimiento de las capacidades y competencias de los docentes y estudiantes, los procesos institucionales tanto académicos como administrativos. El directivo docente se enfoca en la resolución de todo lo emergente antes de resolver los problemas contundentes: dificultades específicas con los docentes, estudiantes y padres de familia, es por esto que se hace necesario que la gestión directiva establezca directrices estructurales dentro de las instituciones educativas que permitan el empoderamiento de la comunidad educativa frente a metas de aprendizaje. Según Sallis

(2002) una de las funciones claves del directivo es “empoderar a los profesores y darles la oportunidad para maximizar y mejorar los procesos de aprendizaje de sus estudiantes” (p.69-70). En este proceso estructural, el directivo “debe guiar y asistir a otros a que desarrollen un grupo de características similares” (p.70) que les permitan optimizar sus roles dentro de la institución educativa, esta dinámica permitirá solucionar los problemas cotidianos con mayor efectividad y anteponerse a las múltiples contingencias del contexto.

Quinto, hay una notoria diferencia en los tipos de aprendizaje de los estudiantes y la forma de enseñar de sus docentes. Se vislumbra, algunas tensiones (bajo rendimiento académico, reproducción de conocimiento “tradicionalista”) que pueden generar dificultades en la forma del estilo de enseñanza de los docentes y la forma de aprendizaje de los estudiantes. De acuerdo, con Hederich y Camargo (2001) “es común que el estilo ‘natural’ de enseñanza no coincida con el estilo de aprendizaje de muchos de los estudiantes y es posible que esto haga el aprendizaje menos eficiente” (p. 28). Es fundamental que el docente tenga una visión real frente a la multiplicidad de sus estudiantes y de las perspectivas pedagógicas desde la pertinencia del acto educativo, considerando principalmente los cambios coyunturales actuales.

Sexto, la escasa preparación de los estudiantes y docentes para usar con idoneidad la estructura de la prueba, es un factor determinante a la hora de desarrollarlo. Un aspecto significativo que afecta los puntajes de las pruebas SABER 11° se relaciona con la falta de preparación de los docentes frente a la elaboración y diseño de estas pruebas estandarizadas, lo que dificulta una orientación adecuada y manejo al momento de presentar estas por parte de los estudiantes, generando ansiedad y desmotivación a la hora de presentar la evaluación. Asimismo, no existe una correlación entre las evaluaciones

desarrolladas al interior del aula y las pruebas estatales. Se debe generar nuevas alternativas, estrategias y metodologías pedagógicas dentro del aula que generen capacidades y destrezas en los estudiantes acordes a la configuración de las pruebas.

Vale la pena clarificar, que la modificación de las pruebas Saber 11 se dio cuando, el Gobierno Colombiano declaró en el país emergencia sanitaria, atendiendo la declaración de la Organización Mundial de la Salud de la Covid-19 por lo tanto, el ICFES modifica la prueba SABER 11 del 2020. Este cambio coyuntural se dio específicamente con las fechas de aplicación para los dos (2) calendarios, con las características de aplicación de la prueba, con la reducción del número total de preguntas y cantidad de sesiones.

Estos cambios son parte de la estrategia que el ICFES considera pertinente para afrontar las condiciones de emergencia sanitaria. La intención fundamental era “preservar la salud de los participantes y garantizar una evaluación en condiciones ambientales óptimas y con resultados comparables con las mediciones de años anteriores. Las adaptaciones no alteraron los demás procesos” (Icfes, 2020, p.21) su propósito fue mantener la calidad, diseño y calificación de la misma. Sin embargo, estos cambios no han sido plenamente conocidos por los maestros debido a la falta de divulgación en las instituciones educativas.

Séptimo, los directivos docentes se dedican más a las funciones administrativas. Este énfasis en la práctica del directivo docente obedece al temor de incurrir en faltas disciplinarias por las tareas financieras y administrativas que se le asignan. El rector dedica el tiempo a procesos contractuales, procesos de dotación, de compra de elementos de materiales y suministros, todo el mantenimiento del colegio, y eso desgasta e implica bastante tiempo. Según Rodríguez et. al (2016) “el directivo docente no posee la capacitación necesaria sobre la administración de los fondos de servicio educativo” (p.52)

en los diferentes procesos de contratación establecidos en la Ley 80 de 1993 y el Decreto 1082 de 2015, ocasionando que exista una ruptura al realizar el seguimiento y control de las ejecuciones de los contratos a nivel institucional.

Octavo, hay una falta de motivación en la comunidad educativa de cara a las pruebas SABER. Esto se explica por múltiples factores: la falta de preparación y formación de la planta docente, la poca receptividad y falta de interés por parte de los estudiantes y sus familias, y por las dificultades socioeconómicas que desmotivan las aspiraciones de la comunidad educativa a una educación superior. Frente a esto, es necesario crear lo que Sallis (2002) ha llamado una cultura educativa de calidad, desde este enfoque, este autor identifica una serie de elementos que permitirá transformar la calidad de la educación desde el rol del directivo docente. Parafraseando a Sallis (2002), algunos de estos elementos son: una visión clara para la institución; un compromiso claro al mejoramiento de la calidad; habilidades para comunicar la calidad como un mensaje institucional; conocer las necesidades de la comunidad educativa; asegurarse de que las voces de la comunidad educativa sean escuchadas; liderar cambios estructurales al interior de la institución, establecer una cultura de la “no culpa”; liderar la innovación; un compromiso con la remoción de barreras artificiales; y desarrollar y apropiarse de mecanismos efectivos para el monitoreo y evaluación de las mejoras al interior de la institución (p. 69). Teniendo en cuenta un horizonte claro en el cual el rector y su equipo directivo se pueda mover, reflexionar e inspirar para mejorar su acción educativa. En este sentido, se dará un escenario propicio para el logro de objetivos institucionales y se incursionara en el reconocimiento de los factores de éxito y de fortalecer aquellas áreas que requieren mejora continua.

Noveno, no se generan altas expectativas sobre los logros de los estudiantes por parte de los docentes, pues hay una diferencia marcada en los colegios oficiales por su contexto familiar, social y económico. Las brechas entre instituciones oficiales/distritales se debe a factores que se asocian a las características de los docentes, material didáctico, organización y administración institucional, número de estudiantes por aula, currículo y gastos educativos que afectan los resultados de las pruebas de Estado. Junto a esto, la parte personal y motivacional que el docente ejerce sobre los estudiantes marca su interés por obtener buenos resultados en las pruebas saber 11o. Los docentes perciben en muchas ocasiones presionados, abandonados y subestimados por parte de los entes educativos (directivos, SED, MEN) el escepticismo de la comunidad, por cuanto no se valora su quehacer pedagógico, esto conlleva a un imaginario de ineficacia por los bajos resultados de los estudiantes.

Igualmente , se realizará el respectivo análisis de los resultados de las pruebas SABER 11° de los años 2018-2019-2020. Esto permitirá evidenciar la información sobre la influencia de los principales factores en las prácticas de gestión de los directivos de colegios oficiales en Bogotá. Para esta investigación se analizarán los casos concretos de los primeros y últimos puestos del ranking distrital. Frente a este panorama, es necesario identificar las prácticas concretas que han permitido estas tendencias institucionales: por un lado, el fortalecimiento en el rendimiento académico de sus estudiantes (reflejado principalmente en los buenos resultados de las pruebas estatales); y por otro, las prácticas y contextos que influyen en el bajo rendimiento institucional.

Finalmente, es importante identificar y definir algunas variables o factores que puedan ser modificados o controlados, ya sea por actores institucionales como: directivos

docentes (gestión, liderazgo) o docentes (estrategias pedagógicas y didácticas). Estos proporcionan cambios efectivos o no efectivos a nivel de los aprendizajes de los estudiantes. Por ende, los factores pedagógicos y administrativos son de gran relevancia, desde el punto de vista de la toma de decisiones y manejo de recursos por parte del directivo docente que impacta en el nivel de conocimiento de los estudiantes.

La descripción del anterior panorama, me lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores de la gestión pedagógica y administrativa que inciden en los resultados de las pruebas SABER 11° de los colegios distritales que han obtenido puntajes altos y bajos dentro del período 2018 al 2020 desde las experiencias de directivos docentes y los informes del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES)?

Objetivos

Objetivo General

Caracterizar los factores de la gestión pedagógica y administrativa que aportan a los resultados de las pruebas SABER 11⁰ de una muestra de colegios distritales con puntajes altos y bajos durante el período 2018-2020 desde las experiencias de directivos docentes y los informes del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES).

Objetivos Específicos

- Analizar comparativamente, desde los informes ICFES 2018-2020, los resultados de las pruebas SABER 11° de los colegios que se encuentran posicionados en los primeros y en los últimos puestos.
- Conocer las experiencias de los Rectores y Coordinadores frente a los procesos de gestión pedagógica y administrativa que son implementados para fortalecer los resultados de las pruebas SABER 11°.
- Describir los factores de la gestión pedagógica y administrativa que están explícitos en los PEI de los colegios seleccionados, para conocer las áreas estratégicas que permiten cualificar los resultados de la prueba ICFES SABER 11
- Realizar un informe para los Colegios de Bogotá, resaltando los factores pedagógicos y administrativos que inciden de manera significativa en los buenos resultados de las pruebas SABER 11°.

Capítulo 2

Marco referencial

Estado del Arte

La diversidad de artículos e investigaciones a nivel nacional e internacional permiten identificar los estilos de gestión directiva y sus componentes más significativos de cara a las prácticas implementadas para mejorar los resultados de las pruebas nacionales. Estos estilos de gestión directiva son empleados en las instituciones educativas para mejorar los resultados en pruebas como ICFES SABER 11°. De esta manera, en el rastreo se identifica un aproximado de 420 publicaciones académicas entre artículos, libros, investigaciones, tesis doctorales. Principalmente en bases de datos como Banco Mundial, Dialnet, Scielo, Repositorios Universitarios, ICFES, entre otros. De esta manera, se llevó a cabo el correspondiente filtro y se seleccionó un total de 33 investigaciones a partir del objeto de estudio. Con respecto, a los temas o ítem de búsqueda a nivel internacional, 25% se relacionan con factores que influyen en el rendimiento académico, 31% factores institucionales, 16% factores de directivos docentes, 31% Evaluaciones Estandarizadas. A nivel Nacional, 64% se enfatizan sobre las pruebas estandarizadas y los diferentes factores que influyen en los resultados de los estudiantes en este examen censal, 35% estipula sobre los factores institucionales. Frente a lo metodológico de las investigaciones el 9% corresponde a paradigma Mixto, el 44% paradigma Cualitativo y el 48% paradigma Cuantitativo.

El panorama anterior, permite visualizar las diferentes perspectivas con las cuales se ha abordado el tema, dando como resultado diferentes miradas de cada uno de los actores que conforman las instituciones educativas: directivos docentes, docentes, familias y

estudiantes. Lo cual significa que cada uno de los contextos comprende diferentes situaciones, dinámicas, naturaleza y problemáticas que conllevan a la realización de diferentes estrategias de gestión. Entre estas se encuentran la formación de los directivos docentes, los múltiples contextos institucionales, la comunicación efectiva dentro y fuera de la institución, la cotidianidad del directivo y la fuerte carga administrativa, los tipos de aprendizaje y tipos de enseñanza, la escasa preparación de docentes y estudiantes para la prueba, la poca motivación y la falta de expectativa de los docentes sobre sus estudiantes. De esta manera, el presente proyecto parte de algunos elementos que nos ayudarán a articular los estudios nacionales e internacionales alrededor del tema propuesto. Estos servirán para el análisis crítico que nos permitirá caracterizar los factores de la gestión pedagógica y administrativa que inciden en los resultados de las pruebas SABER 11° de los colegios distritales que han obtenido puntajes altos y bajos durante el período 2018-2020.

Investigaciones internacionales

A lo largo de la investigación se hicieron evidentes dos grandes elementos al abordar la pregunta problema. Por un lado, una dimensión socioeconómica y cultural; y por otro, la institución educativa. En la primera, son relevantes variables como las características demográficas del estudiante y su familia, es decir, los recursos con los que cuentan, el estrato social, la educación de los padres, el género, grupo etario, entre otros. En cuanto a la segunda, cobran vital importancia elementos como la organización institucional, la gestión directiva, la cultura institucional, las prácticas pedagógicas de directivos y docentes (acompañamiento, formación y actualización). Estos serán los parámetros a través de los cuales se establecerán algunas comparaciones entre las dinámicas internacionales que servirán de medida para establecer consensos y disensos con el contexto colombiano.

Los fenómenos socioeconómicos constituyen uno de los factores más importantes a la hora de pensar el desempeño tanto de estudiantes como de instituciones educativas. Esta es una idea alrededor de la cual convergen múltiples autores desde sus propios lugares de enunciación. Además, también es la perspectiva que informa las siguientes reflexiones sobre la educación en el contexto colombiano.

Dentro de las investigaciones internacionales, uno de los primeros hitos que vincula los elementos socioeconómicos es el estudio de James Coleman y otros, quienes en 1966 publicaron el informe titulado “Igualdad de oportunidades educativas”. El informe pretende esclarecer la disponibilidad de igualdades de oportunidades educativas de las escuelas públicas para grupos minoritarios: negros, puertorriqueños, mexicanos, inmigrantes, americanos y amerindios en comparación con oportunidades para grupos mayoritariamente blancos. El autor desde un paradigma mixto y un método comparativo realizó una encuesta sobre 640.000 alumnos, 60.000 maestros y 4.000 escuelas. Entre sus hallazgos se encuentra que los resultados de las pruebas para el grado 12 muestran una validez diferencial entre razas y etnias. En este contexto, los puntajes de los blancos están por encima de los demás grupos. Frente a las conclusiones se considera que las variables de recursos e insumos en las instituciones tienen poco impacto en el rendimiento académico. Por el contrario, el origen social y económico (raza y etnia) de los padres repercute significativamente en el logro académico de los estudiantes. Esta investigación representa un punto de partida para comprender la educación como un fenómeno integral atravesado por múltiples contextos (familiares y socioeconómicos) que determinan y condicionan el rendimiento académico de los estudiantes.

Por la misma línea, se encuentra el artículo realizado por Leigh y Simmonm (1975) titulado: *Determinantes del rendimiento escolar en los países en desarrollo, la función de producción educativa*, en donde identifican los insumos de la escolaridad recomendados a los formuladores de políticas educativas por tener un impacto significativo en la escolaridad. Los autores se enfocan en una metodología cuantitativa, utilizando una técnica estadística (EPF) *Función de producción educativa* y cuya muestra es aleatoria proporcional de 89 escuelas secundarias en Malasia Occidental. Los resultados evidenciaron que cuanto mayor repitencia tenga el estudiante es mayor la deserción, es así, como los autores especifican cuatro variables significativas: a) urbanización, b) tensión social, c) embarazos, d) modernidad. De igual manera, el informe mostró que las variables socioeconómicas de los padres y la experiencia de los docentes es significativo para el logro de buenos desempeños en los estudiantes de primaria y secundaria inferior. Sin embargo, la experiencia de los docentes en los grados de secundaria superior no es significativa para el logro de buenos resultados académicos.

En el marco de la investigación sobre los recursos institucionales *Medición de la inversión en Educación*, realizado en Estados Unidos por Eric Hanushek (1996), esta investigación de corte cuantitativo, analiza la relación entre los programas de inversión y su afectación al rendimiento académico de los estudiantes. Reconociendo que las variaciones de recursos no están estrechamente relacionadas con las variaciones en los resultados de los estudiantes. Sumado a esto, los autores enfatizan que los problemas de desempeño se vuelven más agudos a partir de las características socioeconómicas y de raza de los estudiantes definitivos para su desempeño académico. Opuesto con lo que ocurre con las

variables institucionales como: nivel de inversión en términos de recursos y gastos. Esto no determina la calidad del rendimiento académico de los estudiantes.

El documento realizado por el Banco Mundial, cuyo autor es Heneveld & Craig (1996) *Las escuelas cuentan: los diseños de proyectos del Banco Mundial y la calidad de la educación primaria*, tuvo como resultados el trabajo operativo, económico y sectorial por el BM y sus miembros en la región de África. Estos autores identificaron 18 factores que influyen en los resultados de los estudiantes. Es así como se dividen en cuatro categorías relacionadas: la institución, cultura, política y contexto económico que rodea a la escuela. El estudio considera que los programas de inversión para la educación primaria son apropiados, al igual que la gestión de los gobiernos en tomar la iniciativa para decidir cuáles deberían ser los objetivos, las prioridades y las estrategias de reforma de la educación, puesto que estos inciden y reflejan mejores resultados académicos.

Asimismo, Jong Wha y Rober J. Barro (1997) *Escuela de calidad desde una mirada transnacional*, describieron algunos determinantes de la calidad educativa desde una perspectiva transnacional, prestando atención a factores como los ingresos familiares y los recursos institucionales. Por un lado, comprobaron que el contexto familiar está directamente relacionado con el resultado satisfactorio de las pruebas y con los índices de repetición y abandono escolar. Sin embargo, no se explican muy bien los factores socioeconómicos y culturales de las diversas regiones y el por qué los resultados de los países asiáticos son más altos que los demás. Es por esto que el presente estudio centra su mirada en el contexto local y propone una mirada comparativa desde las evaluaciones internacionales.

Otra de las investigaciones realizadas en Estados Unidos por Lawrence Wolff (1998), asesor en educación del BID en Washington, quiso identificar la importancia de medir el rendimiento educacional de los países, su investigación titulada *Las evaluaciones Educativas en América Latina: Avance actual y futuros desafíos*. Desde un paradigma cualitativo, hizo una revisión documental y un análisis comparativo de las experiencias de las evaluaciones nacionales en Estados Unidos, Francia, Chile, Costa Rica, Colombia, Brasil, México y Argentina. Encuentra que pocos países de la región analizan de forma multivariada los resultados de estas pruebas para identificar las causas del rendimiento académico. Entre sus conclusiones determina que el nivel socioeconómico, los ingresos y la educación de los padres, repercuten significativamente en el rendimiento escolar de los estudiantes. Por otro lado, los resultados en los países latinoamericanos son bajos comparándolos con Estados Unidos. Por ende, es indispensable tener en cuenta otras variables que ayuden a mejorar los resultados de las evaluaciones por países y en la región: la participación en programas de evaluación internacional, pruebas de rendimiento, exámenes de competencias mínima, opciones para los países más desiguales y con índice de pobreza alto y, por último, la cooperación regional.

Los contextos privados juegan un factor esencial en la formación de los estudiantes. Autores como Ferting y Schmidt (2002) *El papel de los factores de fondo para la alfabetización lectora: puntaje nacional directo en el estudio PISA 2000* plantearon como objetivo, interpretar los puntajes de desempeño nacional y su relación con algunas características observables: individuales, familiares, del aula y de la escuela. En el artículo se sostiene que la familia es el primer contexto de influencia que determinará algunos rasgos del proceso educativo. Contando con que fueran el testimonio de diferentes procesos

educativos. Desde un paradigma cuantitativo y un análisis econométrico, esta investigación se desarrolla desde la forma en que los puntajes de las pruebas de lectura se asocian con la información de antecedentes familiares y las características de la escuela. Estos autores encontraron vínculos específicos entre el contexto familiar y el rendimiento académico. Adicionalmente, se especifica que los antecedentes familiares están asociados con un rendimiento alto en comprensión lectora, por ejemplo, en algunos contextos familiares las mujeres obtienen puntajes más altos que los hombres; el número de estudiantes impacta positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes. Desde esta investigación se determina que las instituciones educativas deben trabajar sobre las características individuales de cada estudiante.

En Perú, la tesis Doctoral elaborada por Mansilla (2007) Analiza el grado de influencia del estilo de liderazgo y la gestión efectiva de los directivos en el rendimiento académico del promedio de los estudiantes. De esta manera, se desarrolla una tesis de corte experimental de tipo longitudinal, cuya muestra se realiza con padres de familia, docentes y estudiantes, en donde se utiliza como instrumento principal una encuesta de tipo Likert que mide el liderazgo directivo y la gestión eficaz. Asimismo, frente a los hallazgos se encuentra que en un 5% hay un convencimiento suficiente para asumir que al menos uno de los tres directores tiene un puntaje alto en los resultados respecto al tema de gestión por parte de los estudiantes, proporcionando una evidencia que el director que maneja un estilo de liderazgo democrático con alto liderazgo estratégico que influye significativamente en el rendimiento académico de sus estudiantes.

En España, la investigación *El efecto escuela más allá del aula* de Pascual (2011) describe como influyen los resultados académicos de los estudiantes sobre todo en aquellos

con mayores necesidades socioeconómicas, y la influencia de los factores propios de las instituciones educativas que se vislumbra más allá del trabajo en el aula. Se desarrolla desde el paradigma cuantitativo, cuya base de datos se realiza a partir de 2.882 instituciones educativas y los casos corresponden a aquellas instituciones que se postularon a la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Asimismo, se encuentra en los hallazgos que se identificaron tres categorías: la primera, “Prácticas Directivas” que habla de acciones que realiza el directivo en la institución educativa; la segunda, se relaciona con los recursos directivos y pedagógicos “Recursos”; y, por último, la variable de “Competencia Docente”. Esta investigación da una visión clara de cómo se identifica cada una de las variables y cómo se puede mejorar la gestión institucional por parte del directivo y su incidencia en el aprendizaje de los estudiantes.

El artículo realizado en Jordania de Husein Abdul-Hamid *et. al.* (2011) Las pruebas de evaluación se puede utilizar para informar decisiones de políticas. El caso de Jordania, los autores proporcionan una descripción de la preparación para las numerosas evaluaciones en las que Jordania participa. Esta investigación utiliza los datos desde un análisis cuantitativo. Dentro de los hallazgos enfatizan en que el aumento en los resultados de las pruebas se debe a diferentes variables: mayor confianza del maestro, mayor autoconfianza de los estudiantes; y más énfasis en la resolución de problemas en la instrucción en el aula. A esto se suma, que más de dos tercios de las mejoras se deben a la eficacia del uso de los recursos y del aumento del valor agregado de los maestros en el país. Este artículo proporciona evidencias sobre el efecto favorable de la estructura o composición sociodemográfica en el rendimiento académico, la injerencia en la formación educativa de los padres y su relación con el rendimiento académico de sus hijos, y varias acciones políticas en el uso de

comparativos internacionales, orientados específicamente a sus prácticas (retroalimentación, constantes investigaciones frente al tema). Para los autores, es necesario vincular desde los formuladores en políticas hasta los docentes como responsables del desempeño académico de los estudiantes.

En Chile, Horn (2013) en su texto determina algunos de los efectos del liderazgo de los Rectores en las diferentes variables que se pueden evaluar frente al desempeño docente como también desde los resultados de aprendizaje de los estudiantes, concretamente en el sistema educativo chileno. Utilizando una metodología de carácter cuantitativo, los instrumentos desarrollados se enfocan en observar, el efecto del liderazgo en las diferentes variables que afectan el desempeño docente, como también, en resultados de aprendizaje. Esta encuesta se realizó durante el 2009 en 645 escuelas a nivel nacional y “fue diseñada por la fundación Chile”. Se destaca entre sus conclusiones que la participación por parte del directivo docente es un factor determinante para el mejoramiento de la calidad y resultados académicos.

¿La investigación realizada en México de Moreno (2016) Pruebas estandarizadas en la escuela contemporánea? *llave o cerrojo para la mejora. ¿de la educación?* Analiza, desde una visión crítica, cómo se desarrollan y operan las pruebas estandarizadas en las actuales instituciones contemporánea, y la política que aporta al mejoramiento educativo. El autor emplea una metodología hermenéutica con el fin de obtener resultados sobre este tipo de pruebas específicamente frente a las malas prácticas de preparar a los estudiantes solamente y exclusivamente para el logro de buenos resultados. Todo esto conlleva, a la presión de los sistemas educativos por conseguir estar en el ranking de las mejores instituciones educativas y con ello acceder a privilegios, status social, entre otros. Para ello, educan a los

estudiantes en responder correctamente a dichas pruebas, en lugar de aprender a ser críticos frente a los diferentes contextos.

Otra de las investigaciones de la ciudad de México realizados por Fernández, et al (2017) *Evaluación y pruebas estandarizadas una reflexión sobre el sentido, utilidad y efectos de estas pruebas en el campo educativo*. Enfatiza que las pruebas estandarizadas constituyen un valor agregado a los sistemas educativos, cobrando relevancia desde el discurso de las competencias. Asimismo, desde el paradigma de las pruebas PISA a nivel mundial, estas representan un modelo de eficacia educativa, y no tanto de calidad. Por eso, estas pruebas recogen información para la realización de los diferentes procesos de mejora institucional y desarrollo de políticas acordes a los resultados. Para el autor, es significativo que estas evaluaciones o pruebas se debe tener en cuenta las disciplinas como artes, música, educación física, entre otras.

Cabrera, et. al (2018) En su artículo *Análisis de los reactivos de matemática y su interpretación con respecto al aprendizaje*. Los autores determinan que no es suficiente establecer cuáles son los contenidos curriculares y las deficiencias de los estudiantes. Por eso, es primordial “investigar porqué se presentan esas dificultades, de modo que puedan establecerse sus causas y sobre ellas sustentar las acciones que contribuyan a superarlas” (p. 114). Por ello es imprescindible analizar en todos los aspectos estas pruebas a partir de las disciplinas que se evalúan en estas evaluaciones. Se debe lograr, la construcción de indicadores con mayor precisión de los contenidos a evaluar y “realizar inferencias más profundas sobre los resultados que se tienen de la evaluación” (Cabrera, *gv as* 2018 p. 114). Por último, se debe tener en cuenta la coparticipación y alianzas estratégicas con otras

instituciones educativas y grupos especializados que puedan contribuir a realizar dichas inferencias e interpretaciones.

En Chile, Vergara y Peredo (2020) en su texto *Relación inconsistente entre puntajes del Sistema de Medición de Calidad de la Educación y el promedio de notas en estudiantes de octavo básico en Chile*, establece la correlación que existe entre los resultados de cada área de los estudiantes al finalizar el octavo grado básica y los puntajes SIMCE en las pruebas genéricas en Lenguaje y Comunicación, Matemáticas y Ciencias Naturales. De otra parte, las diferentes variaciones de los puntajes en los respectivos colegios es “una forma muy coherente con una educación de mercado, pero dejando de lado el análisis pedagógico” (Vergara *et.al* 2020, p.15) En el mismo sentido, se concluye que existe una correlación baja entre las pruebas SIMCE y el promedio de notas institucionales, demostrando que esta herramienta utilizada para medir los aprendizajes en estudiantes de enseñanza básica, a nivel nacional dilate notablemente los instrumentos que utilizan los docentes en las instituciones educativas.

En otro estudio cuantitativo de Flores, O; y Kyere E (2020) *Fomento del liderazgo escolar basado en la equidad: la importancia de las relaciones entre la familia y la escuela*, encuentran que el empoderamiento de los padres a través de la gestión del directivo:

Los líderes con mentalidad de justicia tienden a ver la participación de los padres / familia-escuela como un acto de empoderamiento, mediante el cual prestan atención a las dinámicas de poder educando a los adultos como una forma de crear oportunidades para que las familias necesitadas estén bien posicionadas para que

puedan ser comprometido activamente con la escuela para la educación de los niños (Flores *et.al* 2020,p.14).

Estos describen las características que hacen que la vinculación familia/escuela ayude a construir una sociedad mucho más justa y equitativa, como también a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

A partir de las diversas investigaciones, artículos, libros, tesis se observa la diversidad de características, variables y factores que inciden en el rendimiento académico de los estudiantes frente a los diversos contextos socioeconómicos, institucionales a nivel mundial. Esta revisión bibliográfica y conceptual nos proporciona una visión clara que evidencia la falta de investigaciones, principalmente frente a la gestión pedagógica y administrativa que realiza el directivo docente en su cotidianidad bajo la idea del mejoramiento de resultados académicos y pruebas censales de los estudiantes.

Investigaciones a nivel nacional

A nivel nacional se encuentran investigaciones como la de Gaviria, A. y Barrientos, J. (2001) con la ayuda de Fedesarrollo realiza la investigación, *Determinantes de la Calidad de la educación en Colombia* estos autores toman los resultados de las pruebas ICFES de la Ciudad de Bogotá año 1999, logrando determinar que las características del plantel se sitúan entre el 25% y el 34% de incidencia en la forma efectiva del rendimiento académico de sus estudiantes. Asimismo, se identifican tres características primordiales para la obtención de mejores resultados: el primero, se refiere a que la educación de los padres tiene un efecto significativo en él; el segundo, que la educación de los padres se va transmitiendo a partir de la calidad de los planteles institucionales; por último, las instituciones educativas inciden considerablemente en el rendimiento académico

(infraestructura, educación de los docentes, barrio, bibliotecas). Se demuestra que, el acceso a la educación superior es difícil para algunos estudiantes y principalmente frente a la realización de políticas educativas que especifiquen sobre el tema de igualdad de oportunidades para todos los jóvenes que quieren acceder a una educación de calidad.

Investigaciones como la de Álvarez de Alarcón *et. al.* (2009) *Gestión: Un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas*, contribuye al mejoramiento de los procesos de gestión en las organizaciones educativas. Utilizando una metodología cualitativa, surge la necesidad de realizar investigaciones de índole rural en la zona del municipio Pital (Huila). La recolección de la información es a partir de entrevistas estructuradas y la observación. Frente a los hallazgos se determina la importancia de cada gestión: directiva, académica, administrativa y comunitaria en donde se observa la propuesta educativa que debe atender a las necesidades y expectativas de los estudiantes para que la educación sea integral y de acuerdo con las necesidades del entorno. De allí que sea prioritario enfocarse en la nueva gestión educativa para una construcción de comunidad, donde se requiere de un liderazgo por parte de los directivos y docentes, en donde cada proceso debe transversalizarse con el PEI. También, se debe generar un centro cultural comunitario, a través del cual se emprendan proyectos y acciones mancomunados y que cada persona se sienta empoderado frente a ella.

La investigación de Chica, S. *et. al.* (2010) *Determinantes del rendimiento académico en Colombia. Pruebas ICFES - SABER 2009*. Identifica los determinantes del rendimiento académico, a partir del análisis de los resultados en las áreas de lenguaje y matemáticas en las pruebas SABER 11 del 2009-2. La metodología que utiliza es de índole cuantitativo econométrica, iniciando con los modelos Logit Ordenado y Continuación Ratio

Generalizado. En cuanto a los hallazgos se encuentra que los hombres logran una mayor probabilidad de lograr puntajes más altos en las pruebas de matemáticas, contrario a las mujeres que obtienen mejores procesos en lenguaje. A pesar de los efectos significativos de las variables instituciones sobre el rendimiento de los estudiantes en las pruebas censales, se debe tener en cuenta que la variable socioeconómica tiene un mayor efecto en los resultados académicos. Esto quiere decir, que se deben realizar políticas educativas que subsanen las falencias asociadas al nivel socioeconómico para la realización de diferentes programas que dispongan de condiciones básicas y lograr mejores resultados al aumentar la calidad educativa.

Desde las investigaciones realizadas por el ICFES (2011) surge el *Informe Saber 5o y 9º 2009 Síntesis de resultados de factores asociados*, que identifica aquellos factores con los resultados de los estudiantes en las pruebas censales, y qué pueden estar incidiendo en sus aprendizajes. La recolección de la información se ejecuta a partir de un cuestionario a padres de familia, docentes y rectores, que ahonda varios elementos: El contexto: características de las IE, sector, zona y tamaño; el insumo: Recursos, Docentes y Tic; y los procesos escolares: PEI, Planes de mejora, clima, tiempo de enseñanza, tareas, textos, prácticas de evaluación. Entre los hallazgos se encuentra que las instituciones educativas son importantes debido a que una adecuada prestación del servicio, posibilita procesos de enseñanza y de aprendizaje más efectivos, principalmente que la gestión institucional y de aula contribuyen a que los estudiantes alcancen un mejor desempeño. A través de esta investigación se concluye la incidencia que tienen las variables personales, familiares y escolares en el aprendizaje de los estudiantes en los resultados de las pruebas censales y es de suma importancia que se formulen políticas educativas a partir del tema de integración

institucional y que se puedan visualizar en los planes de mejora institucional, teniendo en cuenta los resultados de los estudiantes en las pruebas.

Otra de las investigaciones del ICFES de Posada *et. al* (2014) llamada *Determinantes del logro académico de los estudiantes de grado 11 en el período 2008 -2010. Una perspectiva de género y región*, el objetivo es identificar variables que impactan en el rendimiento académico de los estudiantes que cursan el grado undécimo y los efectos desfavorables de ampliar la brecha educativa por sexo en diferentes regiones del país. En cuanto a los hallazgos, los departamentos más alejados de las ciudades metropolitanas obtienen puntajes bajos en las dos áreas: matemáticas y lingüística. Frente a esto, se resalta el impacto de diversos factores como los “explicados” (el estudiante, el entorno escolar, la región) en el logro académico de los estudiantes, lo que conlleva a que los hombres tengan mejor puntaje en matemáticas. Por otro lado, están los factores “inexplicados” como la genética, fuertemente vinculado con los mejores puntajes de las mujeres en lenguaje.

En cuanto a los seminarios anuales que hace el ICFES se encuentran las memorias de 6 seminarios internacionales sobre Calidad educativa (2015), donde se quieren dar a conocer investigaciones nacionales desarrollados por el ICFES, sobre la calidad de la educación en Colombia. Estas memorias realizan un compilado de las diferentes ponencias, desarrollando varios temas concernientes a la rendición de cuentas, los índices de calidad y el valor agregado. Las memorias también contienen una serie de talleres sobre cuatro temas: análisis estadístico de relaciones causales, modelos desde el uso de la plataforma MPLUS, evaluaciones de impacto, y uso de base de datos especializadas que identifiquen los factores asociados a las pruebas Saber. Así mismo, incluyen estudios de las experiencias educativas en Estados Unidos, Chile, Inglaterra, Colombia, Brasil, Argentina, entre otros. Según el

ICFES (2015) “El 89% de los participantes considera que el seminario le aportó nuevos elementos útiles para su desempeño académico y profesional y el 65% consideran que las temáticas tratadas los motivan a hacer o continuar investigaciones sobre la calidad de la educación” (Pág. 80). Frente a las investigaciones de rendición de cuentas se sugiere la utilización de diferentes herramientas para hacer un comparativo entre políticas de interés, evaluaciones, estándares de calidad, currículo, entre otros. Estas memorias permiten socializar las experiencias de los diferentes contextos y contrastarlo con el caso colombiano.

En Tunja, el autor Meza (2016) en su texto *Algunos factores que influyen en los resultados de las pruebas estandarizadas y censales* presenta algunos factores de influencia de los resultados de las pruebas SABER 11 en el área de matemáticas durante los últimos 5 años. Meza encuentra incidencia de algunos factores como responsables directos de los bajos resultados en las pruebas estandarizadas y censales. Por ejemplo, los factores institucionales como el currículo juegan un papel significativo en la formación y rendimiento académico. El artículo señala que existen factores a corto y mediano plazo (influencia de los padres, el factor socioeconómico, área de ubicación) que tienen incidencia en los resultados académicos y, principalmente, en aquellos concernientes a las pruebas censales nacionales heterogéneas dependiendo el contexto y la región.

Autores como Breton y Canavire –Bacarreza (2016) en su investigación *Bajos resultados en los exámenes en Latinoamérica: escuelas pobres, familias pobres, ¿o algo más?* examinan por qué los estudiantes latinoamericanos tienen los resultados más bajos en pruebas internacionales como la PISA 2012. Para esto, realizan un estudio comparativo contrastando los estudiantes latinos con estudiantes de Escandinavia. Para los autores “el

promedio de Escandinavia en las pruebas PISA 2012 está 100 puntos por encima de Latinoamérica, de los cuales cerca de 75 puntos son explicados por las diferencias entre las características familiares” (2016, pág. 18). Desde una mirada cuantitativa y comparativa, concluyen que el déficit en la prueba PISA se explica desde 3 elementos: las características socioeconómicas de la región, la poca cultura de la lectura, y la poca efectividad del sistema educativo. Esta perspectiva permite dar una visión de la importancia del contexto familiar como factor esencial en el rendimiento académico de los estudiantes en el país.

Sánchez, J *et. al* (2017) en el texto *Prácticas de gestión directiva y académica que interpelan de manera negativa la calidad de las instituciones educativas públicas: el caso del Distrito de Santa Marta, Colombia*. La investigación de índole cualitativo, con enfoque demográfico, presenta resultados preliminares en las pruebas SABER 11 del año 2014 y 2015, encontrando que estos bajos resultados se dan a partir de las deficiencias que existen en la gestión directiva vinculada con el direccionamiento estratégico y las problemáticas asociadas a la gestión académica. En el artículo se expone que las dificultades de la gestión radican en los procesos formativos y organizacionales que son realizados y diseñados por los sistemas educacionales y la administración distrital. Por otro lado, es significativo que se generen espacios académicos para investigaciones de docentes y directivos docentes que busquen potenciar las capacidades y las habilidades de los agentes responsables de gestionar los diferentes procesos directivos y académicos institucionales.

Según Sánchez *et. al* (2018) en la investigación. *Competencias de los directores docentes para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes*. caracteriza las principales competencias realizadas por el directivo docente de a partir de su gestión institucional en el departamento del Magdalena y las

repercusiones para el cambio de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes. Siguiendo un paradigma mixto de investigación de tipo descriptivo, se tuvo una participación de 151 rectores de instituciones básica y media y 415 coordinadores del departamento del Magdalena. Los directivos que se vincularon desde el decreto 2277, un 32,1 % se ubican por debajo de la categoría máxima, por lo que la formación y cualificación es un determinante para mejorar salarialmente. El 67,9 % restante está ubicada en la categoría catorce, y no implica cambios a nivel salarial, y su motivación para participar en este proceso de formación respondería más al orden de expectativas y satisfacción de necesidades académicas para actualizarse y estar a tono con los procesos de competencias tan exigidos a través del decreto 1278 (Sánchez, 2018, p.126). Esta investigación se enfoca principalmente en la institución educativa como una organización inteligente que requiere de un líder responsable que oriente los procesos de cambio y transformación institucional, teniendo en cuenta su experiencia, formación y cualidades personales que consoliden el trabajo en equipo, la cultura institucional y principalmente cumpla con las metas proyectadas.

Palacios, N; y Rodríguez, M. (2019) en su texto *“Los resultados de la prueba SABER 11 de Ciencias Sociales y las opiniones de los estudiantes: convergencias y divergencias”* analizan los resultados de la prueba SABER en Ciencias Sociales del año 2016, contrastándola con la percepción de los estudiantes frente a dichas pruebas en el marco de los procesos de evaluación en esta asignatura. En esta investigación participaron un total de 264 estudiantes del grado once que oscilan entre los 15 y 18 años, que conforman tres instituciones secundarias públicas (tipo I, II, III) en la ciudad de Ibagué, Tolima. Los criterios de selección fueron dos: a) colegios oficiales y b) resultados heterogéneos en los

resultados de la prueba Saber 11 de los años 2015 y 2016. Los autores consideran que la prueba en sociales es la más baja. Desde este artículo se evidencia que las instituciones educativas se preocupan por priorizar los aprendizajes de los estudiantes o la obtención de mejores resultados en las pruebas (contestar mecánicamente o identificar claves para detectar las respuestas correctas). Asimismo, para que los resultados impacten más en las instituciones educativas frente a la prueba se deben generar espacios de reflexión y discusión con directivos docentes, docentes y planificadores de políticas.

Agudelo, *et. al.* (2019) en su artículo *Relaciones causales de los factores que afectan el desempeño de los estudiantes en pruebas estandarizadas en Colombia* abordan los conceptos de calidad educativa en las pruebas estandarizadas. Como resultado obtuvieron que las variables con mayor incidencia en estas pruebas son: la modalidad del programa, la edad de cada alumno y por último, el tiempo que pasa entre la terminación de la educación media y la admisión o incorporación a la educación superior. Para los autores, es claro que existen algunos factores causales (edad promedio, nivel socioeconómico, modalidad de programas, resultado de la prueba SABER 11, promedio académico) que influyen en el resultado académico y en la calidad educativa. Igualmente, se identifica que estas pruebas distorsionan el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que no son muy acertadas frente a la medición de las capacidades heterogéneas de los estudiantes.

Carrillo, *et. al* (2020)) en la investigación *Las prácticas pedagógicas y su relación con los resultados de las pruebas SABER 11 en instituciones educativas públicas de Medellín*, analiza los vínculos entre las prácticas pedagógicas específicas y los resultados de las pruebas SABER 11. Desde un estudio mixto de diseño exploratorio, se determina que el contexto socio-económico influye en los estudiantes como en las instituciones educativas,

estableciendo sus principales diferencias, similitudes y contrastes. Por lo tanto, se puede afirmar que los maestros son los ejes que promueven la formación, el acompañamiento constante y el fortalecimiento pedagógico, de la mano de los directivos docentes, administración local, secretaria de educación y MEN.

Demarchi (2020) en su artículo titulado. *La evaluación desde las pruebas estandarizadas en la educación en Latinoamérica*. El autor da a conocer aspectos de las pruebas estandarizadas a nivel internacionales y nacionales. Es así como desde una metodología Cualitativa – Hermenéutica, desde la revisión de las políticas educativas se logra identificar los siguientes hallazgos: primero, el impacto que ejercen los resultados de estas evaluaciones en los estudiantes, y docentes con el objetivo de lograr el mejoramiento de los diferentes procesos; segundo, la obtención e igualdad de la calidad educativa a nivel de las instituciones educativas y por último los conocimientos adquiridos de los estudiantes desde sus propios contextos.

Rodríguez, D. *et. al.* (2021) en su trabajo titulado *Determinantes del rendimiento académico de la educación media en el Departamento de Nariño, Colombia*, identifican los determinantes del desempeño académico en la educación media del departamento de Nariño. Los autores resaltan que las variables que más influyen y tienen mayor incidencia en las pruebas son: primero, que, a mayor nivel académico de los padres y acompañamiento, mejor el rendimiento escolar; segundo, que el uso de tecnologías posibilitan tener mejores conocimientos; y tercero, que los colegios urbanos tienen mejor puntaje que los colegios rurales. A través de esta investigación se especifica que existen diferentes variables como las aptitudes, actitudes, la personalidad que mejoran e inciden en la probabilidad de obtener buenos resultados académicos de los estudiantes.

Investigaciones como la de Burbano (2021) *Pruebas saber 11: el baremo de la desigualdad educativa en Colombia*. Evidencian la marcada desigualdad e inequidad social, económica y educativa que se encuentra a raíz de los resultados de las pruebas SABER 11, dando un balance de lo que ocurre académicamente en todo el país en cuanto a la presentación de esta prueba censal, es así como participan 33 departamentos, incluyendo la capital, más de 549 mil estudiantes, un total de 12,5 mil colegios, siendo el 72,1% instituciones públicas y 27,9% privadas. Los autores resaltan en las conclusiones que el campo de la ciencia y tecnología los departamentos periféricos son aquellos que tienen poca accesibilidad al conocimiento por falta de esta. De esta manera, el estado debe trabajar en políticas educativas de cobertura en primaria y media vocacional; el desarrollo de las regiones y el bienestar de las familias al fomentar el talento humano y por último la inversión focalizada a nivel de instituciones en cuanto a: a) formación docente, b) dotación de materiales pedagógicos) programa de alimentación y transporte, d) procesos de enseñanza-aprendizaje. Por consiguiente, es primordial lograr calidad educativa y tener la posibilidad que más estudiantes ingresen a la universidad.

Según Ortega, *et al* (2022) desde su artículo *Factores explicativos de la calidad de la educación media: análisis del caso de córdoba, en Colombia*. Los autores establecen la comparación entre: factores intrínsecos que se observan a nivel institucional con la variabilidad de la calidad de la educación media. Siguiendo un paradigma Cuantitativo de tipo correlacional y utilizando una muestra de 109 instituciones rurales y urbanas da como resultado que los factores institucionales asociados a la calidad de aprendizajes se encuentran constituida a partir de la cantidad de alumnos en el aula. Asimismo el 5% del número de graduados, asevera que la institución educativa tiene a su disposición diferentes

recursos como: biblioteca adecuada y actualizada, medios audiovisuales, material interactivo, internet u diferentes recursos para sus estudiantes. esto aumenta la posibilidad de obtener mejor categorización en las pruebas Saber 11°.

Aportes de las investigaciones

El aporte del Estado del arte a la investigación se encuentra desde el análisis de tipo hermenéutico y crítico que ayuda a efectuar una revisión de la situación actual del conocimiento alrededor de las diferentes producciones y temas planteados como: artículos, investigaciones, tesis, libros, bases de datos, entre otros. Esta convergencia de estudios permite, por un lado, la formación, el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas como investigadora y, por el otro, aporta a la definición del planteamiento del problema, a delimitarlo y a definir el objetivo general de la investigación.

Es así como, al utilizar diferentes estrategias metodológicas (plantillas, matrices y RAES) se logra una mejor perspectiva y comprensión frente a la selección de la información, su organización y la jerarquización de las diferentes investigaciones encontradas. Esto conlleva a tener un conocimiento más amplio frente a los diferentes contextos históricos, culturales políticos, sociales, económicos, entre otros, cada uno de estos rodean a cada una de las investigaciones frente al tema objeto de estudio. A partir de este proceso, se pueden determinar enfoques, tendencias y vacíos.

Tensiones, tendencias y vacíos

A partir de la revisión de las diferentes investigaciones a nivel nacional, se encontraron múltiples tensiones:

De manera particular, una de las *tensiones* radica en que el sistema educativo responde a un modelo jerárquico que organiza y divide las diferentes instituciones educativas a nivel

nacional. Se encuentra que hay unas problemáticas diferenciadas, que constituyen la jerarquía verticalizada de la organización, dentro de las instituciones educativas y responden a múltiples variables: jornada escolar, zona de emplazamiento (lugar topográfico en el que se asienta la ciudad), zonas urbanas, zonas rurales, colegios céntricos y periféricos (Posada, J; Mendoza, F. 2014, p.28). Dicha jerarquización va de la mano con los múltiples contextos educativos y sus especificidades. Por ende, las limitaciones encontradas a corto y mediano plazo radican en el hecho de que los factores de influencia pueden ser variados de un contexto a otro, sin tener la certeza de cuánto podría o no intervenir una u otra variable en una u otra institución (Meza, D. 2016, p.1). Asimismo, los resultados de las pruebas no determinan la calidad educativa, existen otros factores como la jerarquización de una serie de dimensiones instituidas de manera informal que afectan y son afectadas por las implicaciones de la gestión educativa (Meza, D. 2016, p.59). De esta manera, una lectura generalizada del resultado de los colegios en las pruebas ICFES, es que debe tener en cuenta los matices contextuales que condicionan el desempeño alcanzado por cada una de ellas.

En esta línea, es preciso considerar que a pesar del ejercicio de medición que realiza el ICFES y ser la principal herramienta de evaluación de la calidad educativa del país, adolece de algunos errores de medición (Rodríguez, D *et. al*, 2021 p.91). Según Carrillo (2020),

Las instituciones educativas deben evitar la preparación de estudiantes en los últimos años para responder la prueba, y en lugar de ello, desarrollar procesos permanentes de adecuación de sus currículos para una formación integral que privilegie el desarrollo de hábitos y competencias (p.6).

De esta manera, las variables socioeconómicas y familiares inciden con mayor relevancia en el rendimiento académico, con el agravante de que son externas a la institución educativa. Por ende, estas variables contextuales deben tomar en consideración a la hora de desarrollar un plan académico institucional, permitiendo superar los principales obstáculos propios de cada colegio y aportando al mejoramiento de los logros educativos de los estudiantes de manera focalizada y específica.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que muchos de los datos de los informes del ICFES se quedan en los directivos docentes. Es decir, que no son conocidos, socializados o usados con fines pedagógicos y didácticos por parte de la comunidad educativa (Palacios, N. Rodríguez, M. 2019, p.5) o no se usan como “insumo para revisar los currículos y procesos de formación, la gestión educativa y demás factores que influyen en la formación del educando”. (Demarchi, 2020, p.125). Las bases de datos y los resultados de las pruebas tienen el potencial para convertirse en una guía para la reflexión y puesta en marcha de múltiples estrategias metodológicas: prácticas efectivas de enseñanza, didácticas oportunas, currículo flexible, entre otras. Aprovechar estos recursos facilitaría que el directivo docente asumiera un rol reflexivo y crítico sobre su propia praxis y la cultura institucional que está siendo construida, facilitando el afianzamiento de procesos de mejora y la sinergia entre la institución y la comunidad educativa, sobre todo del cuerpo docente. Esto apunta a la adopción de un enfoque que estimule la transformación pedagógica centrada en el rendimiento y contexto de los estudiantes, además de la capacidad de las instituciones para dirigir iniciativas de cambio.

A nivel *internacional* también es posible identificar algunas *tensiones* como la falta de definiciones claras y objetivas acerca de la calidad de los aprendizajes, por ejemplo, cuál es

su objetivo principal de medición y qué parámetros de calidad permiten alcanzarla. Según Vergara y Pedrero (2020)

La repetición anual de la prueba hace que la preocupación primordial del profesorado en sus colegios, sea la preparación para la prueba y se dejen con muy poca atención los aprendizajes reales en sus cursos, ello porque la hipervigilancia de la educación de mercado [se] impone actualmente (p.4).

Esto explica el énfasis sistemático que hacen las instituciones educativas en los resultados de las pruebas, en detrimento de la calidad del aprendizaje. En este sentido, se pone en evidencia el antagonismo entre la rendición de cuentas ante normatividades nacionales y el apoyo real a las prácticas pedagógicas específicas de las instituciones educativas (Vergara, G. Peredo, H. 2020, p. 6).

En el mismo sentido, el directivo docente como líder debe enfrentar diversos problemas en su gestión, ante lo cual debe buscar soluciones integrales ante las múltiples realidades de las instituciones educativas alineadas con la visión institucional. Según Mansilla (2007) “es importante que el director como líder que enfrenta diversos problemas en su gestión busque soluciones guiadas desde la visión institucional” (p.19). Este encuentro entre la visión y las contingencias, es un espacio de reflexión a partir del cual, se deben activar las cualidades, habilidades y competencias del directivo docente. Por ejemplo, a nivel de Latinoamérica la desigualdad en el ingreso implica una desigualdad en los resultados de las pruebas. Para Vegas y Petrow (2008)

La desigualdad de ingresos y la desigualdad educativa, como se refleja en las diferencias en los puntajes de las pruebas, están relacionadas positivamente: los

países con mayor desigualdad de ingresos también tienden a tener una mayor desigualdad en los puntajes de las pruebas (p.75)

La conciencia sobre esta realidad latinoamericana debe ser un factor constituyente de cualquier gestión directiva en las instituciones educativas de la región. La falta de ella afectaría cualquier gestión directiva y proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Es por ello, que algunas instituciones educativas plantean:

que este tipo de evaluación no ofrece a los alumnos la oportunidad de mostrar sus verdaderas competencias, el objetivo es homogenizarlas y no representan adecuadamente los intereses de cada estudiante en su currículo, la puntuación también se centraliza y se basa en criterios establecidos por personas que no conocen a los alumnos, sus metas o sus oportunidades de aprendizaje.

(Moreno,2016, p.92)

Es primordial, comprender que el alumno no solo debe memorizar contenidos sino lograr una comprensión crítica frente a los contextos. Esto perjudica el aprendizaje de los estudiantes, debido a que los alumnos se tornan sujetos pasivos, incapaces de comprometerse y primordialmente preocupados por memorizar lo que le enseñan.

En cuanto a las *tendencias* también las podemos identificar a nivel nacional e internacional.

En las nacionales se encontró que la experiencia del directivo docente es central a la hora de fortalecer los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Según Sánchez y Ternera (2018), “el directivo docente debe reconocer y tomar conciencia de su rol transformador dentro de la institución y la comunidad educativa “(p.132). Este modelo de liderazgo efectivo implica una agencia activa por parte del directivo sobre los ritmos de aprendizaje

de los estudiantes. De acuerdo con el informe ICFES (2011) es imprescindible la “asociación directa entre el tiempo de experiencia de los rectores en el ejercicio de la docencia y los resultados de los alumnos” (p.15). En otras palabras, “la dimensión institucional es clave para asegurar el desarrollo de las competencias de aprendizaje de los estudiantes” (Sánchez *et. al.*, 2017, p.58). Este sistema de reglas organizado por el directivo docente debe priorizar la construcción de una cultura institucional que tenga en cuenta las necesidades específicas de la comunidad educativa, a través de una autoevaluación y retroalimentación de su qué-hacer cotidiano para mejorar la gestión a través de un ejercicio contextualizado e integral.

Por otro lado, el marco político en el cual se inscriben las prácticas pedagógicas juega un rol central en la construcción de los lineamientos específicos para las instituciones educativas. Según Chica *et. al.* (2010) es necesario que las políticas públicas educativas “centren su atención en subsanar las falencias asociadas al nivel socioeconómico de los estudiantes, en realizar programas que garanticen una buena alimentación, salud, facilidad de transporte, entre otros factores” (p.71). Es decir, tener en cuenta y actuar efectivamente sobre los marcos diferenciadores de las comunidades educativas como “el nivel socioeconómico, la edad del estudiante, la etnia y el SISBEN” (Posada, J; Mendoza, F, 2014, p.28).

Las investigaciones internacionales han puesto en evidencia que “la calidad de la educación, habitualmente medida por los resultados de aprendizaje de los estudiantes, puede estar condicionada por muchos factores” (Pascual Medina, Javier, 2011, p.29). Es así, como las variables socioeconómicas juegan un papel preponderante en la calidad de la educación; concebida a partir del desempeño del rendimiento académico. Con el mismo

propósito, “El contexto económico, social y político sirve como telón de fondo para el sistema educativo. Los tres entornos influyen en los estudiantes, las instituciones y en las políticas educativas que los afectan” (Emiliana Vegas and Jenny Petrow, 2008, p. 69).

Otro factor significativo es el de “Los directores, actores que han mostrado ser relevantes en los aprendizajes de los alumnos” (Pascual Medina, Javier, 2011p.43) se debe tener en cuenta, que la formación continua de los directores es esencial:

Los hallazgos actuales implican la necesidad de exponer a los líderes escolares a una capacitación que los ayude a comprender las necesidades de justicia social y equidad de las familias y las comunidades a las que estarían sirviendo, y equiparlos con el conocimiento y las habilidades para ser creativos e innovadores (Osly J. Flores, Eric Kyere, 2020, p. 16).

La “dirección debe estar a cargo de un líder docente que gerencia y/o administre la institución, basado en el estilo democrático y en un liderazgo estratégico que influya en elevar el rendimiento académico” (Mansilla, José Alfredo, 2007, p.149). Por lo tanto, el rector como líder debe gestionar y tomar decisiones a partir de la evaluación usada como herramienta de medición para informar al sistema educativo de manera objetiva y así monitorear el progreso a lo largo del tiempo institucional (Husein Abdul-Hamid, et. Al 2011, p.12).

Se hacen evidentes algunas convergencias en cuanto al análisis de estudios nacionales e internacionales. Por un lado, la mayoría de investigaciones son de paradigma cuantitativo, en donde sus hallazgos evidencian el nivel socioeconómico de los estudiantes, los antecedentes familiares, culturales y personales y los ubican como factores determinantes del rendimiento académico y la consecución de logros educativos a nivel individual e

institucional. Estos estudios han identificado que la utilización de las pruebas estandarizadas censales que maneja cada uno de los países terminan convirtiéndose en los datos más utilizados para comprobar los resultados académicos en áreas de matemáticas, lingüística y sociales. No obstante, desde la revisión bibliográfica existe un vacío en las investigaciones que abordan la relación entre el directivo docente (rector y coordinador) y la gestión académica y administrativa, evaluando la incidencia que tienen los directivos en los resultados de las pruebas ICFES SABER 11. De esta manera, se considera de gran relevancia investigar alrededor de este vacío que constituye un nicho importante para evidenciar el rol del directivo docente de frente a las pruebas educativas en el contexto contemporáneo.

Marco Teórico y Conceptual

En este apartado, se realiza una revisión teórica de las diferentes categorías: Gestión, escuela, eficacia escolar, práctica pedagógica, factores pedagógicos, factores administrativos, pruebas estandarizadas. Estos temas han sido estudiados por diferentes investigadores desde una diversidad de planteamientos, contextos y problemáticas a nivel institucional. De esta manera, se desarrollará una mirada crítica frente a las categorías planteadas y cómo el nivel de gestión y cotidianidad del directivo docente influyen en el rendimiento académico, en los logros de aprendizaje y en el bienestar escolar de los estudiantes.

Eficacia Escolar

Se puede considerar que el concepto de eficacia escolar ha evolucionado en las diferentes décadas a partir de la relevancia de sus estudios, autores, métodos, instrumentos y contextos. Por lo tanto, es fundamental elaborar una genealogía del concepto, para poder

circunscribir sus características desde una perspectiva propia e informada, por sus usos en el pasado. Este ejercicio busca hacer evidente la pertinencia del concepto y ahondar en sus características para contextualizarlo en el ámbito educativo colombiano.

Uno de los conceptos que ha divulgado a nivel de Iberoamérica y que trasciende en la realidad de las instituciones educativas es el de Murillo (2007) donde especifica que la “escuela eficaz es aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y la situación social, cultural y económica de sus familias” (p.71).

Este enfoque nos ayuda a evidenciar la relevancia de los directivos docentes en el proceso de reflexión sobre los diferentes contextos a cargo, convirtiéndose en un elemento central a la hora de medir la eficacia escolar en los escenarios educativos latinoamericanos.

Adicional a esto, Cervini (2010) afirma que “cualquier unidad de cualquier nivel del sistema escolar es eficaz si el conjunto de sus alumnos, en un período dado, progresa en los resultados de aprendizaje más allá de lo que debería esperarse” (p.9). Estas definiciones llevan a la comprensión del grado de propiedad que tienen la institución educativa y el rol del directivo docente frente al proceso de aprendizaje de sus alumnos. Priorizando la superación de las barreras y las variables socioeconómicas y culturales, estimulando la vinculación de los estudiantes a la educación superior y al mercado laboral.

La responsabilidad de los directivos docentes radican principalmente en enfocarse en mejorar los procesos pedagógicos dentro de la institución educativa, de esta forma lo enfatiza Castro (2007) en donde “implica un marco de acción que lo constituyen los siguientes elementos: los procesos de formación académica, la experiencia profesional, las creencias, las concepciones pedagógicas, las políticas curriculares, la visión de mundo y la

forma de ser de quien organiza y conduce el trabajo institucional”. (p.5). De esta manera, existen factores institucionales que van entrelazados para la obtención de buenos resultados en los aprendizajes en los estudiantes y que el directivo docente debe realizar en sus prácticas cotidianas y no solo se refiere al manejo de recursos, sino gestionar el currículo, innovación educativa, sentido de pertenencia, liderar y gestionar la comunidad educativa, mantener buenas relaciones convivenciales y clima institucional, comunicación efectiva y oportuna, delegación de responsabilidades y prácticas eficaces, claras, pertinentes y sistémicas.

El movimiento de Eficacia Escolar. El movimiento teórico práctico de eficacia escolar es “la línea de investigación pedagógica que está aportando la mejor información para optimizar los niveles de calidad y equidad educativa” (Murillo, 2003, p.53). Este movimiento es, a nivel de estudios empíricos, el que más ha incidido en la mejora de la educación en las últimas décadas. Desde su aplicación ha ido adquiriendo gran relevancia en el desarrollo y realización de políticas educativas y cambio escolar. Según Murillo (2006) el interés central “es analizar con qué procesos se consiguen mejor los objetivos, es decir, la eficacia escolar” (p.14). De esta manera, se pretende identificar las variables concretas de la institución educativa que más se enfocan en el desarrollo y el aprendizaje de los estudiantes en contextos y situaciones de vulnerabilidad. Por ende, existe un número considerable de estudios concernientes que corroboran el movimiento de eficacia escolar, como una perspectiva efectiva y real para desarrollar al interior de las comunidades educativas. Bajo esta perspectiva, el rol del directivo docente adquiere un protagonismo especial, de hecho, es el directivo docente quien, a partir del contexto institucional, debe tomar decisiones macro y micro(cotidianidad) respecto a la organización y buen

funcionamiento interno institucional. El objetivo de esto es lograr mayor nivel de enseñanza de los docentes y mejor rendimiento académico de los alumnos.

A continuación, es necesario reconstruir la historia y evolución del movimiento de eficacia escolar (Murillo, 2003; Carvallo, 2010). Así será posible ahondar sobre las preocupaciones e interrogantes que han surgido frente a cómo abordar las diferentes especificidades de los múltiples contextos educativos. Las formas en las que se abordan estas variables son las que constituyen la diferencia entre instituciones eficaces y no eficaces. Así, es posible discernir ciertos planteamientos claves que se encuentran vinculados al concepto de eficacia escolar: valor añadido, equidad y desarrollo integral de los estudiantes. En este orden de ideas los colegios con A+ consideran que posicionarse a nivel local y garantizar buenos resultados en las pruebas saber 11 en un valor agregado a sus procesos pedagógicos.

El primer elemento a tener en cuenta desde este movimiento es el de *valor añadido*. Este concepto ha sido abordado desde los estudios como un elemento que, desde la estadística, permite medir la “diferencia entre el logro académico esperado y el obtenido, teniendo en cuenta las características de los estudiantes y del contexto” (Peña, E. 2009, p.3). Desde esta categoría es posible medir el incremento del rendimiento de los estudiantes, producto de los efectos de la institución educativa. Según Figueroa (2017) “todos los modelos de valor agregado tienen en común [que son] cuantitativos, utilizan las puntuaciones de pruebas estandarizadas al inicio y final del año escolar, son longitudinales e intentan medir la magnitud” (p. 36) de la influencia de la escuela, el docente y el directivo en los procesos pedagógicos de los estudiantes.

El segundo elemento es la equidad institucional, que se sustenta en la idea de que todos los estudiantes sean factores iguales dentro de la institución educativa, y tengan un acceso equitativo a los espacios y dinámicas de formación pedagógica institucional. Este elemento busca superar barreras de género, clase y origen en la difusión efectiva de la educación a lo largo de los territorios latinoamericanos (Murillo 2007, p. 72). Así, la equidad se constituye como característica esencial del concepto de eficacia: sin equidad no hay eficacia.

El tercer elemento consiste en el desarrollo integral de los alumnos, que no se limita a la comprensión lectora y al cálculo, sino que se enfoca también en la felicidad, el autoconcepto, la actitud creativa, cognitiva y el pensamiento crítico, es decir, al desarrollo integral de los estudiantes como seres humanos sentipensantes. Este desarrollo integral se alcanzará cuando las dinámicas pedagógicas exijan de forma sistemática la inclusión de esta perspectiva en la praxis de los docentes al interior de las aulas (Murillo, 2018, p. 203). En la caracterización de los colegios con resultados altos (A+) y bajos (D) se evidencia en la mayoría dentro de su horizonte institucional, está en una premisa esencial. Todos los PEI considera la formación integral como eje primordial y transversal en la definición de sus áreas estratégicas.

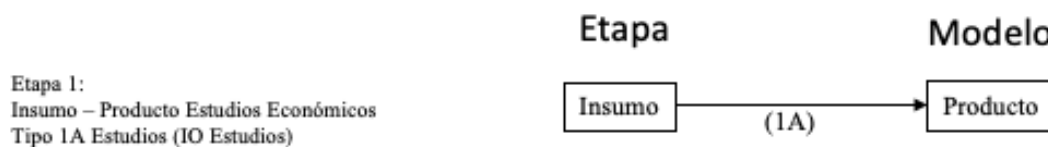
Dentro del movimiento de eficacia escolar encontramos diferentes etapas que permiten generar y sistematizar las prácticas concretas de esta perspectiva. Las cuatro etapas son: Insumo y producto o caja negra; Insumo, producto y proceso; estudios encaminados a la mejora de las escuelas; y, finalmente, introducción de aspectos de mejora metodológica o estudios de contexto, insumo, proceso y producto (CIPP). Estos cuatro elementos permiten revisar a nivel histórico y político cómo han trascendido los estudios de eficacia escolar.

1) Generación del movimiento de eficacia escolar (1966 - 1971): Insumo y Producto o “caja negra”.

Esta primera generación de estudios de eficacia escolar nace en Estados Unidos en 1966 con la construcción del informe Coleman, simultáneamente, en el Reino Unido se presenta el Informe Plowder (1967). Estos datos de ambos estudios apuntaban a que la escuela no tenía injerencia en el logro académico de los estudiantes y solo se estudiaba la relación entre la escuela – niños, profesores y recursos materiales. De esta manera, se potenció la apreciación individual o psicológica, que determinan los diferentes factores: personales, sociales y familiares que son asociados al rendimiento académico del estudiante, pero no están asociados a los factores escolares.

Figura 1.

Modelo de la primera generación asociado a estudios de eficacia escolar



Nota: Guía internacional de la investigación sobre las escuelas eficaces. The International handbook of school effectiveness research. Teddlie y Reynolds (2000, p.5)

Una de las principales contribuciones de esta época fue la utilización de grandes muestras y de estudios cuantitativos, cuyo objetivo era valorar la magnitud de los efectos escolares. Murillo (2007) señala que:

En el aspecto metodológico, todos estos estudios seguían compartiendo con el informe Coleman el modelo de estudios input-output o de “caja negra”. Se estudiaba la relación entre los elementos de entrada en la escuela – niños, profesores y

recursos materiales fundamentales- y los resultados en forma. De rendimiento de los alumnos (p.12).

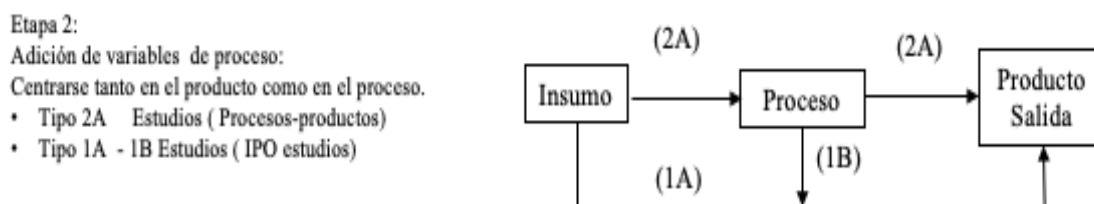
Estos estudios se enfocaban solamente en los insumos (nivel económico) y el producto (rendimiento académico), estas investigaciones son parecidos a las de *productividad escolar* realizadas a nivel económico, en donde se analiza solamente el resultado absoluto. Estas fueron llamadas “caja negra”, ya que eran estudios que priorizaban los métodos econométricos desconociendo otras reflexiones de tipo sociocultural y pedagógico.

2) Segunda generación del Movimiento de Eficacia Escolar (1971-1979) Insumo-producto – proceso (IPP).

En 1971 George Weber inicia esta generación con una nueva fase en las investigaciones sobre eficacia escolar. En sus investigaciones contradijo algunas de las conclusiones del informe Coleman de 1966, Weber encontró que “había escuelas, [que] a pesar de encontrarse en ambientes desfavorables, conseguían enseñar a los niños a leer y escribir, mientras que otras no lo hacían” (Murillo, 2007, p.13) profundizando en aquellas instituciones que marcaban la diferencia a partir de los procesos que ocurrían en las escuelas y, sobre todo, dentro del aula. Estas fueron denominadas escuelas prototípicas-outliers.

Figura 2.

Modelo de la segunda generación asociado a estudios de eficacia escolar



Nota: The Internacional handbook of school effectiveness research. Teddlie y Reynolds (2000, p.5)

Estas investigaciones fueron desarrolladas desde un paradigma cualitativo, haciendo énfasis en los estudios de caso. A partir de Weber (1971) aparecen las primeras listas de factores asociados más relevantes, este ejercicio pionero permitió identificar las características del modelo insumo - proceso- producto. Asimismo, la investigación de Edmonds (1979) desarrolla y despliega el modelo de cinco factores los cuales fueron definidos como: Liderazgo fuerte, altas expectativas, clima escolar, adquisición de destrezas y habilidades básicas y seguimiento constante, que siguen siendo usados actualmente.

3) Tercera Generación o Etapa del Movimiento de Eficacia Escolar (1979 -1986)

Estudios encaminados a la mejora de las escuelas y aspectos metodológicos.

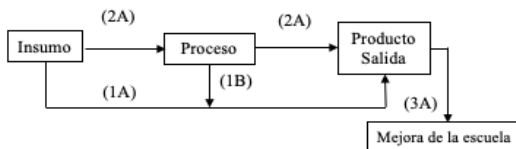
En 1979, en Estados Unidos e Inglaterra se publicaron los estudios más representativos de esta generación. Estas investigaciones tomaron los mejores aportes de las generaciones pasadas, y realizaron una síntesis crítica de las anteriores etapas de los estudios de eficacia escolar. Así, vuelven a las grandes muestras utilizando los datos de las pruebas

estandarizadas y cuestionarios. Sumado a esto, comenzaron a utilizar técnicas cualitativas para reorientarlas hacia los procesos que ocurren al interior del aula. Otro de los hallazgos, según Carvallo (2010), es que “se buscó identificar los factores de las escuelas prototípicas u outliers para luego trasladarlas o “implantarlas” en las escuelas ineficientes” (p. 204), observando que estos factores no son trasladables.

Figura 3.

Modelo de la tercera generación asociado a estudios de eficacia escolar

Etapa 3:
Introducción a la escuela
Estudios de mejora
Etapa 2A Estudios



Nota: The Internacional handbook of school effectiveness research. Teddlie y Reynolds (2000, p.5)

En esta generación ocurrió una redirección empírica y teórica, estos estudios se enfocaron hacia los procesos que suceden en el aula. Es así como los factores relacionados con la enseñanza y el aprendizaje se convirtieron en los más significativos en los estudios de eficacia escolar. Principalmente al aportar a procesos de cambio a nivel institucional y en la toma de decisiones a nivel de políticas educativas.

4) Cuarta Generación del Movimiento de Eficacia Escolar (1986 – actualidad)

Contexto- insumo- proceso- producto (CIPP) o Estudios Multinivel. En 1986 se publicó el artículo clave en metodología de investigación sobre eficacia escolar (Aitkin y Longford, 1986). Este estudio demostró la superioridad de los análisis de los *modelos multinivel*, tanto así, que esta nueva fase en las investigaciones de eficacia escolar sigue vigente. La

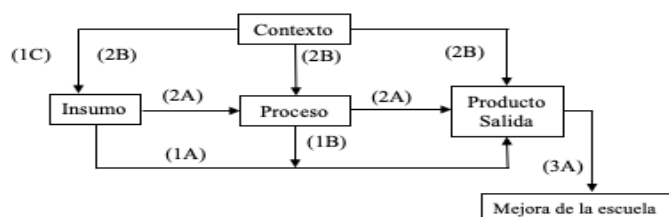
gran mayoría de estos estudios se enfocaron principalmente en calcular el desempeño de los estudiantes en sus habilidades básicas con instrumentos que median el rendimiento de una forma más acorde con los postulados teóricos.

Figura 4.

Modelo de la cuarta generación asociado a estudios de eficacia escolar

Etapa 4:
Introducción al contexto
Variable

- Etapa 1C -1A -1B estudios (CIPO)
- Etapa 2B- 2A Estudios (CIPP)
- Etapa 2B- 2A -3A Estudios (CIPPI)



Nota: The Internacional handbook of school effectiveness research. Teddlie y Reynolds (2000, p.5)

Estos estudios se concentran “en medir el desempeño de los alumnos en habilidades básicas como la lecto-escritura, las matemáticas, el razonamiento lógico-matemático y verbal. Menos estudios investigan el desempeño en otras disciplinas, mucho menos en actitudes, valores y comportamientos de los alumnos” (Carvallo, 2010, p. 204). Los mayores estudios fueron desarrollados en básica primaria en Estados Unidos, y a nivel de secundaria en el Reino Unido.

Modelos de Eficacia Escolar. A partir de la década de los 90, se comenzaron a desarrollar investigaciones que brindaron respuestas conceptuales a la eficacia escolar, tendiendo gran repercusión frente a la importancia que se le daba al estudiante y enfocándose en el aprendizaje de más y mejor conocimiento. Este enfoque implicó que estos estudios se extendieron a nivel metodológico, como también a estudios e

investigaciones de datos (pruebas estandarizadas), factores, variables que permeaban y significaban un gran aporte al movimiento de eficacia escolar. Es así, como se logró que estos estudios llegaran a organizarse en tres supuestos:

Factores de las instituciones educativas que afectaban el desarrollo integral y consecución académica de los estudiantes.

Investigaciones guiadas a la enseñanza eficaz, teniendo en cuenta aspectos particulares de los procesos de enseñanza y aprendizaje que impactaban en la obtención de logros en los estudiantes. Por último, la propuesta que realizan los autores como Scheerens y Bosker (1997) quienes enfatizan en dos aspectos: la eficacia escolar y la enseñanza eficaz

A continuación, se describe cada uno de los modelos comprensivos que no solo se han referidos sustancialmente a los factores de eficacia escolar en su forma de organización e interrelación; sino en exponer su forma encaminada a: la institución educativa, el contexto, el alumno, y, por último, al aula que están estrechamente vinculadas en el aprendizaje y logro académico de los estudiantes.

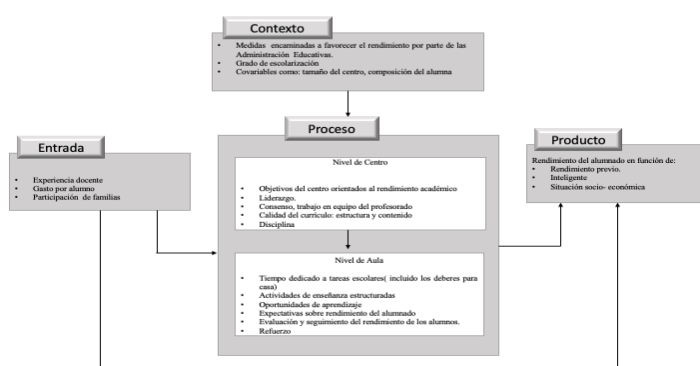
a) Modelo integrado de eficacia escolar de Sheerens (1990) Uno de los primeros estudios integrados de eficacia escolar corresponde a la propuesta realizada por el profesor Jaap Scheerens (1990) donde sintetiza las ideas y elementos significativos de las investigaciones tradicionales que habían aportado al tema de eficacia escolar. Según Murillo (2007) este modelo fue estructurado en tres “principios ordenados”:

1) Modelo analítico de sistemas, que se encuentra sustentado dentro del contexto insumo, proceso y producto.

- 2) Marco multinivel, estos indicadores son establecidos desde cuatro niveles: el entorno escolar, la institución educativa, aula, y por último los resultados académicos.
- 3) Relación entre las variables de diferentes niveles y los principios de teoría de la contingencia, desarrollados desde el campo de la teoría Organizacional y los aportes epistemológicos de la teoría microeconómica de las organizaciones de las instituciones públicas. (véase Figura. 5)

Figura 5.

Modelo integrado de eficacia escolar de Scheerens (1990)



Nota. Scheerens (1990, p. 73)

De esta manera, se evidenció que la escuela estaba constituida desde un proceso sistémico abierto, en donde se favorecían las condiciones de interacción entre los integrantes de la comunidad educativa. Esto a nivel de procedimientos correspondientes a la organización de la escuela y que favorecen las condiciones micro (nivel escolar). El modelo Scheerens desde sus cuatro variables (contexto, entrada, proceso, producto) establece prioridades sobre las necesidades contextuales de cada institución educativa. Comprendidas desde la escuela, las características particulares que facilitan la enseñanza en

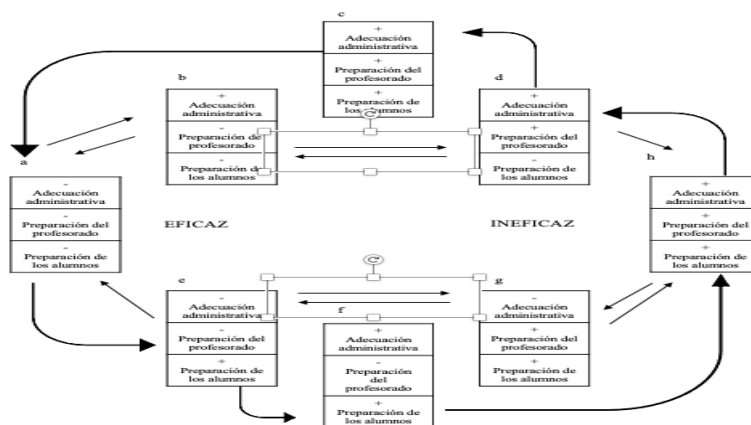
el aula son: el liderazgo educativo, el rendimiento académico reflejado en las pruebas estandarizadas, y la comprensión y autorreflexión de la institución educativa en el tema de eficacia escolar.

Rodríguez (2011) plantea que el modelo integrado de Scheerens, desarrolla la noción de calidad desde tres supuestos.

El primero tiene que ver con las relaciones multinivelares: las características del contexto influyen en las políticas del centro [educativo]. El segundo supuesto tiene que ver con los efectos casuales intermedios: por ejemplo, el liderazgo instructivo incide indirectamente en el rendimiento de los alumnos a través de los planteamientos didácticos del profesor. El tercer supuesto son las relaciones recíprocas: ejemplo: los profesores que tienen elevadas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos producen un refuerzo real de sus rendimientos; altos niveles de rendimiento aumentan las expectativas de los profesores (p. 33).

Esto concluye que existe una relación integral entre cada una de las variables “la dirección causa-efecto de las variables, partiendo de la evidencia empírica y proporcionando nuevas hipótesis explicativas de la eficacia” (Rodríguez, 2011, p.33). Estas relaciones recíprocas entre el docente – estudiante convergen en un rendimiento óptimo en el rendimiento y buenos resultados académicos.

b) Tipología de eficacia escolar y liderazgo de Slater y Teddlie (1992): El siguiente modelo corresponde al realizado por, (Slater y Teddlie, 1992, p. 245)

Figura 6.*Modelo de eficacia y liderazgo*

Nota: Toward a theory of School Effectiveness and Leadership. Slater & Teddlie. p.245

En el año de 1992, dos años después del impacto del modelo integrado de Scheemers (1990), Slater y Teddlie realizan la propuesta en la que el liderazgo es el principal elemento del modelo, resaltando dos aspectos esenciales: la dirección y los docentes. Se puede identificar por 6 ítems que lo constituyen.

1. Las instituciones educativas son dinámicas, esto indica que se encuentran en constante cambio a raíz de factores internos y externos.
2. Para llegar a la eficacia se debe tener clara una dirección (gestión) encaminada a la eficacia por parte del directivo docente, y esta se debe transversalizar frente a la preparación y formación de los docentes y estudiantes.
3. La comunidad educativa y el entorno institucional influyen en el movimiento hacia la eficacia por parte de la dirección, docentes y alumnos.
4. El movimiento de las instituciones educativas no es lineal, existen diferentes procesos para llegar a la eficacia.

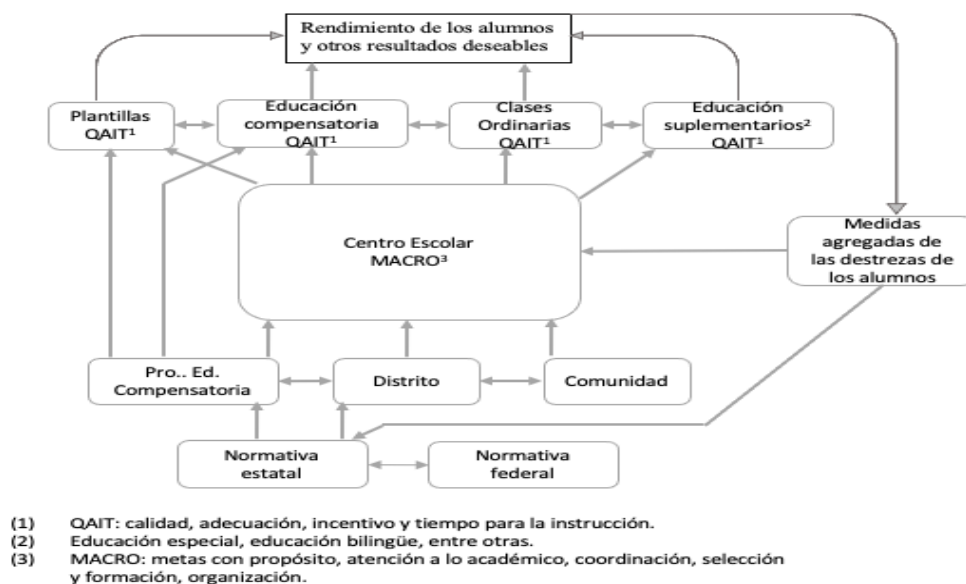
5. Tener un horizonte institucional claro para lograr los objetivos.
6. La dirección se encuentra orientada hacia dos características: el primero tiene que ver con el liderazgo para la construcción de la cultura organizacional, y el segundo en la gestión, logrando la creación de una estructura organizacional para mejorar la eficacia, enfocada en la enseñanza de los docentes.

b) Modelo jerárquico de efectos escolares de Springfield y Slavin (1992)

Este tercer modelo se encuentra principalmente en los Estados Unidos, y fue desarrollado por Springfield y Slavin en (1992). Se encuentra determinado a partir de los efectos más significativos de la escuela y los procesos del aula en el nivel de básica primaria. En este modelo se describen en dos abreviaturas la primera QAIT (Quality, Appropriateness, Incentive, Time) hace referencia a: calidad, oportunidad, incentivos y tiempo para la instrucción. La segunda, MACRO (Meaningful goals, attention to academic focus. Coordination, Recruitment and training, Organización) esta se ejecuta desde el desarrollo de metas con un propósito específico, priorización en el proceso académico, organización, horizonte institucional claro y pertinente. La primera para la instrucción relacionada con las variables del aula, y la segunda relacionada con las variables institucionales.

Figura 7.

Modelo jerárquico de efectos escolares de Stringfield y Slavin (1992)



Nota: Springfield y Slavin (1992, p.22)

Este modelo no ha tenido gran trascendencia debido a su complejidad ya que se enfoca en los sistemas educativos anglosajones. Estos contextos formativos dan mayor peso a la educación complementaria y suplementaria. Conviene decir que este modelo se construye desde cuatro niveles: alumno, aula, centro educativo, contexto.

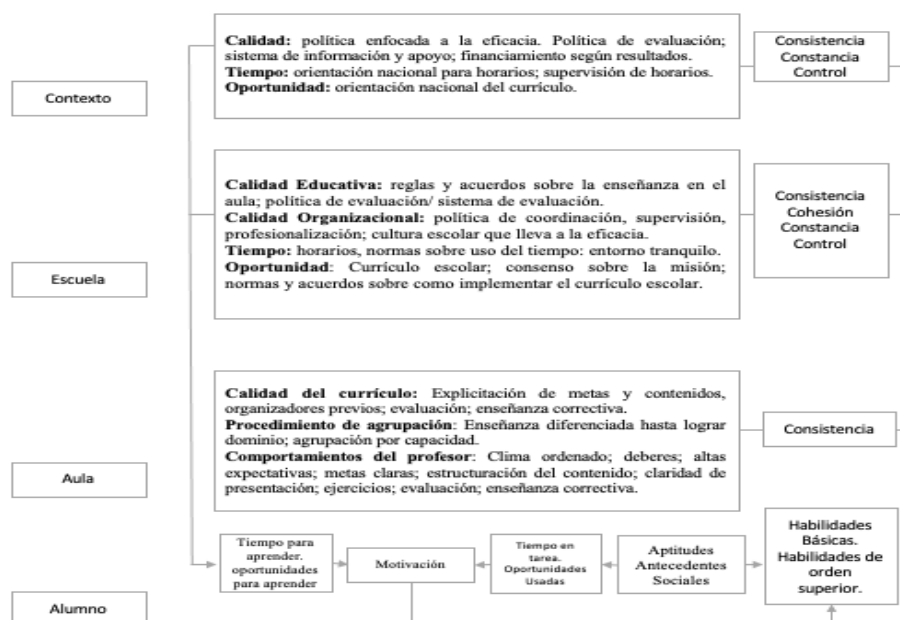
En el nivel de aula (Murillo, 2007, p.57): parte del concepto de *calidad*, se refiere al grado en que los **docentes** presentan la información (estrategias, metodología, didácticas) para que el estudiante pueda aprender de una forma fácil. La *adecuación*: nivel de dificultad en el aula. El *incentivo*: Estimulación de la motivación para aprender. El *tiempo* dedicado a las tareas para que los alumnos puedan aprender los contenidos curriculares y las actividades académicas.

c) Modelo comprensivo de eficacia de Creemers (1994)

El modelo comprensivo de eficacia escolar realizado por Creemers (1994) se centra en los actores del *aula*. Es importante especificar que contempla los mismos niveles y factores que el modelo Qait/ Macro. Este modelo es el más destacado y significativo que se ha referenciado hasta la actualidad, impactando sobre los resultados del nivel de los alumnos mediante la inclusión de criterios formales como sus antecedentes, motivación y aptitudes. De esta manera, lo afirma Murillo (2007), existen otra serie de “factores personales que también afectan, entre los que se destaca el tiempo de aprendizaje lleno de oportunidades para hacerlo” (p.59). Los criterios formales, se pueden explicar sobre el conjunto de factores que establecen el aprendizaje en los diferentes entornos.

Figura 8.

Modelo comprensivo de eficacia de Creemers (1994)S



Nota: Creemers (1994)

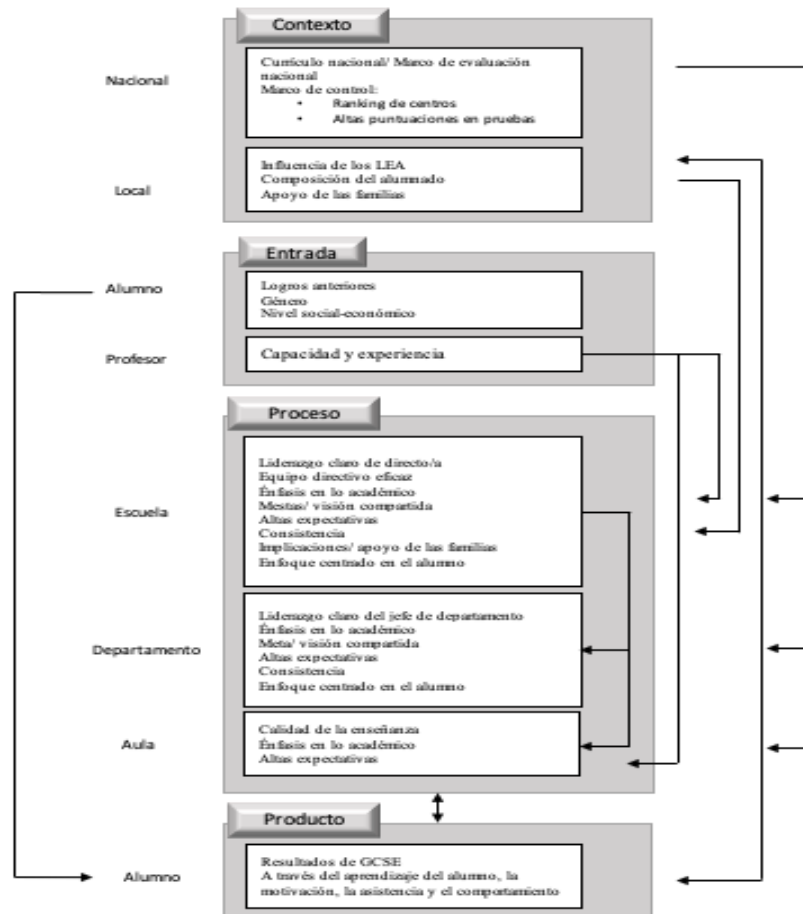
Estos factores, son indicadores que describen de manera global el aprendizaje en los estudiantes, a nivel del aula, este se encuentra relacionado con aspectos como: el tiempo destinado al aprendizaje, el trabajo en equipo y el comportamiento del profesor. Es así como se analizan también, los procesos del *alumno* frente a sus aptitudes, habilidades, destrezas, oportunidades y calidad de la instrucción, identificando los factores concretos que determinan los resultados educativos. Otros niveles están constituidos desde la *escuela* y su *contexto*, atendiendo esos factores que impactan directamente al aprendizaje de los estudiantes.

E) Modelo de eficacia escolar en secundaria de Sammons, Thomas y Mortimore (1997).

El último modelo corresponde al presentado por Sammons, Thomas y Mortimore (1997) llamado modelo de eficacia para centros de secundaria. Este modelo busca ahondar en las situaciones más complejas a nivel del currículo, al tiempo que en los aspectos organizacionales de las instituciones eficaces. Aquí se incluye el nivel de estructura escolar y las características más significativas de las escuelas eficaces a partir de los diferentes niveles (Escuela, áreas, docentes, y aula). Es importante tener en cuenta que la experiencia y la formación de los docentes pueden centrarse en los procesos educativos y tener una influencia directa en la calidad de la enseñanza impartida en el aula.

Figura 9.

Modelo de eficacia escolar en secundaria.



Nota: Sammons, Thomas y Mortimore (1997).

Finalmente, cada uno de estos modelos convergen en algunas unas características básicas:

1. Murillo, (2008) Visión sistémica del centro educativo: se pone de manifiesto la interacción entre los elementos del sistema y las relaciones recíprocas que se establecen entre ellos y cómo esta interacción contribuye al logro de los alumnos. Dentro de esta

perspectiva destaca el modelo CEPP (contexto, entrada, proceso y producto) como el más adecuado (p. 13).

2. Estas relaciones e interdependencias se producen, normalmente, en los cuatro niveles de análisis -alumno, aula, escuela y contexto-, de tal forma que los modelos son jerárquicos (Murillo, 2008, p.13).

3. Los modelos se fundamentan en el paradigma de calidad empresarial: esto se traduce con claridad en el vocablo y en los términos utilizados como: sistema, metas, entrada y salida.

4. Estos se enfocan principalmente en los procesos de los contextos y las características significativas en las diferentes etapas en las cuales se realizaron los modelos.

5. Se puede determinar que esta visión desde los modelos ha marcado el inicio de un proceso trascendente del movimiento de eficacia escolar al interior de las instituciones educativas.

6. El eje principal de estas investigaciones se encuentra determinado en las etapas de insumo y proceso (input/output), donde el docente es el encargado de la enseñanza y aprendizaje en los estudiantes a partir de su conocimiento, motivación, liderazgo, entre otros.

7. Las corrientes y el movimiento de eficacia escolar han permitido la toma de decisiones a nivel de políticas educativas, nuevas estrategias y herramientas que posibilitan una construcción más eficiente de las practicas educativas frente a los logros académicos de los estudiantes en las instituciones.

Cada uno de estos modelos de eficacia escolar, aportan significativamente desde sus enfoques a identificar las diferentes variables que contribuyen a reconocer en la escuela los factores de la gestión pedagógica y administrativa que inciden en los buenos resultados

de las pruebas estandarizadas SABER 11. Es importante resaltar que en la actualidad ha incursionado un nuevo lenguaje a la escuela: escuela eficiencia, mejora continua, indicadores de procesos y de impacto. Las instituciones educativas se ven permeados por estos elementos que están contemplados en los modelos de eficacia escolar.

Los diferentes paradigmas que hacen una escuela eficaz. En las últimas décadas, se han realizado diversas reformas para lograr escuelas y aulas eficaces a nivel mundial, encontrándose determinadas por tres paradigmas y desarrolladas desde las generaciones y el movimiento de eficacia escolar en donde se explicitan tres etapas del paradigma: i) Escuela eficaz, ii) Movimiento escolar de calidad, iii) Movimiento escolar de clase mundial o escuela global sostenible. Estas se encuentran vinculadas desde las reformas, y permean sustancialmente la forma de escolaridad, enseñanza y aprendizaje (tabla. 1).

El primer paradigma, escuela eficaz, titulado “el aula como proceso para el conocimiento”, enfatiza principalmente los procesos internos de las escuelas, en particular en el aula con el logro de metas educativas planificadas y objetivos curriculares. De esta manera, se encuentran cambios estructurales en la gestión escolar, calidad docente, método de enseñanza, enfoque de evaluación, procesos de enseñanza y aprendizaje.

Según Ying Cheong (2008), inventor de este modelo de los tres paradigmas de eficacia escolar, plantea una estructura de eficacia que evalúa la calidad y cantidad de mejores experiencias de aprendizaje que tienen lugar al interior del aula de clase: a) Expectativas elevadas y sostenidas en el tiempo; b) Gestión del aula que sea sistemática y justa, es decir, que se enfatice en las recompensas en lugar de los castigos; c) Preparar el proceso de enseñanza; d) Comentarios detallados y positivos; e) Apoyo a los estudiantes; f) Un plan de

estudios bien adecuado; g) Formas de trabajo flexible que se relacionan bien con los objetivos de la escuela (p.366).

El segundo paradigma denominado “movimiento escolar de calidad” se basa principalmente en la rendición de cuentas a la sociedad y la educación de calidad como pilares para satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Este cambio de paradigma consiste principalmente en la concepción de las prácticas y políticas educativas. El tercer paradigma como enfrentar los desafíos futuros se enfoca en el aprendizaje, enseñanza y escolaridad desarrollado para una educación con miras al futuro. La siguiente tabla describe de manera general algunos objetivos puntuales de la escuela eficaz, la escuela de calidad y la escuela global sostenible.

Tabla 1 .

Paradigma del Movimiento Escolar de Calidad

PARADIGMA	1.ESCUELA EFICAZ	2. ESCUELA DE CALIDAD	3. ESCUELA GLOBAL SOSTENIBLE
ÉPOCA	En el mundo en las décadas de 1980 y 1990	En el Inicio, en los años 90	En el mundo, en la década de 2000
OBJETIVO	Mejorar los procesos internos para mejorar el desempeño de los alumnos	Rendición de cuentas de las escuelas” accountability”. Calidad en el servicio para cubrir las expectativas de toda la comunidad (padres de familia, alumnos, maestros, personal, autoridades, institución). Se hace responsable a las escuelas por un amplio espectro de resultados más allá de los académicos (aducciones, seguridad, democracia, nutrición, higiene, vida en sociedad, etc.)	Asegurar la relevancia de una educación para un desarrollo sostenible y para la futura sociedad globalizada, en un contexto continuamente cambiante.
OBJETIVOS DEL ALUMNO	Claros e iguales para todos. Generalmente aceptados. Principalmente académicos, enfocados en matemáticas y lengua materna, medidos por pruebas estandarizadas. Altas expectativas acerca del desempeño de los alumnos. Uso de otros indicadores como índice de reprobación, eficiencia, terminal, concurso, etc	Diversos y no comunes para todos, incluyen académicos, pero se incorporan actitudes y valores, en función de sus propias necesidades. Se agregan los objetivos de los demás actores de la comunidad. El desempeño académico ya no es necesariamente lo más importante. Es difícil lograr consenso acerca de los objetivos	Estándares globales muy diversos. Actitudes, valores y destrezas enfocadas en el desarrollo sostenible, con perspectivas más amplias. Habilidades autodidactas y educación a distancia. Exploratorias de las nuevas tecnologías. Preparar al estudiante para una sociedad desconocida, global, cambiante.
OBJETIVOS DE LA ESCUELA	Proceso de enseñanza-aprendizaje de contenidos académico y ciertas habilidades o destrezas (conocimiento, declarativo y	Más que procesos, son múltiples servicios que cubren diversas expectativas de diversos actores, para cumplir ciertos objetivos académicos. Es una “interface con la sociedad”	Currículo muy diversificado enfocado a la sociedad el desarrollo sostenible adoptable a las necesidades de todos los actores

	procedural)		
CONCEPTO DE SALÓN	Lugar con fronteras físicas y sociales claras. Reglas comunes	Lugar físico con fronteras físicas y sociales claras que se adaptan para ofrecer más o diferentes servicios.	Sin fronteras física o sociales. Salir e interactuar con el medio o con otras sociedades. Establecer redes e interacciones con otras escuelas de otros países. Se rompe el esquema del horario fijo y general. Considerar revalidaciones y equivalentes.
ASPECTOS CLAVE	1. ¿Cómo organizar mejor los procesos de enseñanza-aprendizaje en el salón para lograr las metas?	1. ¿Cómo mejor organizar las actividades en la escuela para cubrir diferentes expectativas? Sobre todo, cuando la situación de los alumnos y de las familias ha cambiado drásticamente.	1. ¿Cómo mejor organizar las actividades en la escuela para cubrir diferentes y diversas expectativas, preparando a los alumnos para la sociedad global del futuro, bajo un enfoque de desarrollo sustentable?
	2. ¿Cómo asegurar o garantizar que los procesos de enseñanza-aprendizaje logren las metas en todos los alumnos?	2. ¿Cómo comunicar y demostrar la rendición de cuentas y los límites de la escuela? Incluye sistema de información y retroalimentación a padres de familia y demás actores.	2. ¿Cómo incorporar de manera segura y eficientemente las nuevas tecnologías de información y comunicación y establecer redes con escuelas de otros países?
	3. ¿Cómo mejorar las habilidades docentes de los maestros?	3. ¿Cómo lograr que los servicios proporcionados dentro y fuera del salón sean competitivos?	3. ¿Cómo asegurar aprendizajes que perduren para la vida y no se vuelvan obsoletos rápidamente?
DEBILIDADES	4. ¿Cómo mejorar las habilidades de aprendizaje de los alumnos? Poca preocupación por el contexto. Poca o nula adaptación o flexibilidad en el currículo. Poca consideración sobre la situación en casa. Poca importancia asignada a otras actividades fuera de los objetivos académicos.	Conflicto de objetivos que provoca confusión o el detrimento en el logro de algunos objetivos alcanzados previamente. No hay consenso entre los actores acerca de los resultados/objetivos esperados, por lo que no hay consenso en la escuela eficaz o escuela de calidad. Proliferación de una gran diversidad de escuelas (incluso enseñanza en casa o "home schooling").	4. ¿Cómo desarrollar las habilidades de autoaprendizaje continuo? Conflicto de paradigmas culturales. Normatividad. Riesgo en las tecnologías. Alumnos vulnerables a la información que reciben. Capacidad limitada de las escuelas y los maestros para manejar programas y objetivos individuales.

Nota: Cheong-Cheng, Y. & Mok, Magdalena M. C. (2008). What effective classrooms?

Towards a paradigm shift. *School Effectiveness and School Improvement*, 19 (4), 365-385.

En síntesis, el primer paradigma se describe como la naturaleza del aprendizaje, un proceso en el que los estudiantes reciben conocimiento, y desarrollan habilidades, capacidades y valores. El segundo paradigma se enfoca especialmente en el aprendizaje para los estudiantes, cómo reciben un servicio educativo proporcionado por la escuela, y cómo los docentes se preocupan por la construcción de un aula eficaz. El tercer y último

paradigma hace énfasis en la educación para un desarrollo sostenible en contexto de cambio.

Desde el contexto nacional, es posible afirmar que el sistema educativo colombiano se encuentra bajo una disyuntiva frente a estos paradigmas ya que este no ha podido traspasar y llegar a la igualdad, equidad, eficiencia y eficacia para todos. Existen problemas de índole histórico y cultural de larga data, por ejemplo, en la mayoría de las regiones apartadas no es fácil acceder a los servicios tecnológicos ya que “las causas profundas de la brecha digital hacen que a los países del Sur les resulte especialmente difícil recuperar su retraso” (Unesco, 2005. p.35), asimismo, estas geografías carecen de recurso humanos (docentes y administrativos competentes) e infraestructura de calidad. Frente al segundo paradigma, los directivos docentes se encuentran bajo la lupa en la rendición de cuentas, ya que algunos de ellos no fueron formados en las disciplinas administrativas. Como señala Llanes (2014), “Se evidencia que el porcentaje de rectores y directores que tiene formación en administración educativa es muy bajo. Asimismo, hay poca oferta de programas de pregrado y/o posgrado en administración o gestión educativa en el país” (p. 6). Frente al tercer paradigma, los cambios suscitados en los últimos años han generado retos y desafíos en donde la infraestructura llamada “Escuela” se traslada a otros lugares con acceso a internet. Cada uno de estos paradigmas ayuda a tener una mejor visión y contextualización de los objetivos del aula y de la escuela, la forma en las que son percibidos, los aspectos clave y, finalmente, debilidades. Evidenciando que el sistema educativo, se encuentra frente a un desarrollo insuficiente de los tres paradigmas, que no han sido perfeccionados plenamente en el contexto colombiano, y que han hecho manifiesta la dificultad estructural de completar los objetivos propuestos de las agendas internacionales.

Gestión Educativa

La gestión educativa, vista desde el conjunto de procesos teórico-prácticos, pueden constituirse bajo un modelo vertical u horizontal dentro del sistema educativo. Cada uno de los procesos recae en la praxis del directivo docente, en su trabajo cotidiano en la institución y en los objetivos transversales que se consolidan en el horizonte institucional de las escuelas.

Concepto de Gestión. Las condiciones de los cambios en los entornos educativos se han transformando de acuerdo con los avances tecnológicos y la actual coyuntura social. Estas hacen que las instituciones educativas realicen una reestructuración hacia ciertos objetivos para ofrecer una mayor calidad educativa a sus estudiantes. Desde el punto de vista de Cassasus (2000) “La importancia de la gestión a nivel organizacional lleva a definiciones y conceptos variados según el contexto y la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (p.3). Esto conlleva a las instituciones educativas a trabajar conjuntamente en torno a los objetivos planteados y propugnar porque se materialicen en torno a la realización de programas, estrategias, manejo de recursos, entre otros, para la consecución de los procesos académicos de los estudiantes

Así como lo afirma Cassasus (2000) “la capacidad de articular los recursos que se dispone para lograr lo que se desea” (p.4). Esa relación directa entre el manejo de los recursos y los procesos organizacionales, para lograr las acciones respectivas y el cumplimiento de los objetivos institucionales, inciden en la perspectiva social y cultural mediante el establecimiento de compromisos de participación colectiva. Según Pérez (2000):

Un centro será de calidad si en él participan los profesores, los alumnos, los padres y la comunidad educativa en su conjunto y todos ellos, se implican en la consecución de cambios que mejoren su funcionamiento y resultados, y el directivo es el máximo responsable de fomentar, velar y supervisar esa participación (p. 1024).

Este enfoque exige que, para la construcción de metas comunes por parte del directivo, este deba poner todo su conocimiento y experiencia en la implementación eficaz de: planificación, toma de decisiones, análisis de problemas potenciales, pensamiento creativo, herramientas de calidad, alianzas estratégicas, manejo del tiempo y motivación. Además, según Sverdlick (2006), el director debe estimular “la comunicación entre personas [que] actúa como intercambios comunicacionales” (p.79) impulsando una cultura de eficiencia en la que se obtiene resultados a corto, mediano plazo y crean las condiciones necesarias para impulsar el crecimiento de la institución. En palabras de Cantero (1993), la gestión se encuentra interrelacionada.

Remite a su vez, permanentemente y de múltiples maneras, a un tipo peculiar de relaciones: las que tienen lugar a partir de la convivencia cotidiana entre niños (alumnos) y adultos (maestros, directivos, etc.), con todas sus implicancias (el tejido de vínculos afectivos que les es propio; las depositaciones sociales e institucionales que las enmarcan, la asimetría de saberes y poderes desde la que se constituyen, etc.)” (p. 11)

El directivo docente debe generar un ambiente en donde se cultiven las motivaciones entre la comunidad educativa, ya que esto se refleja en los procesos de trabajo y recompensa, producto del esfuerzo de cada uno de sus integrantes. Por ejemplo, el trabajo

que encarna la relación docentes - estudiantes al interior del aula de clase, y que permite la consecución de buenos resultados académicos en las evaluaciones internas institucionales y las pruebas nacionales. Esta es una de las razones por las cuales es valioso que los directivos aprovechen e integren ideas y el talento de sus miembros. Sin duda alguna, el talento humano debe estar cohesionado con los procesos de gestión y la cultura organizacional para que se posicionen algunos actores educativos, generando mayor compromiso y cumplimiento de metas institucionales.

Concepto de Factor. En cuanto a la concepción de factor, este se encuentra asociado a elementos que influyen e intervienen en una variable determinada. A nivel institucional (Rojas, et. al 2007,p. 218) afirma que es una “Característica estructural y funcional que es distinta en cada institución, debido a su naturaleza” por lo tanto, varía porque esta mediada por el contexto, la organización, la gestión y el direccionamiento dado por el directivo docente.

Concepto de Escuela. Existen diferentes acepciones del término “escuela” en donde se encuentra implícita la idea de sociedad y sujeto. Es así como el fenómeno de escuela se ha redefinido desde una diversidad de contextos y percepciones de los diferentes autores que han aportado desde diversas disciplinas como la filosofía, economía, política, entre otras, “basada en las nociones que se tenían sobre lo que requería la sociedad o lo que necesitaba el individuo para salir adelante” (Bruner, 1997, p. 45). Es decir, el lugar o espacio en el cual se transmite y se aprenden saberes puntuales.

Por tanto, el objetivo de la escuela ha cambiado desde esas percepciones y las coyunturas históricas, económicas y sociales, entendiendo las necesidades de la comunidad educativa y determinando que el centro de la escuela es el estudiante. Por ende, se debe

“favorecer la adquisición de capacidades y competencias, el crecimiento, el saber, el desarrollo social y la inclusión; y a la vez, cumplir la misión de socializar a los jóvenes como personas sanas y ciudadanos activos” (OCDE, 2001b, p.129) asimismo, a la eficacia en los resultados académicos, valores personales y sociales, desarrollo de la dignidad, equidad e igualdad para todos.

Sin olvidar esos factores internos y externos que permean la escuela, es posible identificar una correlación explícita que permite pensar el proceso de mejoramiento hacia la calidad de los aprendizajes. De esta manera, lo afirma Gaírín (1996):

Los factores externos actúan como marco, son expresión de los condicionantes socioculturales de carácter general o próximo y adoptan formas de acuerdo a las necesidades del contexto, al marco normativo y a la ordenación que se hace del sistema educativo. Los factores internos hacen referencia tanto a la ordenación de los elementos estáticos de la organización (Planteamientos Institucionales, Estructura y Sistema relacional) como a la consideración de los aspectos dinámicos (dirección y funciones organizativas: planificación, distribución de tareas, actuación coordinación, evaluación e innovación). Y sobre ello inciden las concepciones o planteamientos ideológicos que se aplican a la hora de ordenar/justificar las acciones sobre la realidad. (p.5)

Es así que a nivel interno institucional se debe tener en cuenta la incidencia del tipo de institución educativa y el efecto que puede tener en el estudiante. Es por esto que “las escuelas deben poner los conocimientos de un aprendizaje permanente y a la vez enfrentar nuevos desafíos como patrones demográficos cambiantes, aumento en la inmigración, mercados laborales cambiantes, nuevas tecnologías y campos de conocimiento en rápido

desarrollo” (Pont, B. *et. al*, 2009, p.21). Adicionalmente, estos rectores y coordinadores se deben enfrentar con ambientes cambiantes, actuales y futuros, en donde todo su actuar se encuentra establecido bajo la normatividad, haciendo implícitas tareas como: distribución del tiempo, la formación y capacitación de su equipo, rendición de cuentas, gestión institucional, apoyos e incentivos y principalmente en el logro y calidad académica de sus estudiantes. Se trata principalmente de las aportaciones de la escuela como institución responsable del apoyo fundamental que hace a nivel de la estructura social, en donde se desarrollan una variada producción de discursos, prácticas y saberes. Teniendo en cuenta, las relaciones personales, cultura organizacional y la normatividad; es por ello que se debe pensar en el tipo y la relación escuela - sujeto en ese contexto propio y único que aportan a la construcción de un sujeto autónomo con capacidad y habilidades ciudadanas. Una escuela que se estructure desde esas vivencias cotidianas; que sea flexible, autónoma, dinámica y que, de apertura al cambio, de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes y pueda adaptarse a nuevos escenarios en el que se encuentran implícitas las estructuras políticas, morales y éticas propias de cada país. Específicamente en el contexto de los colegios con puntajes altos (A+) y bajos(D) esos factores internos y externos, marcan una directriz, porque algunos deben enfrentar algunos desafíos demográficos, económicos y familiares que son complejos de atender y que en la mayoría de los casos son desconocidos por el nivel central específicamente en Bogotá.

Concepto de Gestión Educativa. En un mundo globalizado las nuevas exigencias sociales han generado una variedad de tendencias que se manifiestan a partir de la descentralización de los sistemas educativos. Es por ello que el directivo docente debe asumir diferentes roles y posturas encaminadas a dirigir la cultura y el horizonte

institucional mediante el uso de sus capacidades, que deben ser acordes y responder a los nuevos tiempos de cambio. En otras palabras, el rol del directivo docente y el núcleo de su gestión educativa debe estar encaminada hacia la resignificación de los procesos institucionales.

El tema de la gestión educativa se ha transformado en el ámbito educativo a raíz de esos cambios sociales. Para Ruiz (2010) “la gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular” (p.1). Acciones que deben estar ante todo planificadas según el tipo de institución educativa, para identificar posibles estrategias que sean acordes con la realidad educativa. De la misma manera, Betancourt (2002) manifiesta que “La gestión educativa adquiere un sentido más amplio que trasciende las fronteras del sistema educativo, al señalar como responsables del proceso educativo no solamente al Estado y a la institución escolar, sino al delegar responsabilidades a la sociedad y también al conceder alguna importancia a la educación no formal”(p. 60).

Por otra parte, el rol del directivo debe estar en la capacidad de transformar las instituciones educativas, su praxis debe estar centrada en mantener los procesos pedagógicos y administrativos que permitan implementar acciones innovadoras que transformen la visión institucional y que lleven consigo una integralidad, calidad y eficiencia en los procesos internos. Es decir, que permitan al directivo docente y su equipo desarrollarse como personas plenas, autónomas, responsables y ciudadanos competentes con las capacidades de su proyecto de vida en un contexto globalizado. Según Cejas (2009)

“El *director* es fundamentalmente un *conductor*, un *armonizador* de voluntades con *autoridad legitimada*, en algunos momentos *concierta*, *convoca*, *armoniza* y en otros, *dirige*, *orienta*, *hace respetar y cumplir* los acuerdos” (p. 217)

Esa capacidad que tiene el directivo docente para dirigir y organizar el tipo de gestión que necesita la institución educativa se especifica dentro del proyecto educativo institucional. Este rol debe concebir de forma integral a los diferentes procesos, el manejo de recursos, clima institucional y la toma de decisiones, para que todos estos elementos converjan y permitan la mejora en las dinámicas de enseñanza y aprendizaje, la construcción de una cultura institucional, y la formación integral de los estudiantes.

Gestión pedagógica

La gestión pedagógica será abordada desde su relación con la praxis del directivo docente. Esta se vincula con diferentes elementos del escenario educativo: el contexto socioeconómico y cultural, la institución, la comunidad educativa, la normatividad, entre otras. Esto proporciona una serie de insumos para lograr diferenciar el nivel de toma de decisiones orientadas específicamente al mejoramiento de los diferentes procesos frente a la eficacia, equidad y calidad educativa. Estas medidas surgen del análisis que se desarrolla sobre los resultados de las pruebas estandarizadas ICFES SABER 11.

El directivo docente “continúa siendo una pieza fundamental en la organización” educativa (Page, 1990, p. 72). Bajo esta idea, la función pedagógica del rector debe estar dirigida y relacionada desde su formación y experiencia docente. Según Alvaríño, et. al. (2000) señalan que:

Las escuelas se caracterizan por tener un director siempre presente y en todo (en lo académico, técnico y humano), autonomía técnico pedagógica del establecimiento, la existencia de una fuerte cultura escolar, calidad humana y profesional del profesor que cumple un rol fundamental para la efectividad escolar, sensibilización positiva hacia los niños y padres sobre la educación. (p.10)

Cabe aclarar, que el conjunto de características propias del directivo representa un factor fundamental y significativo en el rendimiento escolar de los estudiantes. A partir de su gestión como líder pedagógico debe generar en su equipo de trabajo (docentes): motivación permanente para la elaboración de estrategias metodológicas y pedagógicas como: planes, programas, organización, currículo, didácticas y estrategias de evaluación. Cada una de ellas para poder realizarlas y desarrollarlas en el aula gestando “un clima facilitador del rendimiento individual y de la implicación de todos en una tarea común” (Page, 1990, p.75). Estos elementos son determinantes para transformar el rendimiento académico, el comportamiento y el aprendizaje de los estudiantes.

Es importante enfatizar que el rendimiento académico de los estudiantes se encuentra determinado por diferentes factores, entre ellos, los denominados fenómenos multifactoriales, que intervienen en el proceso académico. En este sentido, es posible identificar 7 elementos clave: (i) La *planeación y organización* (cómo el directivo docente ejerce su gestión y liderazgo para la preparación del PEI, preside el consejo directivo y académico, formulación de planes anuales y de mejoramiento de calidad, que da la guía y el horizonte de trabajo en equipo con docentes, maneja los recursos a nivel pedagógico, y el número de alumnos por aula. (ii) La *relación e interacción* entre “directivo-docente-alumno”. (iii) *Motivación* en los docentes (cualificación y capacitación). (iv) *Manejo de*

recursos (necesarios para que los estudiantes participen y construyan conocimiento). (v) *Evaluación* (medir los conocimientos, sobre contenidos y procesos aprendidos en cada asignatura) y principalmente en atender los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de sus estudiantes. (vi) *Clima institucional y convivencial*, donde Immegart (2000) manifiesta que “la amplitud y el grado de éxito o eficacia de un director radican en su conocimiento y capacitación para las relaciones interpersonales, el trabajo con grupos y el manejo de la dinámica social dentro y en el entorno de la organización” (p. 63). (vii) *Currículo*, donde se especifica la realización y consolidación del proyecto educativo institucional (PEI) frente al plan de estudios, visualizado y dirigido al desarrollo de prácticas pedagógicas y formativas accionadas y realizadas en el aula y en especial desde la coyuntura social y sanitaria en los diversos escenarios donde se lleva a cabo la formación de los estudiantes.

Factores relacionados con los Directivos Docentes. Para este estudio se tiene en cuenta dos actores: directivos docentes (rectores y coordinadores). En este contexto, se han identificado para la investigación factores significativos que influyen en el proceso de los resultados de la prueba ICFES SABER 11.

Perfiles. La función del directivo docente se encuentra atravesada por fenómenos políticos, sociales y culturales. En este marco, la praxis del directivo docente requiere de competencias, habilidades, manejo de indicadores y criterios, que deben ser gestionados como parte de la labor fundamental del manejo institucional. Según la Resolución 09317 de 2016, los perfiles de “los directivos docentes responden a la siguiente estructura: (a) identificación del cargo; (b) propósito principal del cargo; (c) funciones esenciales; (d) conocimientos básicos o esenciales; (e) identificación de competencias comportamentales; y (f) requisitos de formación académica y experiencia”. (p.12).

Esta perspectiva fundamentada en la ley implica que se debe enfocar principalmente en los aprendizajes de calidad de los estudiantes. Asimismo, en los diferentes procesos que debe ejecutar en su cotidianidad frente a esa realidad y necesidades en que se encuentra la institución educativa, y finalmente cumplir con las especificaciones normativas cuyo propósito principal es:

Desempeñar actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo (Resolución 09317 de 2016, p.12)

Por ello, el perfil que debe manejar el directivo docente responde al sistema educativo colombiano. Puntualiza las 18 funciones principales del directivo mediante el artículo 10¹ de la ley 715 de 2001.

En este sentido, ese perfil debe ser acorde con la función directiva que se orienta a la atención de la comunidad educativa. Igualmente, debe estar dirigida al logro de los aprendizajes centrados en el compromiso social, ético y moral que favorezca cada uno de los espacios donde los estudiantes puedan lograr un sinnúmero de conocimientos, actitudes y el desarrollo de habilidades y competencias determinados en el currículo. Este debe tener la finalidad de poner en práctica unas políticas educativas de calidad, equidad, inclusión, eficiencia y eficacia.

¹ Las funciones de Rectores o directores. El rector o director de las instituciones educativas públicas, que serán designados por concurso, además de las funciones señaladas en otras normas.

De esta manera, el directivo docente debe generar motivación y participación de su comunidad educativa para identificar qué aspectos son centrales y prioritarios para el buen manejo institucional. Por ende, su trabajo debe estar enfocado principalmente en lo pedagógico, unido con los procesos administrativos para que cada una de sus funciones sea en pro del aprendizaje y bienestar de sus estudiantes. Es decir, que debe establecer una relación jerárquica donde sus prácticas administrativas estén subordinadas a las prácticas pedagógicas institucionales.

Para concluir, se debe enfatizar que existen tres características que permean el accionar del directivo docente en la institución educativa: primero, desde la *formación* continua y permanente que busca el mejoramiento de los procesos académicos de los estudiantes; segundo, fundamentado en las *competencias*, las cuales proporcionan la ejecución desde su campo de acción; y tercero, de acuerdo a las *funciones* que debe desempeñar en su cargo.

Formación (actualización y cualificación). Se puede decir que en los últimos años la formación de los directivos docentes se encuentra entre los puntos más importantes suscritos en la agenda educativa de los organismos internacionales en los países de América latina. Cada uno de los programas pensados para su fortalecimiento apuntan a favorecer y potenciar la gestión organizacional, las competencias, las habilidades, y la gestión para lograr y adquirir un liderazgo que sea propio para los diferentes tipos de instituciones. El objetivo es que conlleven al mejoramiento de su rol como directivo docente frente a la calidad en las instituciones educativas. Según, Ángel, N. *et. al.* (2018):

La escuela es, probablemente, una de las instituciones más complejas de la sociedad: espacio social de crecimiento y construcción de relación, territorio de saberes y de intercambio. Sobre ella reposa, entre otras responsabilidades, las de

transmitir los saberes acumulados por la historia humana; formar para la ciudadanía, la democracia y la vida, y desarrollar competencias disciplinares. Es centro de atención y de esperanza: allí se depositan las posibilidades de continuidad y desarrollo. En fin, en la escuela se sitúan, se controvierten y se afirman las preguntas medulares de la sociedad. (p.39)

Es decir, esa formación del directivo docente debe ser integral desde el desarrollo personal y profesional. Asimismo, debe estar permeado por la normatividad, su relación con la cotidianidad y organización institucional. Se deben establecer esos roles frente a los diferentes retos y demandas a nivel social, cultural, político y económico. Para Sandoval, *et. al.* (2008) “se entienden como necesidades de formación del directivo docente las posibilidades de desarrollo y mejora en el ejercicio de su tarea directiva” (p.13). Eso requiere una formación continua que cualifique su actuar frente a la toma de decisiones y al rumbo institucional, dependiendo los contextos contemporáneos a los cuales se enfrenta la institución y la comunidad educativa.

Sin embargo, el impacto de formación desde los mismos planteamientos teórico-prácticos es una tarea compleja debido a las particularidades y naturaleza de cada una de las instituciones educativas. En el caso colombiano, el directivo debe manejar varias sedes, jornadas y un número excesivo de docentes y estudiantes. Esto perjudica y sabotea su accionar cotidiano debido a que debe delegar múltiples procesos a los coordinadores que se encuentran en cada sede, lo que hace que se tergiversen las directrices pedagógicas y administrativas. Por ende, el poder cualificarse en el manejo de una dirección eficaz es primordial debido a que permite conseguir los objetivos, planificar y poner los logros institucionales al servicio de la comunidad educativa.

Para finalizar, debe optarse por formar al directivo en procesos de evaluación, que permita transversalizar todos los procesos institucionales. El objetivo es que sean acordes y coherentes con las pruebas de los estudiantes Saber y las pruebas de desempeño docente para lograr la comprensión de “elementos que identifiquen sus fortalezas y necesidades de formación para superar las dificultades” (MEN, 2008b, p. 19). Es así, como se logra mejorar en los diferentes procesos de la gestión directiva con una formación coherente, eficiente, eficaz y de calidad para el logro de buenos resultados académicos institucionales.

Competencias (destrezas pedagógicas). Debido a la transformación de los últimos años de los sistemas educativos, los directivos docentes (Rectores y Coordinadores) han tenido que desarrollar nuevas competencias para lograr y realizar nuevas y diferentes tareas, más complejas y que conllevan a repensar en una capacitación y formación constante para el mejoramiento de su profesión, en cada una de las disciplinas o áreas en que se deben desempeñar. Debido a que deben cumplir con ciertos objetivos institucionales que orienten sus actuaciones cotidianas. Según, Poblete (2006) las competencias representan “la capacidad de un buen desempeño en contextos, complejos y auténticos. Se basa en la integración y actividades de conocimiento, habilidades y destrezas, actitudes y valores” (p.9). fundamental para mejorar su desempeño integral frente a la gestión institucional. Para el MEN (2008):

Una competencia involucra la interacción de disposiciones (valores, actitudes, motivaciones, intereses, rasgos de personalidad, etc.), conocimientos y habilidades, interiorizados en cada persona. Estos componentes de la competencia interactúan entre sí y se ponen en juego frente a los retos cotidianos que enfrenta una persona,

determinando la calidad global de su labor en un escenario específico. Es importante señalar además que una competencia no es estática; por el contrario, esta se construye, asimila y desarrolla con el aprendizaje y la práctica, llevando a que una persona logre niveles de desempeño cada vez más altos. (p.13)

Por lo tanto, se debe observar y determinar un perfil profesional y laborar para el directivo docente que logre el dominio administrativo y el conocimiento en el proceso pedagógico sobre la enseñanza y aprendizaje. El cual ejerce un ambiente para atender las necesidades que sus alumnos y la comunidad educativa necesitan frente a los retos, cambios y desafíos de la sociedad actual. Desde la *Guía No.31* (MEN, 2008, p.15), el manejo de competencias pedagógicas se debe enfatizar desde cuatro (4) funciones esenciales: Diseño Pedagógico, Seguimiento académico, Práctica Pedagógica y Gestión de aula.

Esta se desarrolla a partir de las diferentes acciones y actuaciones que el directivo docente realiza institucionalmente, fortaleciendo cada uno de los procesos pedagógicos desde los actores que la conforman. Esto recae especialmente sobre los directivos docentes (rectores y coordinadores) que con su gestión facilitan o no la proyección y la consecución de mejores resultados académicos, y el posicionamiento dentro del ranking anual de la prueba SABER 11.

Primero se enfatiza desde el *diseño pedagógico*, este debe atender a los factores de calidad y equidad de acuerdo a las necesidades y contextos de los estudiantes. Se ve reflejado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y allí se encuentra planteados la propuesta curricular y los estándares básicos de competencia que están compuestos por dimensiones, dominios, niveles y criterios para los diferentes tipos de desempeño. Por ende, las instituciones educativas y los directivos deben trabajar conjuntamente en la

autonomía curricular mediante una propuesta amplia, flexible y diversificada que responda a las diferentes áreas, grados y niveles que serán evaluados periódicamente para establecer ajustes en sus procesos y desarrollar planes de mejora académica.

La segunda función involucra el *Seguimiento Académico* con el que el Rector garantiza “la pertinencia de la formación recibida, el proceso de evaluación del aprendizaje, los problemas de aprendizaje, la promoción y recuperación y la asistencia” (Resolución 09317 de 2016, p.14). Esto reflejado en los resultados de las pruebas estandarizadas ICFES SABER dónde se observa el desempeño de los aprendizajes en áreas fundamentales. Así se facilita la creación de estrategias metodológicas efectivas y su inclusión en los procesos de enseñanza y aprendizaje en las prácticas pedagógicas y de aula, todo esto pensado en la calidad integral de los estudiantes.

El manejo de las *prácticas pedagógicas* se debe realizar desde el trabajo mancomunado de los directivos y docentes. Esto pone sobre la mesa la necesidad de establecer prácticas cooperativas entre la comunidad educativa, más allá de simplemente coordinativas. Esta perspectiva resalta las ventajas de las acciones visibles y destacables del trabajo en equipo entre directivos y docentes para organizar las prácticas pedagógicas implementadas en los estudiantes. Con esto se avanza en el desarrollo de los procesos cognitivos dentro de la comunidad educativa. Por su parte, Contreras y Contreras (2012) definen que:

la práctica pedagógica representa una acción en la que intervienen diversidad de elementos como: estrategias de enseñanza, la comunicación pedagógica, la planificación didáctica, el currículo, alumnos, maestros, y saberes, que contribuyen con la formación integral de la personalidad de cada individuo (p.197).

De esta manera, se requiere de procesos conceptuales, procedimentales, estratégicos, de habilidades y competencias del directivo docente para poder motivar e inducir al docente a realizar acciones que se articulen con el currículo y que contribuyan al aprendizaje y la construcción de conocimiento de los estudiantes.

En cuarto lugar, se encuentra la *gestión de aula* cuyo objetivo es implementar todas las dinámicas y estrategias a la cotidianidad de la comunidad institucional. Por ejemplo, la flexibilización del currículo; la transformación de los canales de comunicación dentro del aula; entre otros. En este sentido, otro autor como Humerman (Citado por Rodríguez, 2002) afirma que el proceso debe ser:

Consciente, deliberado, participativo implementado por un sistema educativo o una organización con el objeto de mejorar desempeños y resultados, estimular el desarrollo para la renovación en campos académicos, profesionales o laborables y formar el espíritu de compromiso de cada persona con la sociedad y particularmente para con la comunidad en la cual se desenvuelve (p.6).

Esta definición del proceso dentro de la institución educativa se enfoca principalmente en el directivo docente como gestor y ejecutor de las condiciones óptimas, como profesional integral que enlaza y vincula cada una de sus competencias, saberes y habilidades al desarrollo integral de prácticas que aporten a la construcción de procesos educativos en torno al aprendizaje de los estudiantes y al mejoramiento constante de la comunidad educativa. Estas prácticas deben tener en cuenta el contexto institucional, con el objetivo de construir procesos pedagógicos que se adapten y sean funcionales con las características específicas y heterogéneas de las múltiples comunidades educativas.

Esta revisión permite replantear el objetivo de las competencias del directivo desde un sentido crítico frente al verdadero propósito de las instituciones educativas y sus contextos. Con esto se quiere lograr la calidad educativa entendida desde los resultados académicos institucionales. El rol del directivo docente debe trascender y transformarse en torno a la educación y a la sociedad a la cual pertenece, en donde la institución educativa se transforma en un lugar de experiencias y adquisición de conocimientos desde la cual se modifican las realidades de los estudiantes. El objetivo de esta transformación individual y social es que se construya un sentido crítico, autoconsciente y transcendental que estimule la formación de la comunidad educativa en los escenarios contemporáneos.

Gestión administrativa

Desde este tipo de gestión se hace un manejo racional y eficiente de los recursos institucionales. En general, son aquellas relacionadas con el sistema operativo. Según la Guía 34:

Esta área da soporte al trabajo institucional, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable (MEN, 2008, p.27).

En la gestión administrativa se encuentra establecido el manejo de los recursos institucionales que direcciona y ejecuta el directivo docente en la institución educativa. Cada proceso requiere que se organice, coordine y articule para generar las acciones pedagógicas en el aula. Según Pacheco (2018) para “priorizar el gasto se utiliza el juicio personal como única técnica de decisión, situación cuestionada desde algunas comunidades educativas porque en ocasiones las inversiones realizadas no se estiman prioritarias y

convenientes por la comunidad” (p.260). Se debe identificar que la visión y el actuar del directivo docente se encuentra encaminado hacia los procesos estratégicos, donde el mejoramiento continuo de las instituciones es lo primordial.

Estructura organizacional. La educación se ha reconocido en las últimas décadas como elemento esencial para el mejoramiento en todos los ambientes y situaciones de un país. Esto hace que existan cambios sustanciales a nivel social, económico y político. Por ende, es importante presidir en el fortalecimiento y la reestructuración de los procesos institucionales a fin de lograr el desarrollo integral de los estudiantes. Señala Chiavenato (2006) que las “organizaciones pueden adaptarse y cambiar para cumplir requisitos ambientales o pueden alterar el ambiente de forma que éste se adecue a las capacidades de ellas” (p.261). Por ello, al estudiar las instituciones educativas a partir de la teoría de la organización permite consolidar, conocer y manejar estrategias y factores de eficacia e innovación que sobresalen en algunas instituciones para el logro de los buenos resultados en los procesos institucionales, medidos desde el ranking académico de las pruebas SABER.

Lo anterior, permite aseverar que las instituciones educativas son dinámicas, abiertas y se caracterizan principalmente por la asociación y configuración de acuerdo a sus objetivos. Para Chiavenato (2016), “cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes” (p.2). En Colombia, es preciso determinar que cada una de las personas que se encuentran trabajando en las instituciones educativas se encuentran regidas primero por una normatividad establecida desde la ley general de educación, la ley 715, y desde las funciones que coordina el Rector

y que aporten al mejoramiento de los procesos institucionales. Según Morales (2000), para que funcione con lineamientos precisos:

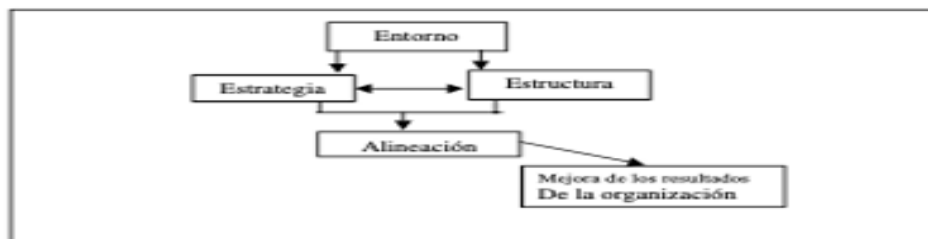
Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores (p. 9).

Que permitan trabajar a la comunidad educativa desde valores como la eficiencia y eficacia, y que facilite la consolidación, y posterior consecución, de la calidad educativa como meta institucional. Se puede afirmar, además, que el directivo docente como máximo gestor y líder de la institución educativa “define estrategias, diagnóstica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad” (Chiavenato, 2006, p.2). Por ende, debe analizar los diferentes factores y procesos que funcionen mejor y se adapten a las instituciones educativas, desde la más tradicional (formal e informal) pasando por las de innovación (red, trébol, adhocrática), o las emergentes (virtuales) para que estas puedan dar los resultados esperados. Además de adaptarse eficientemente a las transformaciones institucionales y organizacionales de los planteles educativos. El directivo debe gestionar todas estas transformaciones de acuerdo a “sus conocimientos, habilidades y competencias, sus actitudes y las características de su personalidad, su pasado profesional, su formación académica, sus antecedentes morales, su éxito o fracaso en determinadas actividades, entre otros” (Chiavenato, 2006, p.2) definiendo que todos estos factores y los institucionales son completamente distintos de una institución a otra.

Asimismo, la estructura organizacional como un sistema, conlleva a la definición de una jerarquía o división de trabajo dentro de una organización. Esta jerarquía identifica cada uno de los puestos ya sea vertical, estableciendo los diferentes niveles jerárquicos, u horizontal, en el que se constituye desde el mismo nivel de jerarquía especificando las funciones y tareas puntuales de las personas que conforman la organización. Desde esta división del trabajo se busca asegurar el funcionamiento de las distintas áreas y lograr los objetivos y metas que permitan el mejoramiento, crecimiento y pertinencia de las organizaciones. Esto faculta la existencia de una organización formal en cuestiones del trabajo institucional. Lo que facilita los diferentes canales de comunicación, participación y colaboración, distribuyendo y asignando responsabilidades para lograr esa necesidad de encontrar y centrarse en tres aspectos básicos e importantes en el manejo institucional: la estrategia organizacional, la estructura y el entorno.

Figura 10.

Alineación de la estrategia organizativa, la estructura y el entorno.



Nota: Ecles, Costa y Teare, 1997, p. 42.

Fernández Enguita (1999) manifiesta que la organización de la institución educativa se puede vislumbrar desde una perspectiva sistémica en tres componentes que son crecientes de complejidad: El primero es desde los individuales y sus relaciones: **nivel de**

agregado, elementos individuales y de los docentes; el segundo, el **nivel de estructura**, conjunto de relaciones discretas (primer plano para la relación entre las personas); y el tercero, el “**nivel de sistema** (relaciones entre relaciones, funciones que desempeñan en el entorno). Las escuelas, aunque tienen los mismos órganos, pueden funcionar de los tres modos citados” (p.6). Esto permite mejorar los procesos y principalmente frente a la obtención de la calidad educativa, permitiendo la solución de los problemas y la innovación. A través de los compromisos de cada uno de los integrantes de la institución educativa.

Planeación institucional (horarios, tamaño de los grupos, sedes, jornadas) Se debe especificar primero que la planeación que realiza el directivo docente es la clave para asegurar el éxito institucional y del manejo eficaz de cada uno de los procesos y acciones que conlleven a la calidad educativa. La CEPAL (2018), en el documento *Objetivos y metas de desarrollo sostenibles 2030*, especifica que de “aquí a 2030, [se debe] asegurar que todas las niñas y niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinente y efectivo” (p.27). Ahora bien, en el ámbito educativo la gestión debe estar encaminada al manejo de los procesos que sean acordes y coherentes, donde se observe el trabajo de cada uno de los miembros frente a sus responsabilidades. Esta división del trabajo debe lograr la obtención de resultados eficaces, de innovación y que generen capacidades y habilidades para analizar, diseñar y evaluar cada uno de los procesos y proyectos realizados y que estén en armonía con los contextos institucionales.

De esta manera, es pertinente resaltar que los sistemas educativos actualmente requieren de un docente directivo o un gestor educativo que plasmen “los aspectos cruciales de una

realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho” (Rojas y Medina, 2012, p.16). A partir del diseño de estos escenarios se deben formular los planes anuales y gestionar la implementación de los mismos, hacer seguimiento y evaluación, en cada uno de los procesos pedagógicos, administrativos, directivos y de comunidad. Generando, de esta manera, resultados que beneficien el aprendizaje de los estudiantes.

Señala Rico (1996) que la planeación “es el soporte básico al proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, lo que implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones “(p.1). Por lo que el Rector y su equipo directivo deben responder a las preguntas y necesidades institucionales para poder solucionar las siguientes cuestiones: ¿Por qué se requiere de evaluar procesos? ¿Qué hacer? ¿Cómo hacer? ¿Para qué? ¿Con qué? ¿Quién? y ¿Cuándo se debe hacer algo? Estos elementos son indispensables para la coordinación de “todas las acciones vinculadas con la organización escolar, más ahora en que las exigencias derivadas de grandes cambios sociales se vuelcan hacia la escuela en busca de la definición y el cumplimiento de nuevas funciones (Rueda, 2011, p.4). En donde cada proceso se encuentra planeado y permea cada actividad que debe realizar el directivo docente en la cotidianidad institucional que debe organizar, dirigir, evaluar para el logro de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. Esto lo expresa Rueda (2011):

Más allá de las exigencias administrativas y que medie entre los requerimientos diseñados por directivos y especialistas del currículo, y las características de cada grupo particular en convivencia con un maestro con características personales y

profesionales propias y una materia a enseñar también con requerimientos específicos para su apropiación plena (p,4).

Esa organización de las diferentes actividades curriculares esta reglamentada en la ley 115, Art 76 como “el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad nacional, regional y local” (P. 137). Este debe ser diseñado de manera coherente con la normatividad y que el directivo docente debe responder y organizar en cada institución educativa. Por otro lado, frente a la jornada escolar la Ley 115. Art.85 señala:

El servicio público educativo se prestará en las instituciones educativas en una sola jornada diurna. Cuando las necesidades del servicio educativo lo requieran, podrán ofrecer dos jornadas escolares, una diurna y otra nocturna, bajo la responsabilidad de la misma administración (p.140).

Asimismo, en el Decreto 1859 de 2002, se reglamenta la jornada, horario de la jornada escolar y período de clases. Estos horarios deben cumplir con una intensidad mínima, semanal y anual, de acuerdo a las actividades, áreas obligatorias y fundamentales.

Tabla 2.

Horario de la Jornada Laboral

	<i>Horas Semanales</i>	<i>Horas anuales</i>
<i>Básica Primaria</i>	25	1.000
<i>Básica Secundaria y media</i>	30	1.200

Nota: Decreto número 1850 de 2020. Art. 2 Horario de la jornada laboral.

Al mismo tiempo, el rector como superior de la comunidad educativa debe destinar la atención en cada una de las actividades propias institucionales. Entre ellas definir el tamaño de los cursos, distribución de niveles, el manejo de las diferentes sedes y el tiempo que dedica a cada una de ellas. En general, el énfasis está en el manejo de los recursos económicos y materiales para mejorar las debilidades de planes anteriores de acuerdo con las necesidades de los estudiantes en los contextos actuales.

Como se indicó, a partir de una adecuada planificación se brinda elementos educativos de eficiencia, eficacia, pertinencia frente a factores como la motivación a los docentes para enseñar y al estudiante para aprender, logrando que apliquen e interioricen los conocimientos socializados en las instituciones educativas frente a las alianzas estratégicas. Esto implica tomar decisiones, en determinar los diferentes contenidos conceptuales, como también, los procedimentales y por ultimo los de actitudes que se abordarán, en: cantidad y profundidad. Es decir, es significativo conocer, entender y saber la finalidad de lo que hacen los directivos, esto resulta importante para los estudiantes resulta fundamental identificar algún tipo de motivación o estímulo que atraviese la práctica docente y nutra su proceso de aprendizaje y ayude a la interiorización de los saberes.

Cultura y clima organizacional. Cada institución educativa ha desarrollado su propia cultura a partir de sus contextos y condiciones sociales, políticas, económicas que las rodean e inciden directamente en el ambiente institucional y en las relaciones de cada una de las personas que integran la comunidad educativa. Esto se ve reflejado principalmente en aspectos como: productividad laboral, ético, valores y comportamental. En este sentido, Shein (1988) conceptualiza la cultura organizacional como:

Un grupo dado de personas que ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él. Es necesario que se haya dado un número de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, que tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesto” (p.24)

A partir del contexto institucional, Pérez Gómez (1998) afirma que:

Es un conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social. Las tradiciones, costumbres, rutinas e inercias que estimulan y se esfuerzan en conservar y reproducir la escuela condicionan claramente el tipo de vida que en ella se desarrolla y refuerzan la vigencia de valores, expectativas y creencias ligadas a la vida social de los grupos que constituyen la institución escolar (p.127)

Lo que significa, que los autores reconocen que la cultura organizacional es un componente que se ha ido formando a lo largo del tiempo que es permanente y duradera, que parte de las experiencias y modificarlas no es una tarea sencilla. Es por ello que al hablar del directivo docente como máximo gestor de la institución educativa este debe realizar “una práctica que cultive la conciencia, desarrolle al individuo, influya en los empleados, y transforma el ambiente de trabajo” (Woodside, 2010, p.13). El directivo docente a partir de su formación y sus experiencias debe generar acciones pertinentes y eficaces que puedan desarrollar las capacidades, y concreten la sinergia de interpretar y reestructurarse al interior de las comunidades con el objetivo de desarrollar su propia

cultura ante los cambios que se han dado en los últimos años. Esto reafirma que cada institución educativa, al igual que cada comunidad educativa, es distinta. Viñao señala (2001) "No hay dos escuelas, colegios, instituciones de enseñanza secundaria, universidades o facultades exactamente iguales, aunque pueden establecerse similitudes entre ellas" (p.33) aunque parezcan similares en algunos aspectos estos siempre se gestionan y manejan de manera distinta ya que "se forman en espacios y tiempos concretos de interacción, es, en cierta medida, específica de cada contexto escolar y por tanto no transferible automáticamente a otros escenarios" (Pérez Gómez, 1998, p.153).

Por ejemplo, uno de los elementos o factores que inciden en la cultura organizacional es el clima organizacional. Según, Barrios, et. al (2020):

La gestión comunitaria existente en todas las instituciones educativas (Guía 34), ofrece las pautas que deben ser tenidas en cuenta y a su vez estar presentes en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y vivenciadas en el clima organizacional de la escuela, esto implica que más allá de las palabras escritas en un documento; es importante valorar la percepción que la comunidad educativa tiene con respecto a la institución. (p.141)

Esto indica que los objetivos institucionales son compartidos entre directivo docente, docentes, estudiantes y padres de familia. Por consiguiente, existe un ambiente laboral que es percibido por esa comunidad e influye en el aprendizaje de los estudiantes. Se debe tener en cuenta que esto tiene una relación directa con la satisfacción laboral y en las diferentes dimensiones. Según Canchón *et. al* (2013), para prestar un servicio de calidad, se tienen que desarrollar plenamente las siguientes dimensiones: a) Estructura y proceso; b) Infraestructura, c) Toma de decisiones, d) Relaciones Interpersonales, e) comprensión, f)

Identidad personal y profesional, g) sentido de pertenencia (p.83), a continuación, se relacionan las dimensiones con su respectivas variables y definición.

Tabla 3.

Dimensiones de Clima Organizacional y Variables Relacionadas.

DIMENSION		VARIABLES RELACIONADAS	COMO SE DEFINEN
ES			
ESTRUCTURA Y PROCESOS	Y	Organización, liderazgo, políticas internas, parámetros, autoridad.	Estos apuntan a alcanzar los fines de la institución educativa, también, Los directivos son los que definen objetivos, deberes, reglas, procedimientos, estándares de trabajo, teniendo en cuenta la normatividad.
INFRAESTRUCTURA		Espacio físico, recursos disponibles, ambientes de trabajo.	Elementos físicos y recursos que se encuentran en la institución
TOMA DE DECISIONES	DE	Participación, adaptación al cambio libertad de cátedra, responsabilidad	Intervención de cada uno de los miembros para gestionar acciones
RELACIONES INTERPERSONALES		Conflictos, trabajo en equipo, colaboración, cooperación, resiliencia, respeto.	Interacción entre dos o más personas
COMPENSACIÓN		Salarios, beneficio, bonificación, reconocimiento, capacitación, carrera.	Mecanismos de estímulos y sanciones
IDENTIDAD PERSONAL Y PROFESIONAL	Y	Vocación, identidad, compromiso, aprendizaje de los estudiantes, deseo de aprender	Compartir la cultura, valores, historia, tradiciones
SENTIDO DE PERTENENCIA	DE	Misión de la institución, actitud frente a la institución, principios éticos, imagen institucional	Cada uno de los miembros de la institución es importante y valioso.

Nota: Con base en CANCHÓN, Y., PLAZA, G. Y ZAPATA, G. (2013). Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas. Tesis de maestría. Universidad de La Sabana. Bogotá.

El directivo docente desempeña un rol proactivo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Su gestión debe atender los procesos, la planeación, acciones, estrategias, medición, seguimiento y controlar los diferentes procesos pedagógicos y administrativos, para que a partir de estos mecanismos pasen hacer parte de estos.

Alianzas estratégicas. A partir de las reformas de los sistemas educativos en los últimos años en Latinoamérica, en la que se encuentra plasmada el concepto de calidad, se crean

nuevas expectativas para las instituciones educativas. Esto responde a la necesidad de plantear, desde la dirección y gestión del directivo docente, acciones integradoras y de innovación que constituyan y encausen los procesos y cambios institucionales necesarios. De esa manera, se encuentran las alianzas estratégicas.

En particular, las *alianzas estratégicas* son “relaciones voluntarias entre organizaciones en uno o varias esferas de actividad en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia” (Arbaiza, 2011, p.105). Estas designadas, conducidas y gestionadas por el directivo docente se han convertido e incrementado en las instituciones educativas, ya que mejoran los procesos educativos en materia de recursos humanos, tecnológicos, cognitivos, y laborales para los estudiantes.

Estas alianzas pueden realizarse con otras instituciones de carácter privado o público para seguir compitiendo y desarrollando programas de integración con la educación media. Por ejemplo, las que tiene con el SENA (2006):

Conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento de la Educación Media en Colombia mediante la integración de programas del SENA con las instituciones Educativas, para que los estudiantes de los grados 9, 10 y 11 adquieran y desarrollen competencias laborales, que facilite su continuidad en la cadena de formación o su vinculación al sector productivo (p.2)

Para llevar a los estudiantes a fortalecer sus conocimientos, capacidades y habilidades. Por ende, los directivos deben responsabilizarse por incluir estos programas de formación para el trabajo en el proyecto educativo institucional (PEI). Es necesario contar con infraestructura apropiada, recursos y docentes capacitados en áreas técnicas. Con esto, se facilita elaborar alianzas con empresas para establecer sus prácticas, realizar el respectivo

seguimiento y control de los aprendizajes de los estudiantes en etapas de prácticas, metodológicas y en criterios de calidad que son establecidos entre el directivo y sus alianzas.

Algunas ventajas que consolidan estas alianzas según Moncada (2019):

a) Mejora en la capacidad para atender a más estudiantes y obtener una mejor capacitación. b) Incorporación de nuevas tecnologías, TICS. c) Fortalecimiento a las instituciones, por presentar mejores condiciones a los estudiantes. d) Capacidad para responder a los cambios que se puedan presentar y que beneficien a la institución (p.85).

Para finalizar, el sector educativo se ha beneficiado para el desarrollo de competencias de los estudiantes, los certifica en alguna especialidad y le permite aprender en un área específica.

Pruebas o Evaluaciones Estandarizadas

En la visión de Popham (1999), una prueba estandarizada es cualquier examen que se administra y se califica de una manera predeterminada (p.8). Es así, como estas pruebas según Vázquez, (2016) “son herramientas que tienen la función específica de proporcionar información para comparar el dominio relativo de contenidos que ha logrado un estudiante con relación a los demás estudiantes de un país “(p.105). Esta clase de evaluaciones son realizadas por los docentes estatalizados bajo parámetros similares para todos los participantes (Estudiantes), estas pruebas también denominadas censales se desarrollan bajo ciertos parámetros: mismo número de pregunta, tipo de pregunta, tiempo de contestar cada área, sistema de calificación, entre otros. Este ejercicio

centralizado por el Estado resulta hegemónico y desconoce la diversidad poblacional y la interseccionalidad de los múltiples contextos en los territorios.

Popham (1999) “identifica dos tipos principales de pruebas estandarizadas: pruebas de aptitud y pruebas de rendimiento” (p.8). Las pruebas de aptitud tienen como propósito determinar cómo se desempeñan los evaluados en algunos entornos posteriores. En el segundo caso, las pruebas de rendimiento son aquellas que observan y miden qué tan eficaz es la institución educativa o su sistema educativo. Es así, como en Colombia se suscriben las pruebas de calidad a nivel educativo en diferentes categorías: SABER 3, 5, 9, 11 y las pruebas internacionales PISA.

Asimismo, Báez (2020) señala que “las pruebas académicas estandarizadas permiten reunir información y establecer indicadores los cuales servirán de referencia en la formulación de políticas y la realización de reformas al sistema educativo” (p.2). De esta manera, el Ministerio de Educación obtiene información a nivel nacional y define los resultados a nivel departamental, municipal, local e institucional. Cada una de estas características da una visión del contexto en que se encuentra la institución educativa en la proyección y configuración de planes de mejora.

Vale la pena aclarar, que a nivel mundial existe una multiplicidad de evaluaciones estandarizadas que se desarrollan de una forma distorsionada frente al significado real del origen de la evaluación educativa, esto conlleva principalmente a la poca reflexión y retroalimentación que la mayoría de instituciones educativas realizan con los resultados de dichas pruebas. Al respecto, conviene decir que los resultados no están siendo utilizados para el mejoramiento de los procesos académicos (planes de mejoramiento, currículo).

Por lo tanto, es importante enfatizar que se debe trabajar unificado entre las instituciones, docentes, administrativos, nivel central y los realizadores de políticas. Como lo expone (Roman *et al*, 2014) “las evaluaciones estandarizadas no hacen más que exacerbar una mirada, crítica y descalificadora sobre las escuelas y los estudiantes más pobres y vulnerables, quienes también inevitablemente van a ser quienes exhiban los peores resultados según este indicador” (p.6). Es decir, la medición de estas pruebas promueve y desarrollan la capacidad de competencias entre las diferentes instituciones “en un sistema regulado mercantilmente, solo sirve para agudizar la segmentación y hacernos creer que el fracaso escolar es resultado y responsabilidad de los propios estudiantes” (Roman *et. al*, 2014, p.6). Esto apunta a preocuparse por un ranking frente a las pruebas, llegando a “descalificar aquellas escuelas en una situación complicada, debe ser un elemento para la distribución de recursos económicos y humanos bajo un sencillo planteamiento: dar más a quien más lo necesita. Solo así se conseguirá un sistema educativo que colabora en la construcción de una sociedad más justa”. (Roman et al, 2014, p.6) Contrario a esto, las mejores instituciones en el ranking obtienen incentivos, como lo especifica el acuerdo 273 de 2007 que estipula los estímulos para la comunidad educativa de las instituciones oficiales esto lo describe el artículo 20 del mismo acuerdo:

Reconocimiento a Instituciones Educativas por rendimiento académico. Los cinco (5) mejores Colegios del Sistema Educativo Oficial de Bogotá, D.C. que cada año se destaquen en los resultados de las pruebas de Estado ICFES y los cinco (5) mejores Colegios del Sistema Educativo Oficial de Bogotá, D.C., que obtengan los mejores promedios en las pruebas de SABER, serán condecorados por la Secretaría de Educación.

De manera que, contarán con un estímulo económico de 25smmlv que serán destinados para programas, proyectos institucionales y cualificación de la planta docente de estas instituciones. Para concluir, es importante enfatizar en el sistema educativo colombiano, donde falta políticas acordes con los contextos y principalmente la brecha que causo la pandemia (desigualdad educativa). Por ende, se debe apoyar a las instituciones con bajos resultados para mejorar procesos que conlleven a mejorar la calidad educativa en todas las regiones del país.

Marco Legal

Las pruebas SABER son desarrolladas por el Instituto colombiano para la evaluación de la educación, llamado en sus inicios como el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), fue creada en el año 1968 con el objetivo de apoyar los procesos de admisión de las universidades. Esta entidad es autónoma y se encuentra adscrita al Ministerio de Educación nacional. Este “organismo es el encargado de la evaluación de la educación en todos sus niveles y de adelantar investigaciones sobre factores que inciden en la calidad educativa con la finalidad de ofrecer información que contribuya al mejoramiento de esta.” (p.2). Es así, como a partir de la promulgación del Decreto 2343 de 1980 este examen se convierte en un requisito de carácter oficial y obligatorio que comprueba los niveles mínimos de aptitudes y conocimientos para ingresar a las instituciones de educación superior. También se encuentra regida por La Ley General de Educación que decretó que el ICFES es el encargado de establecer que el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación:

Diseñará y aplicará criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los docentes directivos, 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 de la prestación del servicio (Ley 115, de 1994. Art. 80).

Adicionalmente, estas pruebas nacionales son obligatorias desde el año 2001, de acuerdo con la ley 715 para los niveles de básica y media, y en el nivel superior con la ley 1324 y el Decreto 3963. Con el Decreto 5014 del 2009, donde se modifica la estructura del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES se sustituyen las Pruebas ICFES y ECAES creando un nuevo sistema de exámenes llamado “las pruebas Saber”. Desde ese momento se realiza a estudiantes de educación básica, media, educación técnica, tecnológica y educación superior. Esta entidad realiza y diseña estas pruebas estandarizadas las cuales miden el desarrollo de competencias que han adquirido los estudiantes en todo su proceso educativo y es en este mismo año (2009) se deben presentar en los grados tercer y quinto (SABER 3 y SABER 5)

Tabla 4.

Periodo Histórico de las Pruebas ICFES-SABER.

2000-1 a 2005-2		2006-1 a 2014-1		2014-11 en adelante	
• Estas pruebas no son comparables. • Sigue las áreas Curriculares de educación media. • Objetivo es evaluar competencias en lugar de Contenidos.		• Reducción del tiempo, disminución del número de preguntas para cada una de las pruebas.		• Sistema nacional de Evaluación Estandarizada (NNEE). • Alinear los exámenes para que se puedan comparar. • Saber 3, 5, 9, 11, Saber Pro.	
2 partes		2 partes		Pruebas Genéricas (5 en total): Matemáticas, Lectura Crítica, Ciencias Naturales, Sociales y Competencias Ciudadanas e inglés	
Núcleo Común (9 en total)	Componente flexible	Núcleo Común (8 en total)		Componente flexible	
Lenguaje, Matemáticas, Biología, Física, Química, Historia, Geografía, Filosofía, Idiomas (Inglés, Francés, Alemán)	• 4 pruebas de profundización: Lenguaje, Matemáticas, sociales y Biología. • 2 Interdisciplinarias: medio ambiente, Violencia y sociedad	Lenguaje, Matemáticas, Biología, Física, Química, Ciencias Sociales, Filosofía, Idiomas		• 4 pruebas de profundización: Lenguaje, Matemáticas, Sociales, Biología. • 2 Interdisciplinarias: medio ambiente, violencia y sociales(los evaluados pueden escoger 1 de acuerdo a su preferencias.	Todos los estudiantes del grado undécimo deben realizar la inscripción para tener un número de registro único (NUI).

Nota: ICFES (2020)

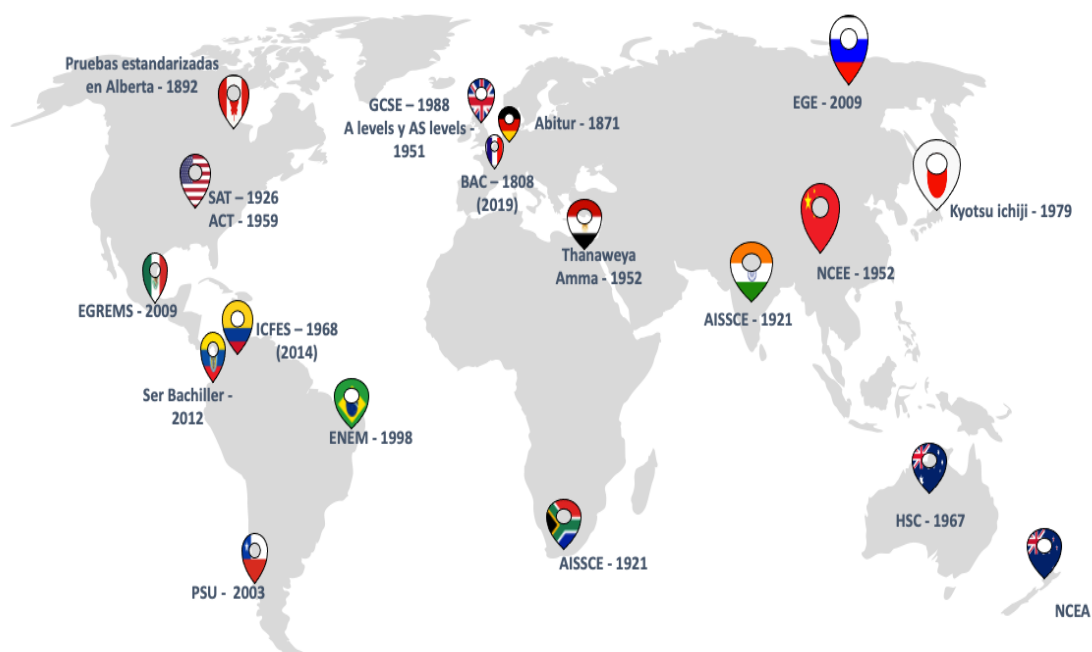
En el año 2010 con el Decreto 869 se reglamenta el examen de Estado de la educación Media ICFES -SABER 11°, y desde el 2013, el “ICFES diseña y aplica dos exámenes de Estado: ICFES SABER 11 y SABER PRO, y tres exámenes de educación Básica: SABER 3°, SABER 5o y SABER 9°. El Sistema Nacional de Evaluación Externa Estandarizada (SNEE)” (ICFES, 2015, p.15) inicia el proceso de *alineación* de estas pruebas para compararlas directamente. Para el caso de las pruebas SABER 11, esta alineación se inició en el segundo semestre del año 2014. Frente a la reestructuración de la evaluación genérica ICFES (2018): Estas pruebas se encuentran alienadas y reestructuradas en torno a:

La evaluación de competencias *genéricas* se encuentra constituidas en primer lugar, mediante una prueba de Competencias Ciudadanas. En segundo lugar, distinguir en la prueba de Matemáticas entre lo que es genérico y lo que no lo es y por último, fusionar diferentes pruebas en torno a las competencias genéricas que evalúan en común: Lenguaje y Filosofía se fusionarían en una prueba de Lectura Crítica; Física, Química y Biología se fusionarían en una prueba de Ciencias Naturales (que incluiría el componente de Ciencia, Tecnología y Sociedad establecido en los Estándares); y las competencias ciudadanas se evaluarían a través de una prueba de Sociales y Ciudadanas”(p.6)

Las SABER 11° que se encuentran vigentes y cuentan con nueve pruebas: ocho en un núcleo común: Lenguaje, Matemáticas, Biología, Física, Química, Ciencias Sociales, Filosofía e inglés y una electiva.

Figura 11.

Pruebas estandarizadas a nivel Mundial.



Nota: Elaboración Propia.

Con respecto a las pruebas estandarizadas a nivel mundial se especifican algunas de ellas según el continente, país, nombre de la prueba, años de creación y qué áreas específicas evalúan estos exámenes. Este rastreo permite visualizar de forma global el posicionamiento que están adquiriendo estas pruebas para medir procesos de calidad.

Tabla 5.

Pruebas Estandarizadas en algunos países del mundo

Continente	País	Prueba	Creación	A quién va dirigido	Intencionalidad de la prueba
Europa	Alemania	Abitur	1871	Requisito para terminar secundaria (Gymnasium)	Terminar el Gymnasium y poder asistir a una universidad en Europa
	Francia	Baccalauréat (BAC)	1808 Reforma 2019-20	Estudiantes que quieren acreditar estudios de secundaria	Terminar Secundaria y poder acceder a la educación superior
	Reino Unido	Certificado General de Educación Secundaria (GCSE)	1988	Estudiantes entre 14 y 16 años para acceder a la educación superior o formación profesional	Calificar de manera específica cada materia (matemáticas, ciencias, inglés)
	Reino Unido	A levels y AS levels	1951	Estudiantes entre 17 y 18 años para acceder a la educación superior o formación profesional	Títulos especializados en algunas materias que evidencia la formación intelectual
Asia	China	Gaokao The National College Entrance Examination (NCEE)	1952	Requisito para ingresar a la educación superior nivel pregrado	Pre requisito para aspirar a la educación superior, incluye preguntas de china, matemáticas y un idioma extranjero.
	Japón	kyotsu ichiji	1979	Estudiante de secundaria, requisito obligatorio para ingresar a todas las universidades	Conocer el nivel del idioma japonés, uno extranjero, matemáticas, historia y ciencias naturales
	India	Examen de certificado de escuela superior de toda la India (AISSCE)	1921	Es el examen para que los estudiantes reciban el certificado de secundaria	Examinar el nivel de materias como física, química, geografía, biología, etc
	Rusia	Examen estatal unificado, Yedini gosudarstvenniy ekzamen, (EGE)	2009	Un examen para todos los estudiantes que terminan la secundaria e ingresar a una universidad	Un examen para todos los estudiantes que terminan la secundaria e ingresar a una universidad
África	Egipto	Thanaweya Amma	1952	Estudiantes de secundaria e ingreso a la universidad	Evalúa los conocimientos de la secundaria en un examen, otorga el certificado de secundaria y sirve como proceso de admisión en las universidades públicas egipcias
	Sudafrica	Matriculation (matric)	1958	A los estudiantes para poder recibir el título de Certificado Nacional Superior	Evaluar conocimientos adquiridos, graduarse de secundario y es un requisito para admisiones en las universidades

Continente	País	Prueba	Creación	A quién va dirigido	Intencionalidad de la prueba
Oceania	Nueva Zelanda	examen NCEA nivel 3 Certificado Nacional de Logros Educativos		estudiantes de último año de secundaria obligatorios para graduarse	mejorar las habilidades particulares y vocacionales
	Australia	HSC examen	1967	Examen final para estudiantes de secundaria	Se evalúa inglés, historia antigua, ciencias económicas, historia, sociedad y cultura
América	Colombia	Pruebas saber 11 (CFES)	Creada 1968 1980 Requisito para ingresar a este ciclo educativo 2343 de 1980 2000 orientada a la evaluación de competencias. 2014 Alinear	Estudiantes de último grado de secundaria	Evalúa la calidad de conocimiento adquirido de los estudiantes y se tiene en cuenta para admisiones en universidades
	Ecuador	Ser Bachiller	2012	Estudiantes último grado de bachillerato	Evalúa el desarrollo de aptitudes y destrezas de los estudiantes para acceder a estudios de nivel superior
	Chile	Prueba de Selección Universitaria (PSU)	2003	Estudiantes de secundaria que aspiran ingresar a carreras de pregrado	Esta prueba pretende medir niveles de conocimiento como parte del proceso de admisión en universidades chilenas
	México	EGREMS	2009	Estudiantes egresados de bachillerato	Evalúa las áreas de conocimiento del bachillerato, matemáticas, ciencias experimentales, comunicación, ciencias sociales, humanidades
	Brasil	ENEM, Examen Nacional de Enseñanza Media	1998	Estudiantes que están a punto de graduarse de la educación media	Está diseñada para evaluar la calidad general del nivel educativo secundario
	Estados Unidos	SAT	1926	Es un examen necesarios para estudiantes que desean acceder a universidades estadounidenses	Mide la preparación de los estudiantes para el ingreso a universidades
	Estados Unidos	ACT (American College Testing)	1959	Esta desarrollado para estudiantes de secundaria	Prueba estandarizada que se utiliza para admisiones de universidades estadounidenses, cubre áreas como inglés, matemáticas, lectura y razonamiento científico
	Canadá	Pruebas estandarizadas en Alberta	1892	Examen para estudiantes de preparatoria	Este examen mide el nivel de los estudiantes para postularse a instituciones de educación superior

Capítulo 3

Metodología

Esta investigación tiene como intencionalidad, caracterizar los factores de la gestión pedagógica y administrativa que aportan a los resultados de las pruebas SABER 11° de los colegios distritales con puntajes altos y bajos durante el período 2018-2020 desde las percepciones, experiencias de directivos docentes y los informes del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). Para dar cumplimiento a este objetivo se analizó la pertinencia del paradigma mixto; la intención de la autora es tener una perspectiva global de esos factores que tienen mayor incidencia en los resultados sobresalientes de las pruebas SABER 11°. Los hallazgos serán un insumo importante para los colegios oficiales de Colombia puesto que hay elementos innovadores que deben ser divulgados y reconocidos por la comunidad académica.

El paradigma Mixto

Esta investigación se enmarca dentro del paradigma mixto, porque se pretende desde lo cualitativo conocer las percepciones, experiencias y prácticas de los Rectores y Coordinadores frente a los procesos de gestión pedagógica y administrativa, y desde lo cuantitativo describir los factores que lideran Rectores y Coordinadores para la implementación de las pruebas ICFES SABER 11°. Este paradigma mixto permite a la investigadora mezclar técnicas, métodos, enfoques, conceptos y lenguajes de lo cualitativo y lo cuantitativo para tener una mayor comprensión del objeto de estudio. Según Hernández, et. al, (2003) los diseños mixtos representan:

El más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Requiere de un manejo complejo de los dos enfoques y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño de estudios; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21)

Para caracterizar los factores de la gestión pedagógica y administrativa que aportan a los resultados de las pruebas SABER 11° de los colegios distritales con puntajes altos y bajos durante el período 2018-2020, es necesario realizar entrevistas a rectores y coordinadores, con el objetivo de conocer las percepciones y experiencias sobre las estrategias que implementan en las instituciones educativas para obtener buenos resultados de las pruebas ICFES-SABER 11. En este sentido, la perspectiva cualitativa permitirá incorporar narraciones o verbalizaciones de estos actores que de una u otra manera ofrecen un mayor sentido a los datos numéricos que se van a obtener desde la aplicación de cuestionarios (perspectiva cuantitativa).

Esta visión mixta ofrecerá a la investigadora un panorama más amplio sobre este fenómeno que se da al interior de los colegios oficiales, lo que permitirá, además, conocer y comprender aspectos desde lo pedagógico: Currículo, metodología, didáctica, plan de estudios y evaluación. Desde lo administrativo: Liderazgo, cultura organizacional, trabajo en equipo y alianzas estratégicas. Estas evidencias desde lo cualitativo y lo cuantitativo posibilitarán un mayor conocimiento teórico y práctico del objeto de investigación.

Así lo corrobora Rocco, *et. al* (2003), argumentando que los diseños mixtos se fundamentaron en la posición pragmática (*el significado, valor o veracidad de una*

expresión se determina por las experiencias o las consecuencias prácticas que tiene en el mundo) o en la posición dialéctica (hay una mejor comprensión del fenómeno cuando se combinan los paradigmas) (p.8)

Para garantizar el conocimiento amplio del problema de investigación, se utilizará la triangulación como un elemento de peso para corroborar los datos recolectados e interpretados con respecto al mismo fenómeno. Driessnack *et al.* (2007) señala que la triangulación “se refiere a la convergencia o corroboración de los datos recolectados e interpretados a respecto del mismo fenómeno” (p. 4), El método de recolección e interpretación de los datos, podrían cambiar.

Algunos autores (Johnson y Onwuegbuzie, 2004) (Onwuegbuzie y Leech 2006) las investigaciones con diseño mixto son clasificados en dos tipos:

Con Modelo mixto: Se combinan en una misma fase de la investigación. (paradigma cualitativo y cuantitativo).

Con Método mixto: los métodos cuantitativos se utilizan en una etapa o fase de la investigación y los cualitativos en otra.

Para efectos de esta investigación se selecciona el último “método mixto” porque el estudio se desarrollará en dos fases: la primera desde lo cualitativo, porque se pretenden conocer las percepciones de rectores y coordinadores frente a la prueba ICFES SABER 11 y la segunda desde lo cuantitativo porque se aplicarán encuesta para identificar los factores pedagógicos y administrativos con mayor incidencia en los resultados de las pruebas nacionales. Para una mayor comprensión del fenómeno se define el método mixto con igualdad de estatus y de orden secuencial CUAL → CUAN (Johnson y Onwuegbuzie,

2004). Lo que significa que los hallazgos desde lo cualitativo y desde lo cuantitativo tienen la misma importancia.

En este sentido, para dar claridad a lo expuesto a continuación se describen la fase I y la fase II.

Fase I: Enfoque Cualitativo

La fase I asume el enfoque fenomenológico, que por su naturaleza introspectiva favorece la comprensión de las percepciones que tienen rectores y coordinadores frente a las pruebas ICFES SABER 11. En este sentido, es necesario conocer las experiencias y la esencia de lo que significa gestionar procesos pedagógicos y administrativos para preparar a los estudiantes en la presentación de la prueba. Se aplica como instrumento la entrevista semiestructurada de diez (10) preguntas y se recurre a organizar un grupo focal con seis (6) coordinadores para comprender la complejidad de este fenómeno de las pruebas.

Este enfoque fenomenológico puede considerarse como participativo, dado que puede ser creado desde la interacción de los coordinadores y rectores, por consiguiente, se puede dar una construcción social de la realidad desde aspectos cognitivos, afectivos y contextuales. De esta manera, las experiencias que socialicen y sus percepciones frente al objeto de estudio posibilitarán a la investigadora, tener una mirada más amplia del tema.

Fase II. Enfoque Cuantitativo

La fase II pretende describir los factores pedagógicos y administrativos que gestionan las instituciones educativas y que garantizan buenos resultados en las pruebas ICFES SABER 11. En consecuencia la utilización del método descriptivo de acuerdo a Hernández *et al.* (2003), citando a Danke, afirman que los estudios descriptivos “(...) buscan

especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a un análisis” (p. 117).

Con la premisa que los coordinadores y rectores tienen mucho que aportar a la comprensión de las diferentes dinámicas que se dan al interior de los colegios y a las estrategias que se utilizan desde lo pedagógico y administrativo, los facultamos para ofrecer respuestas válidas que se aproximen a las opiniones y experiencias caracterizadas en la fase

I.

Para esta fase se emplea una encuesta de 15 preguntas para recopilar factores pedagógicos relacionados con lo curricular, formación docente, didáctica y evaluación, y desde los factores administrativos: Liderazgo, manejo de recursos, cultura organizacional, clima escolar, trabajo en equipo. Este ejercicio permite construir un mapeo del objeto de estudio, con un número significativo de Rectores y Coordinadores para conocer los factores de éxito en la preparación e implementación de estas pruebas SABER 11.

Instrumentos de recolección y análisis de la información

Según (Hernández, 2018) en la recolección de datos se “aplica uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos)” (p.226). Para eso, los instrumentos escogidos para esta investigación son: encuesta, entrevista y Análisis Documental, estos serán sistematizados, estandarizados y contrastados:

- Encuesta: Esta técnica va dirigida a los Directivos Docentes: Rectores y Coordinadores para conocer las percepciones de estos actores en tres (3) categorías. De esta manera, la estructura de la prueba permite conocer los procesos de Gestión Pedagógica, Administrativa y Pruebas Estandarizadas.

Esta encuesta se encuentra constituida en Datos generales, tiempo dedicado a cada uno de los procesos, y está constituida por 43 ítem sus características son: Preguntas cerradas y se maneja una escala Likert de acuerdo a las siguientes afirmaciones: TD: Totalmente en desacuerdo; D: en desacuerdo; A: de acuerdo; TA: totalmente de acuerdo.

- Entrevistas Semiestructurada: esta se “basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández, p.449, 2018). Estas ayudaran a profundizar la información de las experiencias de los actores y sus particularidades más cercanas frente a los temas que se quieren conocer. Esta consta de diecisiete preguntas divididas en: primera instancia siete se encuentran estructuradas en el proceso pedagógico y diez en la gestión administrativa.

- Análisis Documental: resulta apropiado para constituir “punto de entrada a la investigación, incluso en ocasiones es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales” (Quintana, p.34, 2006). De esta manera, se obtiene información significativa para lograr entender y describir la cotidianidad, así como las problemáticas y experiencias frecuentes de los actores objeto de estudio. Asimismo, conocer cada uno de los roles de los actores y sus claves en la situación institucional y sociocultural. Esto supone las diferentes percepciones de la comprensión de la realidad, de aquellos autores que realizan estos documentos. Es así, como se desarrolla esta revisión documental teniendo en cuenta el Proyecto Educativo Institucional (PEI) el cual “Es la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y

didácticos disponibles y necesarios, la estructura pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión” (MEN, 2022) Con el fin de crear la identidad de cada institución y su construcción y participación colectiva de los diferentes actores que conforman la institución.

Validez y confiabilidad de los resultados

Para Villasís, M. *et al* (2018) El concepto de validez en investigación se refiere a lo “que es verdadero o se acerca a la verdad. Se considera que los resultados de una investigación son válidos cuando el estudio está libre de errores” (p.415). La validez está vinculada a los elementos de un instrumento de medir los rasgos que se intentan medir.

Los instrumentos para la recolección de información, cuentan con validez, confiabilidad por parte de dos expertos: el primero a nivel nacional el Doctor Ignacio Montenegro Supervisor de educación de la Localidad 14. Se evidencia dificultades en la organización de algunos ítems y sugiere que este debe ser estructurado de acuerdo con las subcategorías contenidas en el marco teórico. De esta manera, puntualiza frente a las preguntas (7,10,11,12,41,42,43) “no se debe personalizar al rector, esto refiere a que la institución educativa es la que tiene esas condiciones”.

Con respecto a la información dada se realizan los respectivos ajustes para lograr los resultados que se esperan.

El segundo experto(a) a nivel internacional de la Universidad De Aguascalientes la Doctora Rubí Peniche Cetzal. Profesora investigadora. Universidad Autónoma de Aguascalientes (México). Frente a los comentarios generales, se especifica tres puntos significativos:

Coherencia interna de los ítems.

1. Establecer el orden en la redacción. En ocasiones se inicia con la acción (tarea) y en otras con el producto o documento.
2. Establecer el mismo tiempo verbal.

Coherencia en la presentación

1. Se menciona que se quiere conocer las experiencias en torno a los factores administrativos y pedagógicos, pero en la encuesta se presenta primero el aspecto pedagógico, seguido de la de prueba estandarizada, y después lo administrativo.

Pruebas estandarizadas

1. Solo se habla de una prueba. En todo caso sería “Prueba estandarizada”
2. Propongo que el nombre de esta sección lleve un verbo que aluda como las otras dos de “gestión”. Algo como ***Consideración a la prueba SABER 11***, dado que a lo que se refiere en esta sección, es conocer qué hace la escuela en la preparación e importancia que se le da a dicha prueba estandarizada.

Triangulación de datos

La Triangulación es un instrumento que facilita la utilización de varios métodos para la articulación y validación de datos, a través del cruce de dos o más fuentes o instrumentos. Se refiere a “una interrelación de los diversos- datos: investigadores, trabajo de campo, teorías, entre otros, lo que concretiza un proceso dialéctico entre ellos, generando nuevos conocimientos” (Charres, V. *et. al*, 2018, p.1). Específicamente para esta

investigación, la triangulación de datos se realizará: primero, con la sistematización de las diez (10) entrevistas a rectores y diez (10) a coordinadores; segundo, con las encuestas diligenciadas por los directivos docentes y finalmente, con los resultados consolidados que sistematiza el ICFES.

Unidades de Análisis

En este apartado se presenta una descripción breve de las instituciones educativas que formaran parte de la muestra. A continuación, se describen las cinco instituciones Distritales con mejores puntajes a nivel de Bogotá, y posteriormente, las otras cinco instituciones que ocupan los últimos puntajes de colegios Distritales. Estos se encuentran localizados en: Engativá, Puente Aranda, Fontibón, Barrios Unidos, Sumapaz, San Cristóbal, Cuidad Bolívar.

Colegio San José Norte (IED): Ese se encuentra ubicado en la Localidad 10 de Engativá, al noroccidente de Bogotá. Desde el año de 1997 la SED, estableció la doble jornada escolar.

Para el año 2003, se organiza ambas jornadas y se enfatiza los tres niveles de educación: Preescolar, Básica Primaria y Media, de esta manera, se define un P.E.I. que se encuentra unificado y busca alcanzar “la excelencia a partir de la exigencia” este se encuentra estructurado en 3 ejes articulares: Autoestima, Comunicación y Autogestión empresarial. Dando cabida a las alianzas estratégicas realizadas con diferentes Instituciones de educación técnica y superior como el: SENA, UNIAGRARIA, UNIVERSIDAD CENTRAL, UNIVERSIDAD MONSERRATE, EAN, entre otros. Desde el año 2008 hasta el 2020, los estudiantes han logrado posicionarse en la prueba ICFES SABER 11 como uno de los mejores colegios oficiales a nivel Bogotá.

En el año 2014 se da inicio a los procesos de Certificación con el Modelo de Mejoramiento de la Calidad Educativa de la secretaria de Educación de Bogotá (MEDEA) y participación en el Premio a la Excelente Gestión Institucional. El colegio San José Norte, ha obtenido los siguiente reconocimientos a nivel de Bogotá: Colegio reconocido con el Premio a la Excelente Gestión Institucional 2015: Modalidad Oro, este otorgado en la articulación de los procesos pedagógicas y administrativas, en un modelo ejemplar de gestión orientado a la excelencia; Acreditación de Alta Calidad por siete (7) años, por evidenciar una cultura institucional del mejoramiento permanente en el marco del Modelo Educativo Distrital para la Excelencia Académica; reconocimiento por Rendimiento Académico por estar ubicado dentro de los cinco colegios que obtuvieron el mayor puntaje promedio en las pruebas SABER DE LOS GRADOS 3o, 5o Y 9o del año 2014.

Colegio Sorrento (IED): El Colegio Sorrento Ubicado en la localidad 16 en Puente Aranda, Barrio San Rafael en la Calle 5 B # 53 C – 74. Maneja dos sedes y dos jornadas (Mañana y tarde); este cuenta con cuatro programas especiales: desarrollo de talentos, énfasis en ciencias humanas, énfasis en ciencias exactas, Media Integral con profundización en Matemáticas e inglés. Horario en contra jornada para grados décimo y undécimo.

Entre sus reconocimientos se puede específicas que los estudiantes han logrado obtener mejores resultados en la prueba SABER 11 durante los años 2010 al 2020 y se ubica entre los cinco mejores colegios a nivel Distrital por los proyectos presentados en el Foro Feria Distrital 2012 y 2014; Primer colegio a nivel Distrital por menor Deserción escolar 2017 y 2018; y para finalizar, es nominado a la acreditación de calidad por Excelente gestión en el 2018.

Colegio La Felicidad (IED): El Colegio la Felicidad se encuentra ubicado en la Localidad 9 de Fontibón, Calle 19 N 79-37 barrio La felicidad. Cuenta con única Sede y única jornada escolar. Su oferta educativa es desde la educación inicial pasando por Básica Primaria, Básica Secundaria y Educación Media cuya capacidad es de 1.150 estudiantes.

Esta institución participo en el concurso público para el diseño de colegios en Bogotá D.C. con el nombre del proyecto: “Un aula un patio, un colegio un gran patio” logrando el primer lugar en cuanto a: Idea general de la infraestructura, programa arquitectónico, aporte a los procesos pedagógicos, sostenibilidad y ecourbanismo y por último viabilidad técnica y económica. En el año 2019 mediante la resolución 022 del 18 de noviembre “Se reconoce y otorga estímulos por rendimiento académico a los colegios del sistema educativo oficiales de Bogotá D.C., que se destacaron en la Prueba SABER 11, ocupando el tercer mejor puntaje en estas pruebas.

Colegio Rodolfo Llinás (IED): El Colegio Rodolfo Llinás IED se ubica en la localidad 10, Engativá, en el barrio Bolivia en la carrera 103 D No.86 A-72. Sede A y la sede B en la calle 87 No. 102-55. Atiende una población de 2164 estudiantes, distribuidos en jornadas mañana y tarde de (6 a 11) y Jornada Única de transición a grado quinto. Su carácter es de índole Académico.

Desde inicio de labores el 22 de agosto del 2011, la institución educativa ha obtenido varios reconocimientos como: buenos resultados en las pruebas SABER bajo número de conflictos de convivencia; permanencia y baja deserción escolar; competencias deportivas (cuenta con un alto número de deportistas de alto rendimiento en diferentes disciplinas); premio en literatura, premios de olimpiadas de matemáticas, de ciencias, premio en la bolsa (finanzas), entre otros.

Colegio Femenino Lorencita Villegas De Santos: Es una institución educativa de género femenino de carácter público, se encuentra ubicado en la localidad 12 Barrios Unidos cuenta con dos sedes y tres jornadas (mañana tarde y única). Es reconocida por ser una de las Instituciones Educativas distritales y de formación con mayor calidad tanto en la localidad de barrios unidos como en la ciudad de Bogotá.

El Colegio Femenino Lorencita Villegas De santos, en el 2020 es galardonado por encontrarse entre los cinco mejores resultados en la prueba SABER 11.

Descripción de los Colegios con bajo puntaje a nivel Distrital.

Colegio Gimnasio del Campo Juan de la Cruz Varela (IED)

Esta institución educativa se encuentra localizada en la localidad 20 de Sumapaz, corregimiento San Juan Vereda la Unión, de sector Oficial, con jornada única, de genero Mixto. El Colegio Gimnasio del campo Juan de la Cruz Varela, es el creador de la “organización agraria de la región,” esta busca mejorar las condiciones de vida de los habitantes. Dinamiza las acciones de los campesinos y colonos en torno a la lucha por la tierra.

Colegio Alemania Unificada (IED): Esta institución educativa, se encuentra localizada en la localidad cuarta, San Cristóbal, exactamente en el barrio Guacamayas, tiene jornada mañana y tarde, trabaja con los grados de preescolar a grado 11. Con dos sedes en las dos jornadas (mañana y tarde), de carácter mixto, con un promedio de 1300 estudiantes.

Colegio Tesoro de la Cumbre (IED)

El Colegio el tesoro de la cumbre (IED), se localiza en Ciudad Bolívar, localidad 19. cuenta con doble jornada y tres sedes.

Población y muestra

Esta investigación selecciona diez (10) instituciones educativas Distritales de la ciudad de Bogotá, ubicadas en diferentes localidades. Esta selección se hace con los informes y datos detallados de la SED y del ICFES periodo 2018, 2019 y 2020 en las pruebas SABER 11° de calendario A.

Tabla 6.

Número de Colegios en Bogotá a nivel General

<i>Año</i>	<i>Total, Colegios en Bogotá</i>
2018	1.069
2019	1.136
2020	1.136

Nota: elaboración propia

En la tabla 8. se especifica el número total de colegios en la Ciudad de Bogotá, se observa que en el año 2018 existe un total de 1.069 colegios, mientras en el año 2019 se construyen 67 colegios nuevos con un total de 1.136, este número es constante para el año 2020.

Tabla 7.

Naturaleza de los Colegios.

	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<i>No oficial</i>	704	768	767
<i>Oficial</i>	365	368	369

Nota: Elaboración propia

De acuerdo, con el ítem de la Naturaleza de los Colegios estos se encuentran definidos en dos características: el primero corresponde a colegios *No oficiales* y el segundo a colegios *Oficiales*. De esta manera, se puede decir que los colegios *No oficiales* en el 2018 tienen un total de 704 colegios, en el 2019 se establecieron sesenta y cuatro (64) colegios nuevos dando como resultado (768 colegios), mientras que en el 2020 se disminuye un (1) colegio, con un total (767 colegios).

Frente a las instituciones *Oficiales* en el 2018 hay un total de 365 colegios, para el 2019 se construyen tres (3) más con un total de (368 colegios) y en el 2020 se crea un (1) colegio nuevo, dando como resultado un total de (369 colegios).

Tabla 8.

Sector de los Colegios.

	2018	2019	2020
<i>Concesión</i>	22	22	27
<i>Convenio</i>	38	25	21
<i>Distrital</i>	334	337	339
<i>Privado</i>	661	738	738
<i>Régimen Especial</i>	14	14	11

Frente al Sector de los colegios es importante enfatizar que estos colegios, también se encuentran divididos por Sector: *Concesión* 2018-2019 (22) 2020 (27) colegios; *Convenio* 2018 (38), 2019 - 2020 (25); *Distritales* 2018 (334), 2019 (337) y 2020 (339); *Privado*: 2018(661), 2019 - 2020 (738) Frente al *Régimen especial* este en el 2018-2019 (14) y en el 2020 se encuentra una disminución en tres instituciones con un total de (11) colegios.

Tabla 9.

Número de Colegios según Sector.

<i>Naturaleza</i>	<i>Sector</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<i>No oficial</i>	Privado	661	738	738
	Convenio	38	25	21
	Régimen Especial	5	5	8
<i>Oficial</i>	Distrital	334	337	339
	Concesión	22	22	27
	Régimen Especial	9	9	3

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo, al número de colegios estos se encuentran divididos en dos grupos, según su naturaleza y sector. El Primer grupo, corresponde a la Naturaleza No oficial y enmarcada en el sector: Privado, Convenio y Régimen Especial. Mientras que con una Naturaleza oficial y de sector: Distritales, Concesión y Régimen Especial. Es así como en esta investigación se resalta en los colegios distritales que son aquellas instituciones educativas que opera directamente la Secretaría de Educación del Distrito (SED).

Criterios de selección

El paso uno, corresponde al criterio de selección de las Instituciones educativas (IE) que se van a investigar. Esta se divide en cuatro etapas:

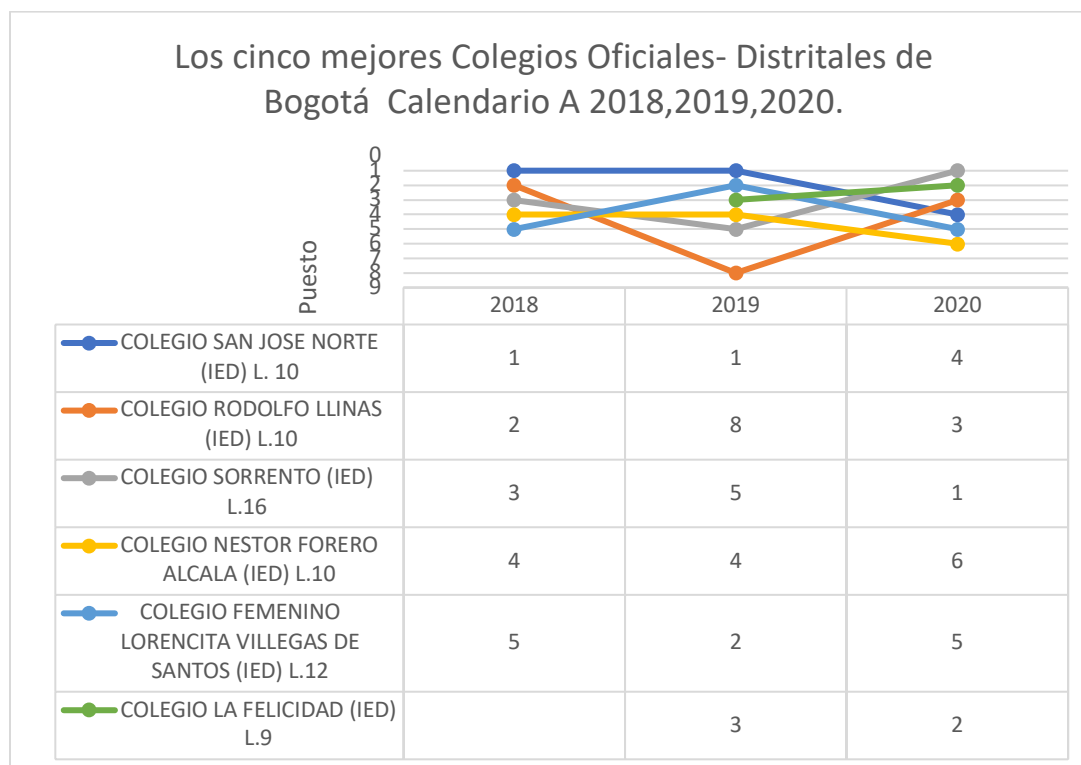
1. A partir de la búsqueda de base de datos, la primera, fue a través de la Dirección de Evaluación de Educación de la SED y la segunda, a partir de la página www.icfes.gov.co. De esta manera, la primera nos envía un total de 3341 Registros, referentes a los resultados de Pruebas SABER 11° en la Ciudad de

Bogotá en los años 2018, 2019 y 2020 de Calendario A y en la segunda se anexaron los resultados de las pruebas de los mismos años a nivel de Colombia.

2. Para la selección de las (IE) se utilizaron las dos bases de datos de la SED y del ICFES, realizando los filtros con las siguientes características: naturaleza (tabla.7), sector (tabla. 8) y se tomó el puntaje promedio total de las pruebas nacionales 2018 al 2020 a nivel de Bogotá).
3. Es así como, se escogieron diez instituciones educativas, con características de naturaleza: Oficial; Sector: Distrital. El primer grupo corresponde a cinco instituciones posicionadas con los mejores puntajes promedio total de los años 2018 al 2020 y en el segundo grupo corresponde a 5 instituciones con bajo rendimiento académico en las pruebas ICFES SABER 11° durante el mismo período.
4. La ventana de observación de las pruebas SABER 11o del 2018 al 2020 tiene la siguiente justificación:
 - Evidenciar los cambios estructurales a nivel de lo pedagógico y administrativo.
 - Reconocer las prioridades y los imaginarios sociales que vivieron los directivos docentes.
 - Conocer las diferentes dinámicas que se dieron al interior de las instituciones educativas, y estas hacen referencia al liderazgo, procesos de gestión e innovaciones.

Figura 12.

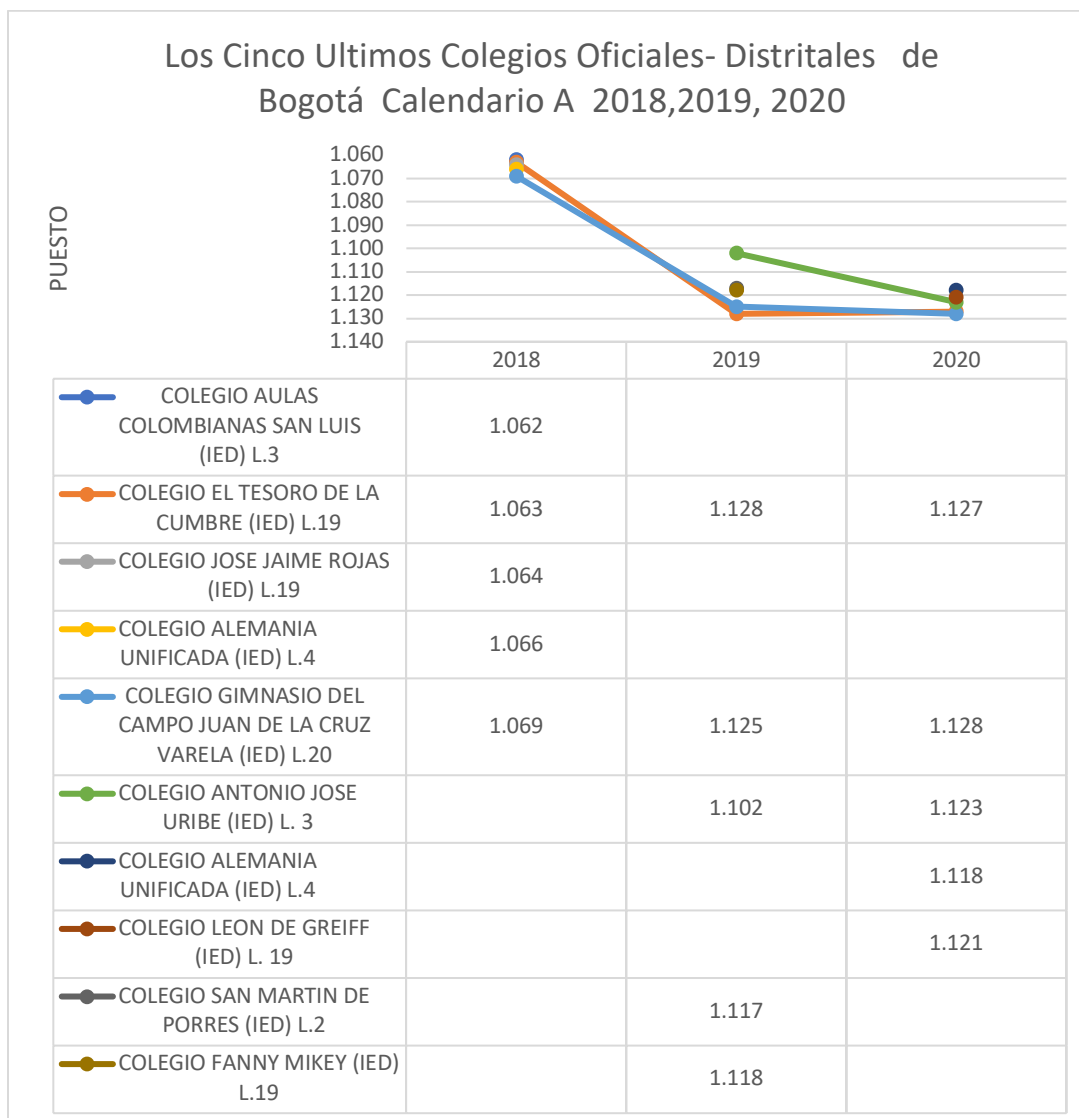
Cinco Mejores Colegios _ Distritales de Bogotá 2018 al 2020



Con respecto a la (figura. 12), se observa que los colegios Distritales que ocupan los cinco primeros puestos en el ranking de Bogotá tres (3) se encuentran en la localidad (10) Engativá estos colegios son: **Colegio San José Norte** ocupando el primer lugar en el año 2018 y 2019; **Colegio Rodolfo Llinas** 2018 (2) puesto, 2020 (3) puesto y el Colegio Néstor Forero Alcalá 2018 y 2019 (4). Se evidencia que el **Colegio la felicidad** de la localidad novena (9) Fontibón es una institución nueva y presenta el primer examen SABER 11 en el año 2019 ocupando el (3) puesto y en el 2020 el (2) puesto a nivel de colegios Distritales.

Figura 13.

Cinco últimos colegios Distrital de Bogotá 2018-2020.



Frente a los colegios que ocupan el último puesto en el ranking de instituciones Distritales se resalta. El **colegio gimnasio del campo Juan de la Cruz Varela** de la localidad 20 (Sumapaz) Corregimiento San Juan Vereda la Unión, este durante los años 2018 ocupa el último puesto (1.069), en el 2019 el penúltimo puesto con un puntaje (1.125)

y en el 2020 repite el penúltimo puesto segundo con un puntaje de (1.128). Con respecto al **Colegios es El tesoro de la Cumbre** de la localidad 19 Ciudad Bolívar este tiene una tendencia a ocupar los últimos puestos 2018 (4) puesto con un puntaje de (1.063), 2019 el último puesto con un puntaje de (1.128) y en el 2020 penúltimo puesto con un puntaje de (1.127).

Tabla 10.

Instituciones Participantes.

PARTICIPANTES	LOCALIDAD	NÚMERO DE LOCALIDAD	NÚMERO DE SEDES	NÚMERO DE ESTUDIANTES
Colegio Tesoro de la Cumbre IED	Ciudad Bolívar	19	3	1723
Colegio León de Greiff IED	Ciudad Bolívar	19	1	1837
Colegio Gimnasio Juan de la Cruz Varela IED	Sumapaz	20	16	154
Colegio Antonio Jose Uribe IED	Santa Fé	3	2	1268
Colegio Alemania Unificada IED	San Cristobal	4	3	1240
Colegio La Felicidad IED	Fontibón	9	1	1014
Colegio Sorrento IED	Puente Aranda	16	2	2412
Colegio Rodolfo Llinas IED	Engativa	10	2	2139
Colegio San Jose Norte IED	Engativa	10	2	1299
Colegio Fenemino Lorencita Villegas de Santos IED	Barrios Unidos	12	3	769

Nota. Fuente propia.

Ruta metodológica

En este ítem se observa el proceso metodológico que se va a desarrollar en relación con la transversalidad del problema de investigación, objetivos, categorías, paradigmas

Tabla 11.*Ruta Metodológica.*

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
¿Cuáles son los factores de la gestión pedagógica y administrativa que inciden en los resultados de las pruebas SABER 11° de los colegios distritales que han obtenido puntajes altos y bajos dentro del período 2018 al 2020 desde las experiencias de directivos docentes y los informes del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES)?.	Caracterizar los factores de la gestión pedagógica y administrativa que aportan a los resultados de las pruebas SABER 11° de una muestra de colegios distritales con puntajes altos y bajos durante el período 2018-2020 desde las experiencias de directivos docentes y los informes del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES).	Analizar comparativamente, desde los informes ICFES 2018-2020, los resultados de las pruebas SABER 11° de los colegios que se encuentran posicionados en los primeros puestos y en los últimos.	ESCUELAS EFICACES	PARADIGMA MIXTO	BASES DE DATOS
		Conocer las experiencias de los Rectores y Coordinadores frente a los procesos de gestión pedagógica y administrativa que son implementados para fortalecer los resultados de las pruebas SABER 11°.	GESTIÓN EDUCATIVA		ENCUESTA ENTREVISTAS
		Describir los factores de la gestión pedagógica y administrativa que están explícitos en los PEI de los colegios seleccionados, para conocer las áreas estratégicas que permiten cualificar los resultados de la prueba ICFES SABER 11	GESTIÓN PEDAGÓGICA		ANÁLISIS DOCUMENTAL
		Realizar un informe para los Colegios de Bogotá, resaltando los factores pedagógicos y administrativos que inciden de manera significativa en los buenos resultados de las pruebas SABER 11°.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA		ANÁLISIS DOCUMENTAL
			PRUEBAS ESTANDARIZADAS		BAE DE DATOS ENCUESTAS ENTREVISTAS ANÁLISIS DOCUMENTAL

Capítulo 4

Resultados y sistematización de la información

En este capítulo de resultados se van a mostrar los hallazgos más significativos de los instrumentos utilizados para la recolección de datos. Inicialmente para la caracterización de los directivos docentes (rectores y coordinadores) que hicieron parte de la muestra, se utilizó una encuesta, este ejercicio de reconocimiento se realizó a través de los siguientes indicadores: a) años de experiencia, b) nivel de formación académica, c) limitaciones en el trabajo, d) modificaciones implementadas en el escenario de pandemia, e) tareas que se ejecutan con mayor frecuencia en la semana, f) tiempo de dedicación al Liderazgo pedagógico, g) tiempo de dedicación a las tareas administrativas y organizacionales, h) tiempo de dedicación al trabajo con docentes, i) tiempo de dedicación a la atención de padres de familia y horas dedicadas a direccionar los consejos académicos y convivenciales. En segundo lugar, se realizaron veinte (20) entrevistas a rectores y coordinadores, estos encuentros posibilitaron conocer de primera mano, la experiencia de estos docentes quienes permitieron a la investigadora ahondar sobre las prácticas pedagógicas y administrativas que se implementan en sus respectivas instituciones y finalmente, para el análisis documental se solicitaron los manuales de convivencia y los PEI, la intencionalidad era examinar estos documentos para monitorear la cohesión entre estos campos de gestión.

Análisis comparativo de los resultados de la prueba SABER 11: informes ICFES 2018, 2019 y 2020.

En este apartado se realiza un comparativo de los resultados de la base de datos del ICFES y la SED frente a los 10 colegios seleccionados en la muestra, allí se observa: puesto general, puntaje promedio, ranking de los colegios a nivel de colegios Distritales, puntajes en cada una de las áreas evaluadas por el ICFES en las pruebas SABER 11. Estas áreas están relacionadas con Ciencias. Naturales, Sociales y ciudadanas, Matemáticas, lectura Crítica e inglés. A continuación, se describen nueve figuras que dan cuenta del posicionamiento de estos colegios y presenta el porcentaje de estudiantes de cada institución educativa ubicándolo en cada nivel de desempeño de cada una de las pruebas y su respectivo puntaje (1 2, 3 y 4, siendo 4 el nivel de desempeño más alto). En una escala de 0 a 100 puntos,

Tabla 12.

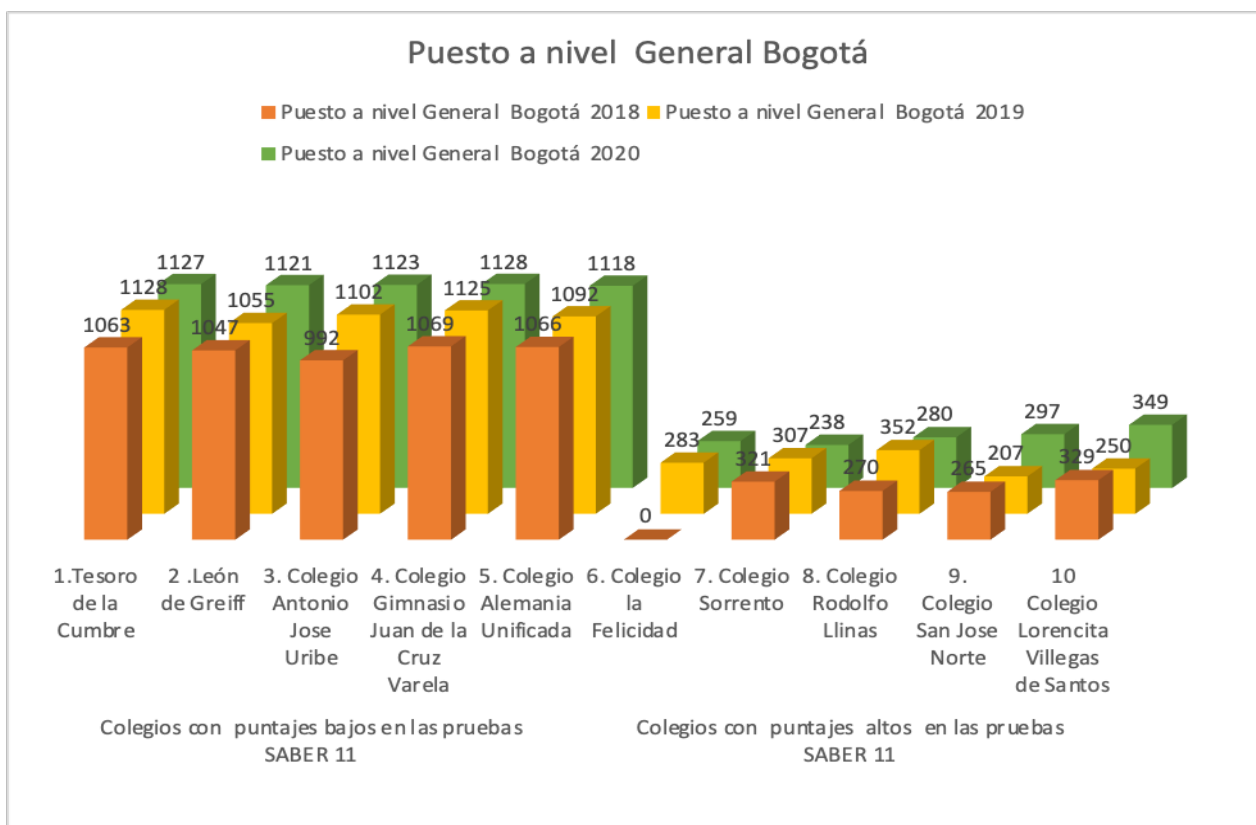
Niveles de desempeño

Niveles de desempeño	Puntaje
Nivel 1	0 – 34
Nivel 2	36 a 50
Nivel 3	51 – 65
Nivel 4	66-100

Nota: <https://www2.icfes.gov.co/documents/39286/2349876/Niveles+de+desempeno+prueba+de+lectura-critica.pdf>.

Figura 14.

Puesto de Colegios Seleccionados a nivel de Bogotá



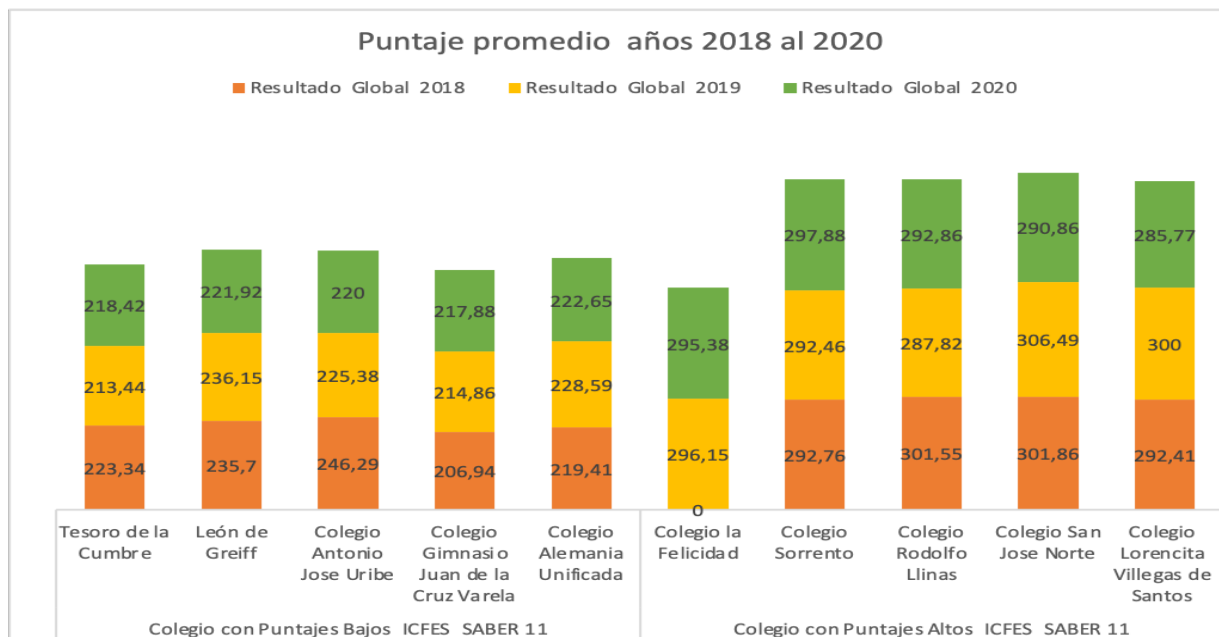
En la figura 14. se observa el puesto de los colegios seleccionados a nivel general en la ciudad de Bogotá, es importante, especificar que en el año 2018 el total de instituciones educativas fue de 1.069, por lo cual la mediana es de 534.5 dividida en tres cuartiles (Q). Para los años 2019 y 2020 hay un total de 1.138 instituciones educativas, cuya mediana es de 568, se debe tener en cuenta, que, en estos años, los promedios de cada cuartil son los siguientes: Q1 (25%), Q2 (50%), Q3(75 %). Es así, como en los años 2018, 2019 y 2020 los colegios con puntajes bajos se encuentran localizados en el Q1 (Anexo.3a).

Específicamente en el año 2018 el colegio San José Norte se encuentra en el Q3, en el 2019 el colegio que tiene un mayor posicionamiento es el femenino Lorencita Villegas de Santos

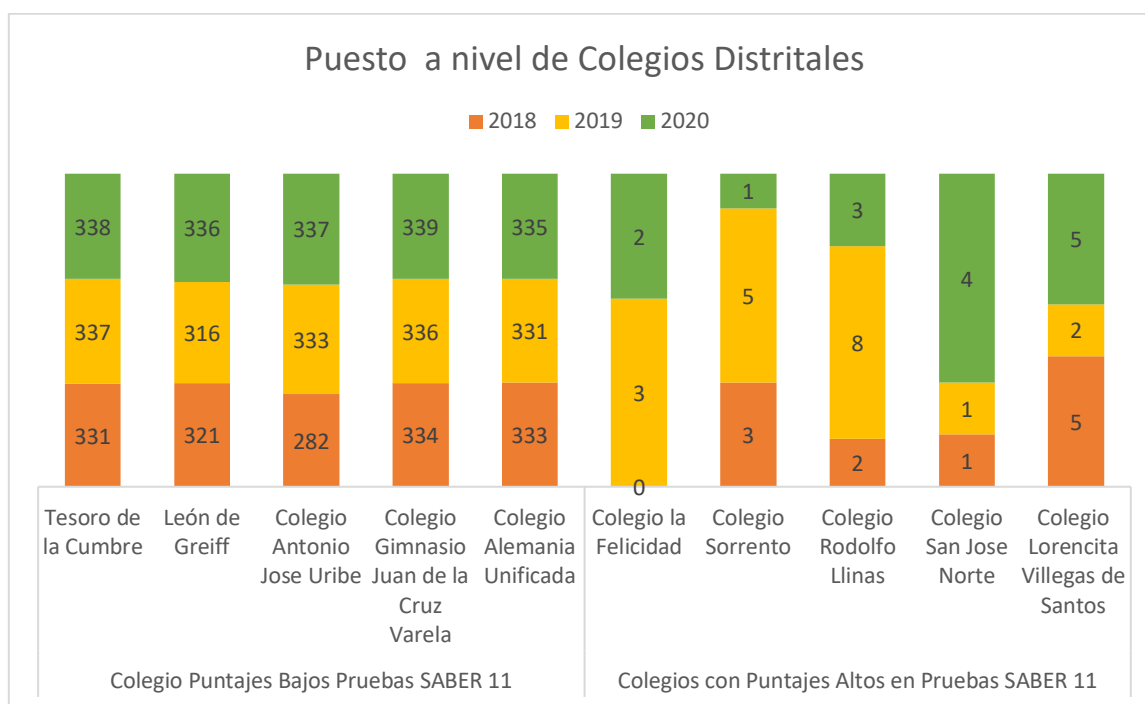
y el Colegio San José Norte que están ubicados en el Q3. Para el 2020 se posicionan tres instituciones educativas: colegio Rodolfo Llinás (292, 86), Colegio La Felicidad (295,38) y el Colegio Sorrento (287,88). Es importante acotar que los promedios de cuartiles son significativos entre colegios con puntajes bajos y altos; en el (anexo 3a) se observan los puntajes promedio de los colegios seleccionados y sus diferencias significativas entre estos dos grupos de instituciones.

Figura 15.

Puntaje promedio años 2018 al 2020.



La figura 15 se encuentran los puntajes promedios de las instituciones participantes a nivel general de la ciudad de Bogotá durante los años 2018, 2019 y 2020. De esta manera, se observan las diferencias significativas de los colegios con puntajes en las pruebas SABER 11.

Figura 16.*Puesto a nivel de Colegios Distritales.*

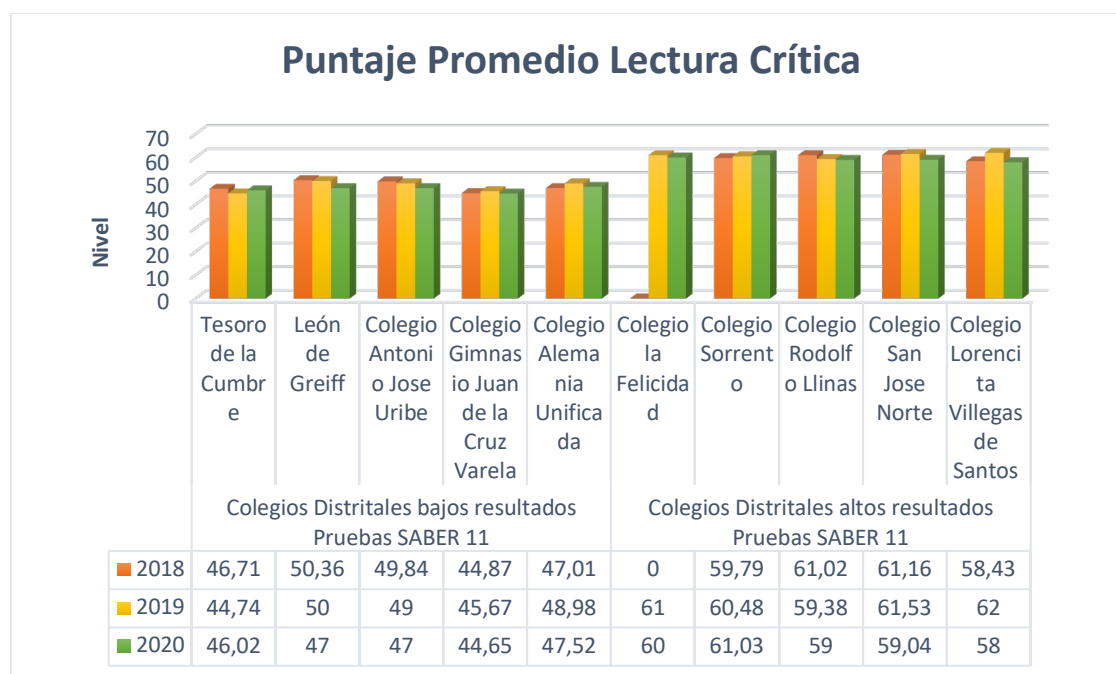
En la figura 16 se presentan los puestos que ocupan los 10 colegios seleccionados a nivel de colegios Distritales de los años 2018 al 2020. En el año 2018 se muestran los puestos de las instituciones educativas con puntajes bajos, entre ellos están: el colegio **Gimnasio Juan de la Cruz Varela**, seguido del colegio **Alemania Unificada** y entre los colegios con Puntajes más altos se encuentra el colegio **San José Norte** y el colegio **Lorencita Villegas de Santos**. Para el año 2019 el colegio **Tesoro de la Cumbre** ocupa el puntaje más bajo de los colegios seleccionados y el colegio **San José Norte** ocupa el puntaje más alto en los resultados de las pruebas. Si bien se aumentó el puntaje durante este año, también se observa la brecha entre los cinco últimos colegios y los cinco con resultados altos.

En el año 2020 el ICFES realiza la modificación del número de preguntas y sesiones, debido a la coyuntura mundial de la “pandemia”, el colegio **Gimnasio Juan de la Cruz**

Varela ocupa el último puesto de los colegios con bajos resultados en las pruebas SABER ICFES 11, mientras el colegio Sorrento, con un promedio de 297,88 ocupa el primer puesto entre los colegios seleccionados. Aquí vale la pena señalar que el colegio la Felicidad en el año 2019 presenta su primer examen ICFES cuyos resultados se encuentran en el ranking de los mejores colegios oficiales de Bogotá. A continuación, se presentan los puntajes promedio de las áreas que evalúa el ICFES: Lectura Crítica, matemáticas, sociales y ciudadanas, ciencias naturales e inglés.

Figura 17.

Puntaje Promedio Lectura Crítica.

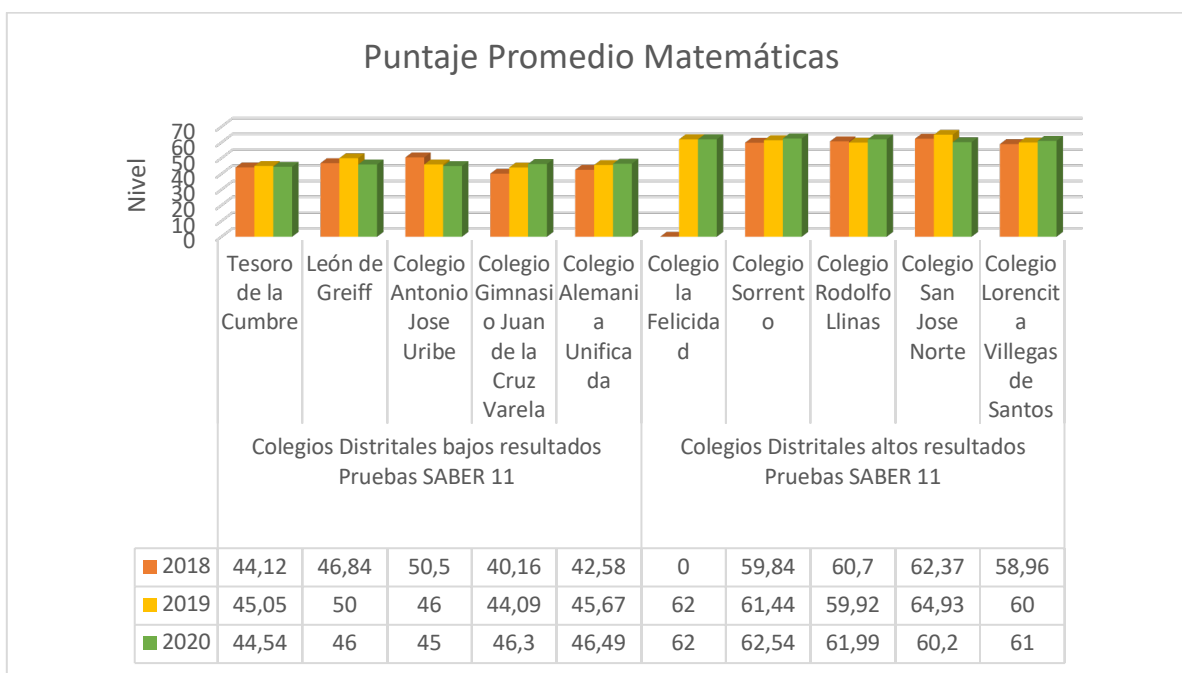


Con respecto a los promedios de lectura crítica, en los años 2018 al 2020 (anexo 3b) se observa que todos los colegios con puntajes bajos, se encuentran en Q1. Específicamente, con los puntajes altos, se evidencia que en el 2018 estas instituciones se encuentran ubicadas en el Q2, en el 2019 suben sus puntajes y se encuentran localizados en

el Q3. Las instituciones que están posicionadas son: Colegio Sorrento, Colegios Gimnasio San José y El Colegio Femenino Lorencita Villegas de Santos. En el año 2020 los colegios la Felicidad y el Colegio Sorrento se encuentran en el Q3 de los colegios a nivel prueba ICFES SABER 11. Se debe resaltar frente a los promedios totales de cuartiles de los colegios con puntajes altos y puntajes bajos en las pruebas ICFES que durante los años 2018 al 2020 sus diferencias se pueden evidenciar en el (anexo.3b).

Figura 18.

Puntaje Promedio Matemáticas

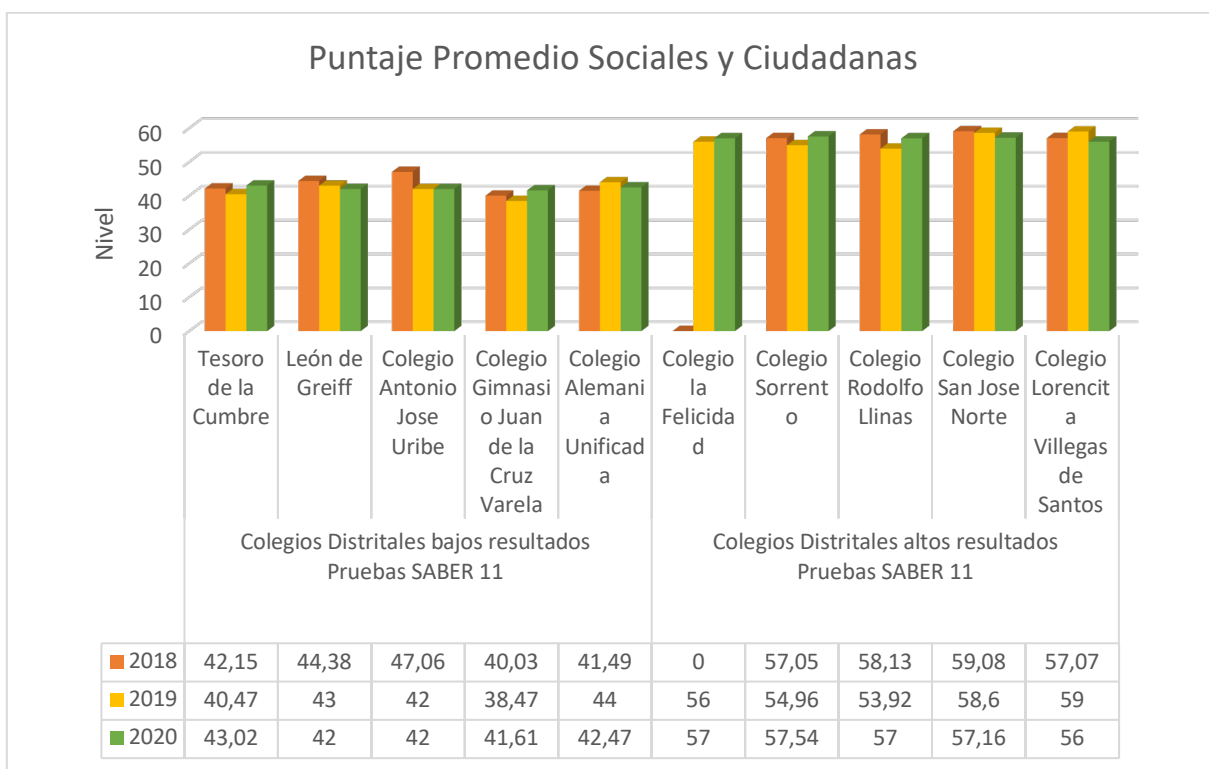


Respecto a los resultados adquiridos en la posición cuartiles (25%, 50% y 75%) de los colegios con puntajes altos y bajos, se puede inferir que el promedio en Matemáticas en los años 2018, 2019 y 2020 para los colegios con bajos resultados se posicionan en el Q1(25%) y para los colegios con altos resultados ,en el 2018 se localiza el colegio san jose

norte en el Q3, en el 2019 se encuentran tres instituciones ubicadas en el Q3 y en el 2020 los cinco colegios con puntajes altos se ubican en el Q3, siendo el colegio Sorrento el primero con un puntaje de 62,54. Ahora bien, los datos y sus diferencias frente a los años 2018 al 2020, se observan puntualmente en el (anexo 3c). Promedio puntaje global en Matemáticas.

Figura 19.

Puntaje Promedio Sociales y Ciudadanas

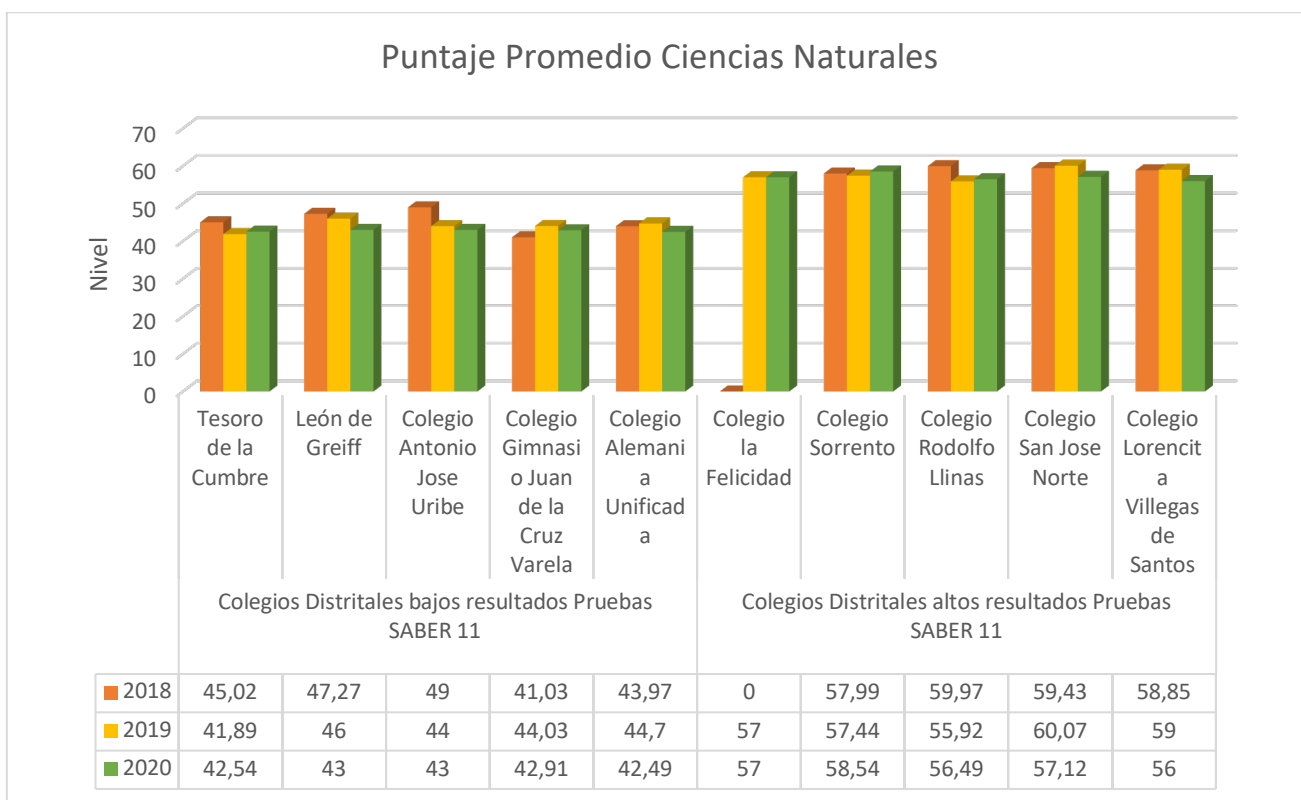


Frente al promedio de Sociales y Ciudadanas en las Pruebas SABER 11 de los años 2018, 2019, 2020 se puede observar que los colegios con bajos resultados se posicionan en el Q1, en el año 2019 los colegios: la felicidad, colegios San José Norte y el colegio Lorencita Villegas de Santos se localizan en el Q3, y, en el 2020 estos puntajes son más

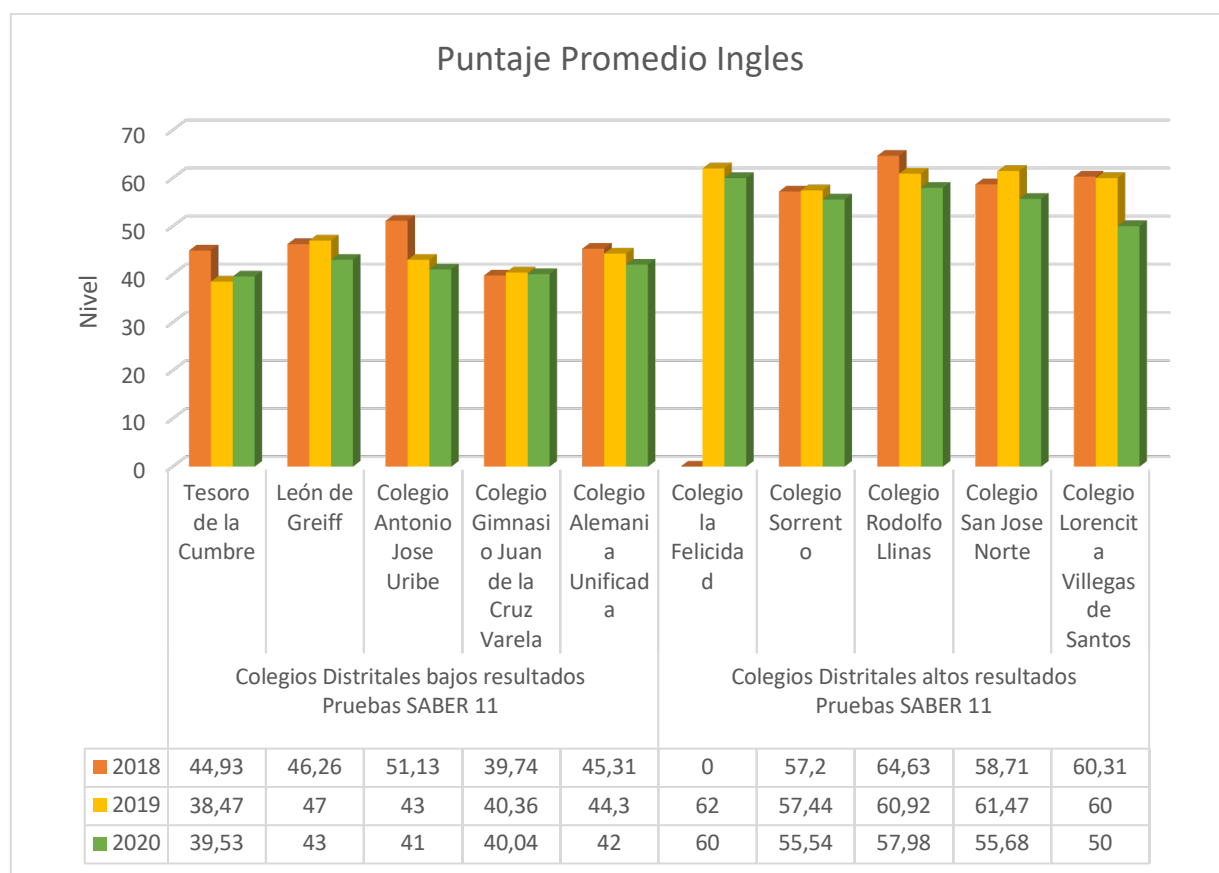
bajos, ubicándolos en el Q2. Los puntajes promedio de cuartiles se encuentran en el (anexo 3d)

Figura 20.

Puntaje Promedio Ciencias Naturales



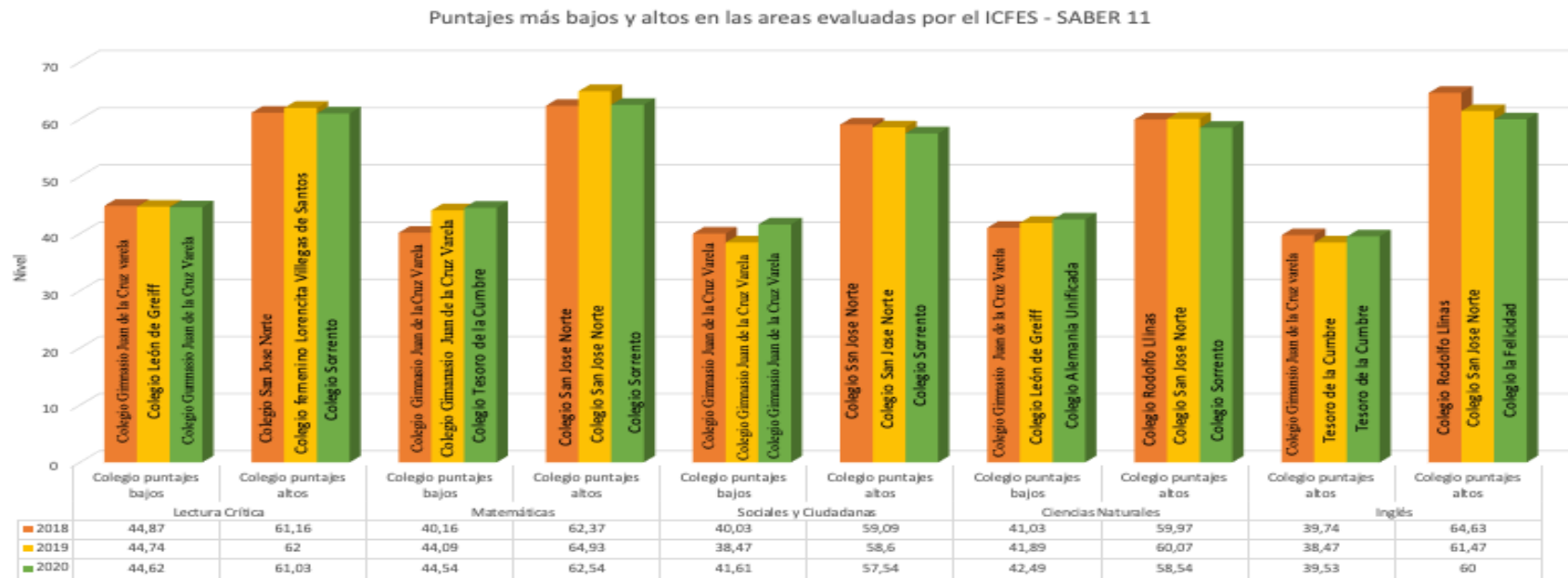
En la prueba de ciencias naturales que evalúa el uso de la comprensión del conocimiento científico, se observan diferencias significativas, por ejemplo: en los años 2018, 2019 y 2020 los colegios con puntajes bajos se encuentran ubicados en el Q1. Frente a los colegios con puntajes altos se puede enfatizar que en el año 2018 el colegio San José Norte se ubica en el Q3. Los puntajes promedio totales y sus diferencias se encuentran en el (anexo 3e).

Figura 21.*Puntaje Promedio Inglés.*

Los resultados de las pruebas de inglés (figura 21) evalúan al estudiante frente a las habilidades y competencias comunicativas en lectura y escritura, a su vez, los clasifican según el Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas. De esta manera, se presentan una diferencia notoria, entre colegios con puntajes bajos y altos en los años 2018, 2019 y 2020, los colegios con puntajes bajos se ubican en el Q1, mientras los colegios con puntajes altos bajan sus promedios significativamente. (Ver anexo 3f.)

Figura 22.

Puntajes y comparación de los colegios seleccionados en las diferentes áreas.



En la figura 22. se visualizan los 5 colegios con bajos resultados, el colegio Gimnasio Juan de la Cruz Varela es la institución educativa que obtiene la mayoría de puntajes bajos en las cinco áreas que evalúa el ICFES en su prueba SABER 11, en segundo lugar, se ubica el colegio Tesoro de la Cumbre. Con respecto a los colegios con puntajes altos se encuentran los Colegios San José Norte y colegio Sorrento donde se observan destacados resultados en las cinco áreas que se evalúan. Es importante, resaltar que el colegio

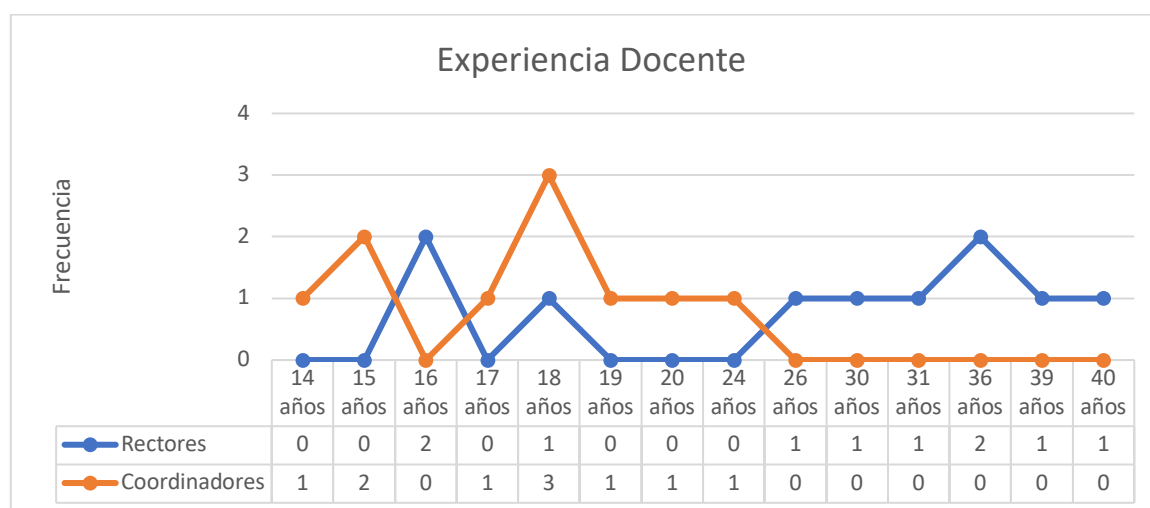
Juan de la Cruz Varela pertenece a una Zona rural (Sumapaz) donde hay unas especificidades importantes a nivel de lo social, económico y cultural.

Caracterización de los Directivos Docentes

En esta sección se observa la caracterización general de los directivos docentes (rectores y coordinadores) de los 10 colegios seleccionados, es así como se muestra: Experiencia como Docente, años de experiencia como Directivo Docente, tiempo de permanencia en la institución, formación de los directivos docentes, funciones,

Figura 23.

Experiencia Docente



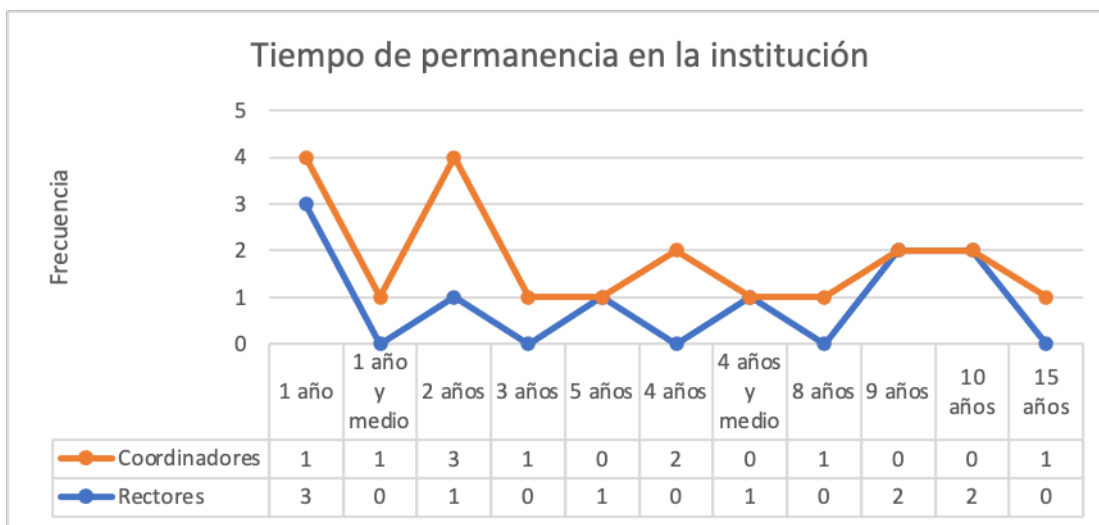
En cuanto a la experiencia de los directivos docentes, en la figura 23. se puede evidenciar que los Rectores tienen más trayectoria académica como docentes entre 26 a 40 años. Los coordinadores han tenido una experiencia de 18 años, como docentes en las entidades oficiales. Estos resultados son importantes en la medida en que se reconoce la idoneidad pedagógica para manejar situaciones propias del aula y las que se presentan en la realidad institucional.

Figura 24.*Años de experiencia como Directivo Docente*

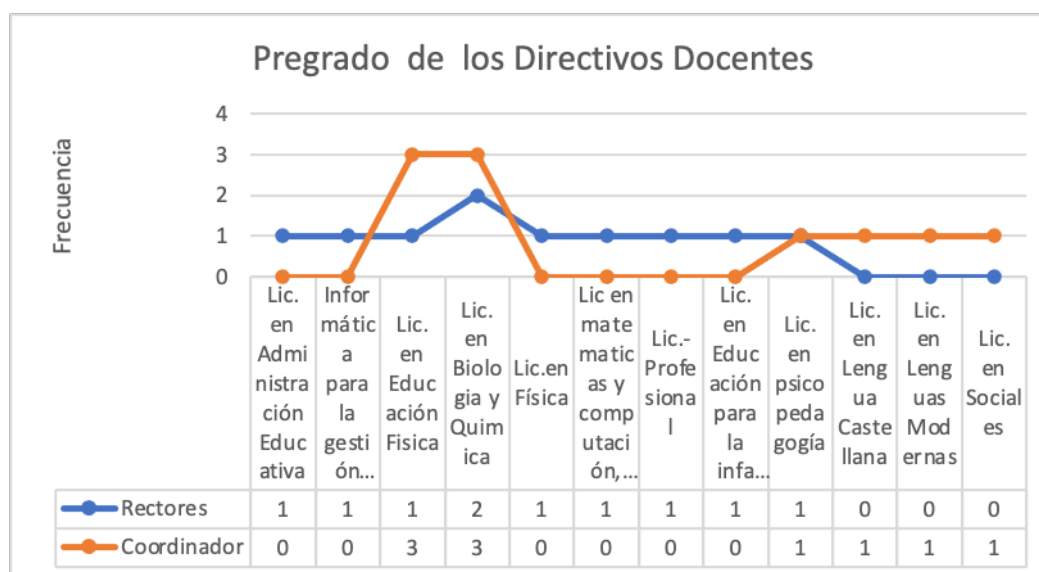
Es importante resaltar de la figura 24 que los coordinadores tienen mayor experiencia en el ejercicio de la función de coordinador, entre 2 y 8 años. Los picos más altos en la experiencia lo poseen 4 coordinadores que han estado cumpliendo la función de coordinadores académicos y de convivencia entre 5 y 8 años. En cuanto a los rectores es significativo observar que 4 rectores tienen una experiencia en el cargo entre 10 y 14 años. Sin embargo, es de reconocer que, de los 10 rectores, 4 tienen experiencia entre 5 y 9 años.

Figura 25.

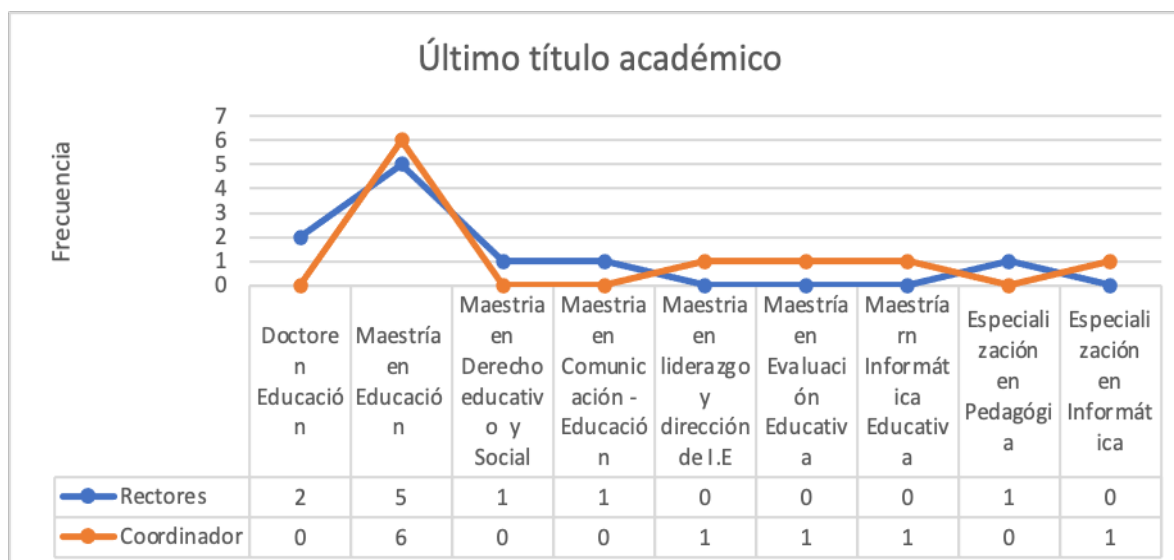
Tiempo de permanencia en la Institución.



En la figura 25, se puede visualizar que el tiempo de permanencia de los coordinadores en los colegios oficiales asignados, es mayor que el de los rectores. Sin embargo, es importante destacar que solo dos coordinadores son los que han tenido mayor estabilidad 8 y 15 años. Contrariamente, los rectores que manifiestan mayor estabilidad son 4 (dos con nueve y dos con diez años). Estos directivos se han ubicado en zonas periféricas.

Figura 26.*Pregrado de los Directivos Docentes.*

La formación de pregrado de los directivos docentes figura. 26 permite evidenciar que 3 coordinadores son licenciados en educación física y asumen las funciones de coordinador de convivencia y 3 son licenciados en Biología y Química quienes han asumido su rol en lo pedagógico. Con respecto a los 10 rectores se puede ver que 8 son licenciados y 2 son profesionales en otras áreas de saber.

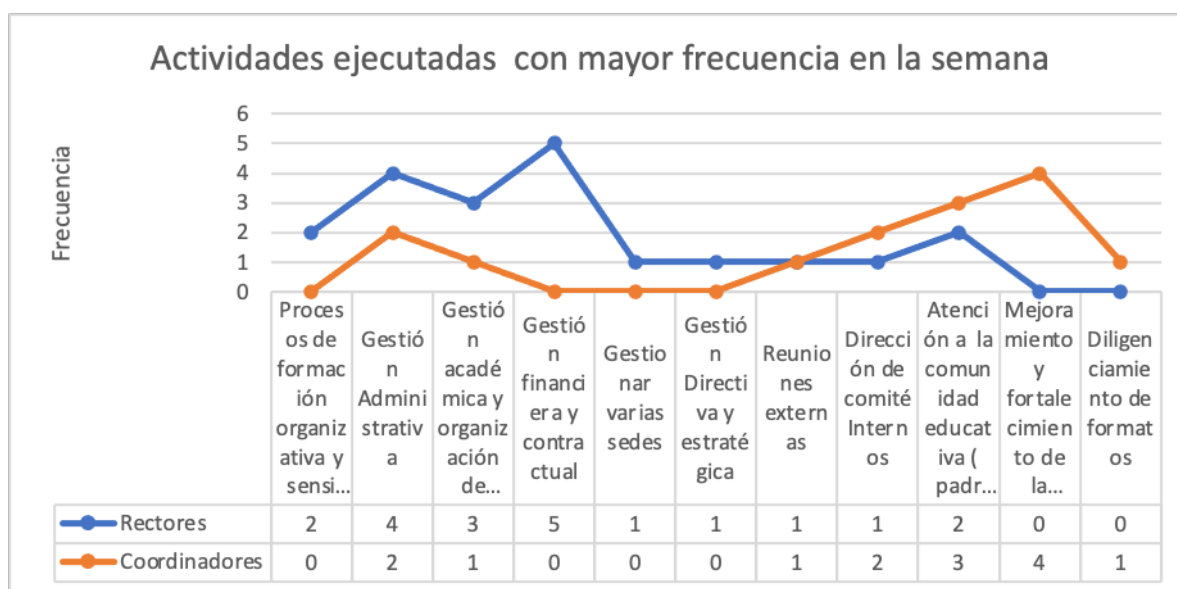
Figura 27.*Último Título Académico.*

Con respecto a la cualificación de los directivos docentes en la figura 27 se puede evidenciar que 6 coordinadores tienen maestría en educación y 4, su maestría está relacionada con evaluación, liderazgo, evaluación e informática educativa. Solo un coordinador realizó una especialización en informática. En lo referente a los rectores 2 tienen doctorado en educación, 5 tienen maestría en educación y 2 tienen maestría en derecho educativo y social y maestría con énfasis en comunicación.

Funciones

Figura 28.

Actividades ejecutadas con mayor frecuencia a la semana.

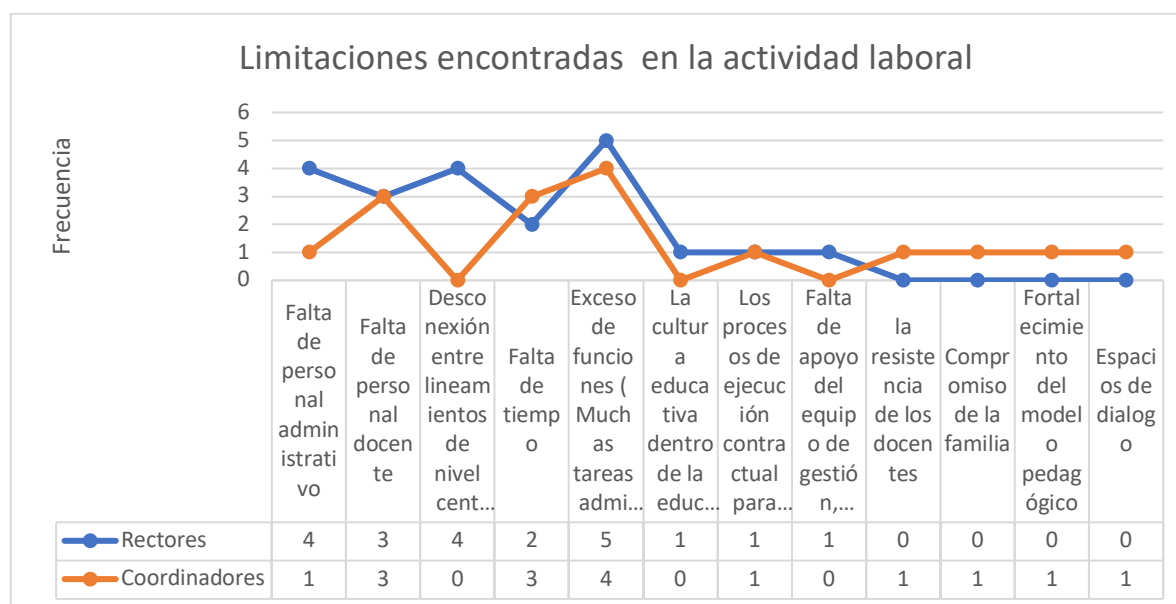


Las actividades que con mayor frecuencia realizan los directivos docentes, están relacionadas con la organización de la institución, diligenciamiento de formatos, liderazgo de comités, reuniones externas y gestionar varias sedes. Específicamente los rectores su mayor tiempo lo dedican a la gestión financiera y contractual, a las tareas de la gestión administrativa y atención a padres de familia. Los coordinadores dedican la mayor parte de

su tiempo a resolver los problemas de convivencia, atender a padres de familia y generar estrategias de prevención y formación, al mismo tiempo, planean y ejecutan los procesos académicos y realizan algunas tareas administrativas que pide nivel central.

Figura 29.

Limitaciones encontradas en la Actividad Laboral.

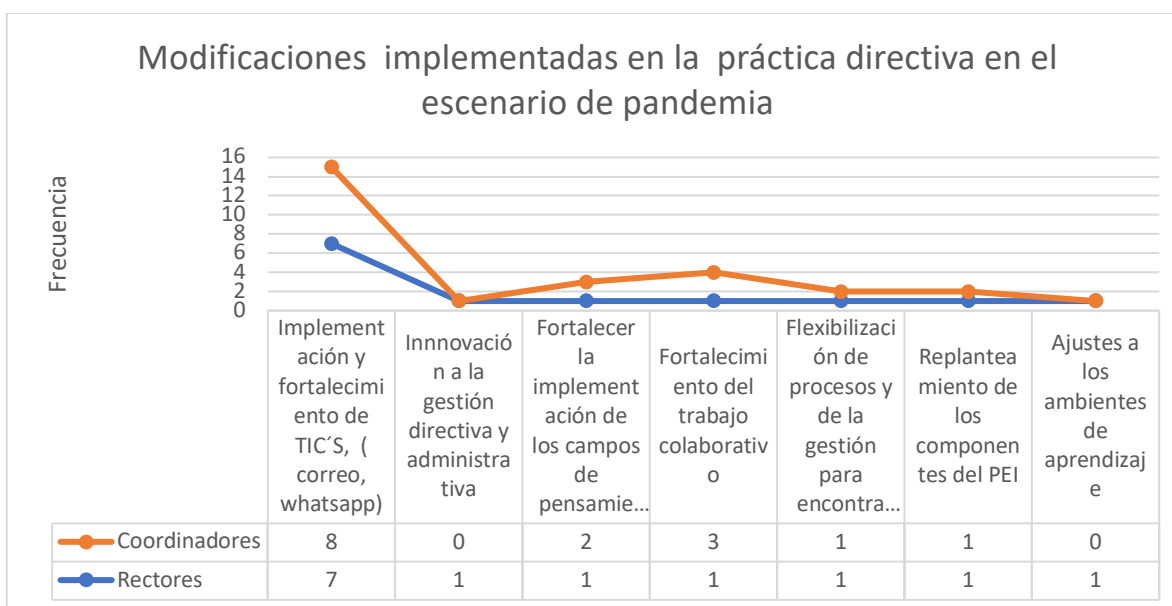


Es necesario reconocer las limitaciones que tiene que afrontar los directivos docentes en su cotidianidad laboral (figura 29). Los rectores enfatizan que: asumen un exceso de funciones administrativas que limitan el abordaje del desarrollo curricular y pedagógico de los colegios a su cargo; hay una desconexión fuerte entre las directrices que plantea nivel central y las instituciones educativas, afectando así, el nombramiento de la planta de personal administrativo y docente; la falta de apoyo del equipo de gestión, y la poca apropiación de procesos. A nivel de los coordinadores, también, se evidencia el exceso de funciones propias del cargo y las adicionales que le otorga el rector, asimismo manifiestan

los inconvenientes que se presentan a nivel institucional por la carencia de personal docente y la resistencia de algunos de ellos frente a las innovaciones.

Figura 30.

Modificaciones implementadas en la práctica directiva en el escenario de pandemia.

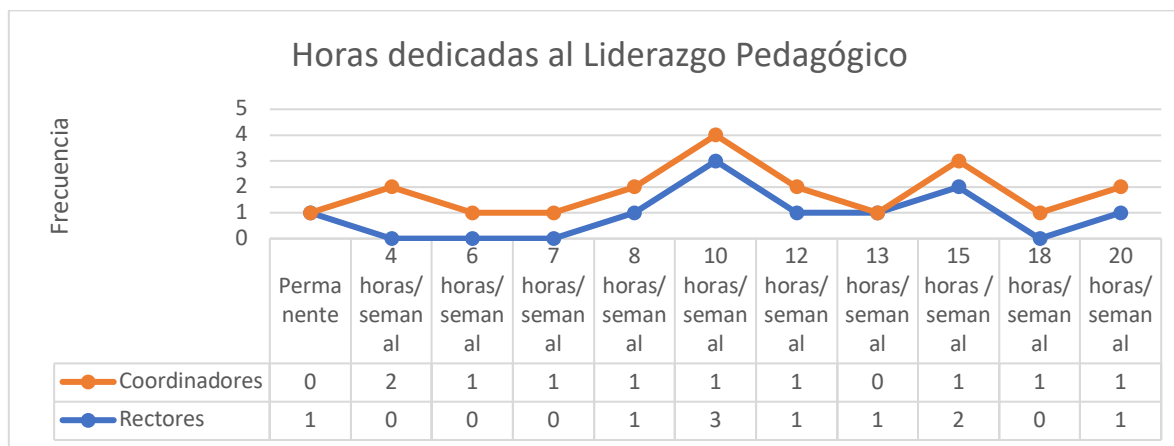


Las modificaciones que han implementado en su práctica directiva, tanto rectores como coordinadores, están relacionadas con el fortalecimiento e implementación de las TIC, hay un consenso general en torno al posicionamiento que están logrando estas herramientas digitales tanto en la enseñanza como el aprendizaje; redireccionar los componentes del PEI y la flexibilización de los procesos y de la gestión. Los coordinadores por su parte enfatizan en el trabajo colaborativo y en optimizar los campos de pensamiento. (figura.30)

Dedicación a las tareas directivas en la semana.

Figura 31.

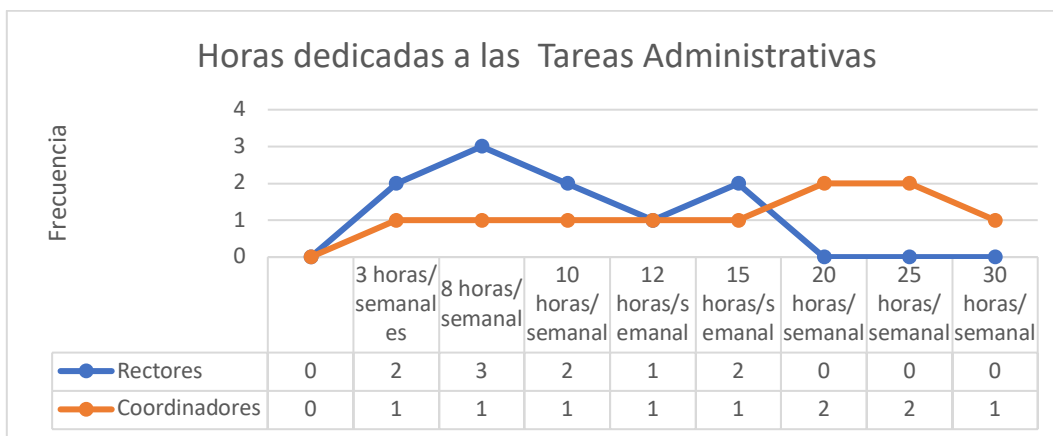
Horas dedicadas al Liderazgo Pedagógico.



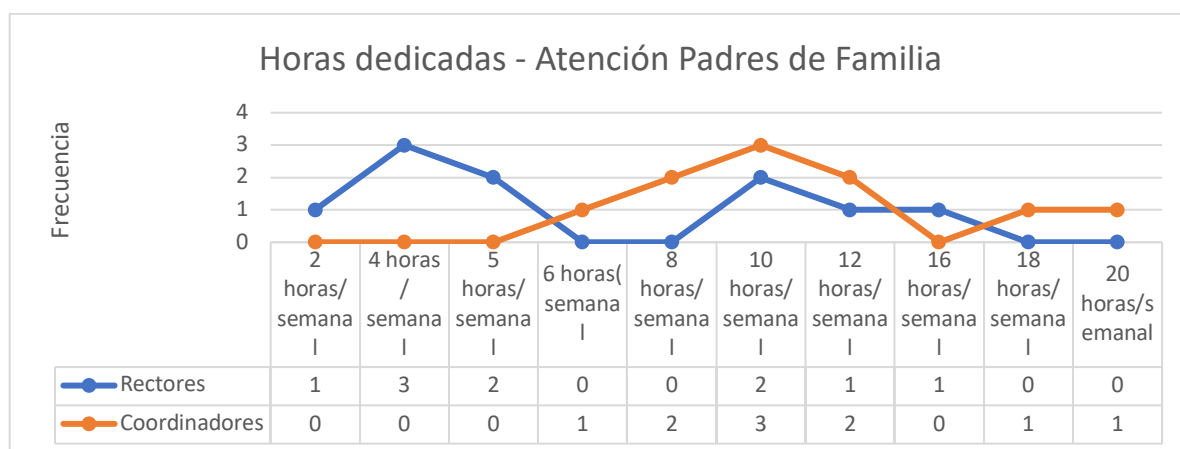
Con relación al liderazgo pedagógico, (figura 31) 3 coordinadores y 5 rectores dedican de 8 a 12 horas/semanales a liderar actividades relacionadas con el currículo, estrategias de enseñanza, consejo académico, comisión de evaluación y promoción, Proyecto Educativo Institucional (PEI). Cabe resaltar que solo un rector dedica 20 horas/semanales a planear e implementar actividades académicas.

Figura 32.

Horas dedicadas a tareas administrativas.



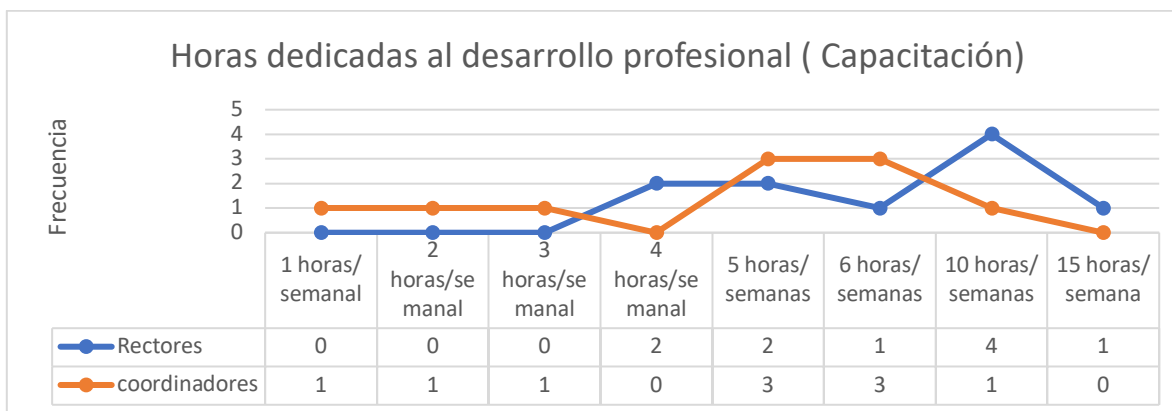
Las experiencias de los directivos docentes, con respecto a las tareas administrativas están relacionadas con: trámites legales, rendir informes de permanencia, promoción y deserción, presupuesto; rendición de cuentas, POA, mapa de riesgos, autoevaluación docente, informe de gestión, comité de tienda escolar, comité de alimentación, comité de mantenimiento, comité de acompañamiento presencialidad, consejo directivo, consejo académico, equipo de gestión. La dedicación de la mayoría de coordinadores (5) se encuentran en un rango de 8 a 15 horas, mientras los rectores de 3 a 15 horas / semanales. Es de anotar que una minoría de coordinadores dedican 3 horas semanales. (figura 32).

Figura 33.*Horas dedicadas- Atención de Familia*

Con respecto al tiempo que dedican los directivos docentes a la atención de padres de familia es importante resaltar que 7 coordinadores de los 10 entrevistados dedican entre 8 y 12 horas/semanales, solo 2 de ellos dedican entre 18 y 20 horas/semanales. 5 rectores dedican entre 4 y 5 horas/ semanales a interactuar con los padres de familia. Para ello fijan dentro de su jornada laboral horarios específicos de atención. (figura.33) contactos formales e informales con los padres de familia, Consejo de padres, entrega de boletines.

Figura 34.

Horas dedicadas al desarrollo profesional (Capacitación)

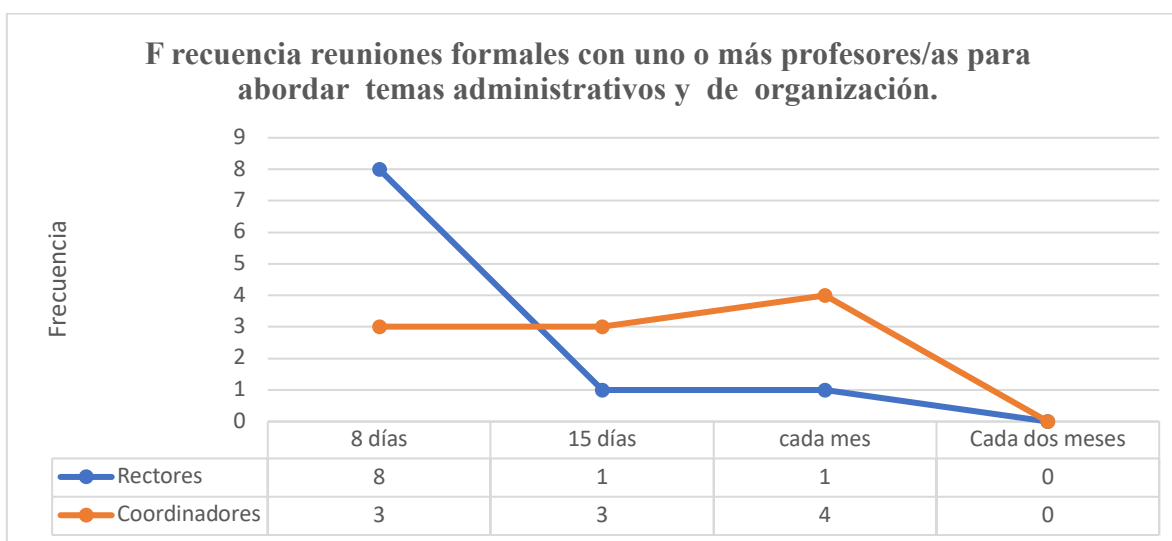


Frente al desarrollo profesional de los directivos docentes (figura 34) se puede resaltar que 5 rectores dedican entre 10 y 15 horas/ semanales a la lectura de publicaciones de interés profesional, asistencia a seminarios, cursos de actualización, talleres; 2 de ellos cursaron su doctorado en educación y los otros 3 están motivados en implementar estrategias innovadoras para sus instituciones educativas. Por el contrario, los coordinadores dedican menos tiempo a esa cualificación personal y están alrededor a 5 y 6 horas/ semanales.

Frecuencia reuniones formales con docentes sobre temas administrativos y organizativos.

Figura 35.

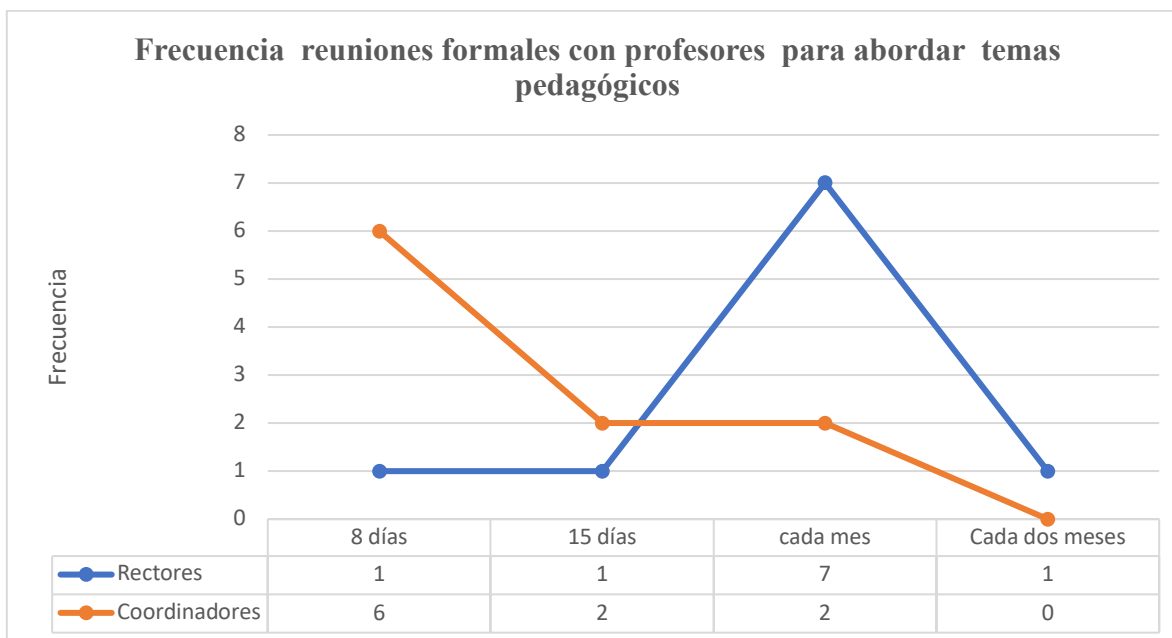
Frecuencia reuniones formales uno o más profesores/as para abordar temas administrativos y de organización.



La figura 35 evidencia una diferencia significativa entre rectores y coordinadores mientras 8 de los 10 rectores citan a reunión cada 8 días para tratar temas administrativos y de organización institucional; 6 coordinadores planean encuentros con docentes cada 8 y 15 días. Solo un rector cita mensualmente a sus docentes a reunión y este mismo ejercicio lo hacen 4 coordinadores.

Figura 36.

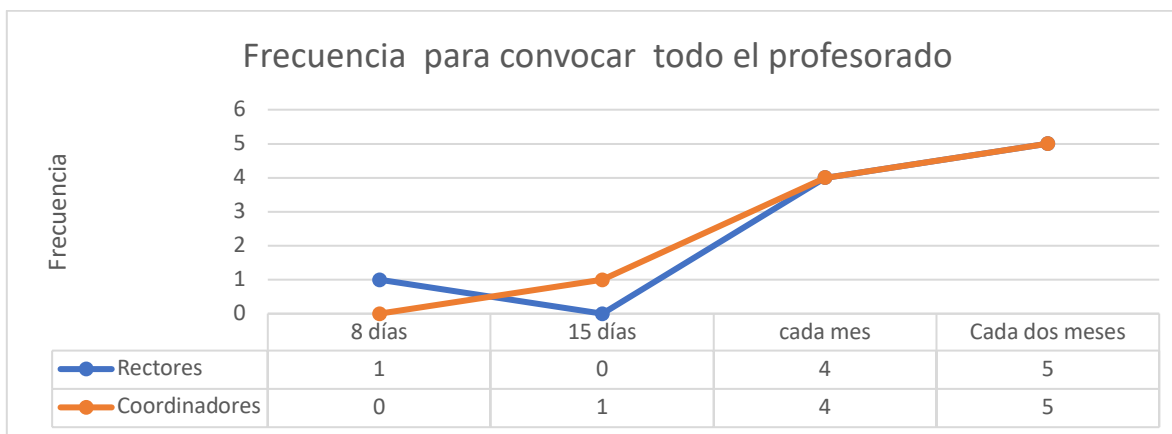
Frecuencia reuniones formales con profesores para abordar temas pedagógicos.



La figura 36. hace referencia a las reuniones que convocan rectores y coordinadores para tratar temas relacionados con el componente pedagógico. En este sentido, la gráfica muestra que 7 rectores de 10 citan a sus docentes cada mes para tratar temas relacionados con el modelo pedagógico, la flexibilización curricular, los proyectos transversales, los procesos de inclusión; por el contrario 6 coordinadores citan a sus docentes cada 8 días y 2 de ellos cita cada 15 días. Este ejercicio de reflexión pedagógica es más evidente en los consejos académicos que en ocasiones ellos presiden.

Figura 37.

Frecuencia para convocar todo el profesorado.



Los directivos docentes figura 37. convocan a todo el profesorado del colegio en las semanas de organización institucional, en este escenario se encuentran diferentes sedes y jornadas, tanto rectores como coordinadores citan a sus docentes cada mes y cada dos meses para plantear algunas directrices administrativas y pedagógicas.

Sistematización de Entrevistas Rectores

A continuación, se presenta la sistematización de las entrevistas realizadas a 10 rectores y 10 coordinadores de las localidades Puente Aranda, Ciudad Bolívar, San Cristóbal, Santa fe, Sumapaz y Fontibón. Las entrevistas tenían como intencionalidad conocer las experiencias de estos directivos en lo referente a la gestión pedagógica y administrativa que se vive en sus instituciones educativas. Para ello se consolidaron 17 preguntas en una entrevista semi-estructurada, las vivencias que expresan cada uno de los actores se consolidan en los siguientes cuadros.

Gestión Administrativa (Rectores)

Tabla 13.

¿Qué procesos de gestión administrativa maneja en la institución? (Rectores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
1. ¿Qué procesos de gestión administrativa maneja en la institución?	Todas las áreas de gestión están articuladas con el POA	DDR1	Rectores bajos resultados
	Genera y promueve el trabajo en equipo para todos los estamentos que conforman la institución educativa	DDR2	
	La importancia de garantizar la eficiencia de la gestión administrativa	DDR3 DDR5	
	Asegurar el cumplimiento de la normatividad y los lineamientos desde nivel central.	DDR4 DDR5	
	Manejo de los procesos administrativos en: garantizar las condiciones y mantenimiento de la Infraestructura, recursos, talento humano, apoyo financiero y contable, funcionamiento institucional y apoyo académico	DDR2 DDC3 DDR5	
	Manejo de los procesos administrativos en: Infraestructura, recursos, talento humano, apoyo financiero y contable, funcionamiento institucional y apoyo académico	DDR6 DDR7 DDR8 DDR9 DDR10	Rectores Altos resultados

En cuanto a los procesos de la gestión administrativa, todos los rectores con resultados altos en la prueba SABER 11 coinciden en que los procesos que manejan en sus instituciones son: mantenimiento de la infraestructura, recursos, talento humano, apoyo financiero y contable y apoyo institucional. Con respecto a la misma pregunta, los rectores con puntajes bajos en las pruebas SABER 11 afirman que los procesos que manejan en sus colegios están relacionados con: la articulación de las áreas de gestión con el POA, el trabajo en equipo, garantizar la eficiencia de la gestión administrativa y asegurar el

cumplimiento de los lineamientos desde el nivel central. De igual manera, están de acuerdo también con los procesos que plantean los rectores con puntajes A+.

Tabla 14.

¿Cuáles procesos se han fortalecido en la gestión administrativa? (Rectores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
2. ¿Cuáles procesos se han fortalecido en la gestión administrativa?	Fortalecimiento de los cuatro campos de gestión	DDR1	Rectores bajos resultados
	Asegurar y fortalecer los procesos institucionales Post-pandemia para los estudiantes antiguos y nuevos	DDR1 DDR2 DDR3 DDR4 DDR5	
	Participación y fortalecimiento del trabajo en equipo en los diferentes procesos institucionales: proyectos, etc.	DDR2 DDR3 DDR4	
	Garantizar y asegurar recursos para la enseñanza y aprendizaje (dotación de recursos didácticos a los maestros).	DDR3 DDR5	
	Asegurar el mejoramiento de la infraestructura y la planta física para fortalecer los ambientes institucionales de esta manera asegurar una eficiente prestación del servicio educativo. (DDR1, DDR5)	DDR1 DDR5	
	Asegurar y garantizar recursos para proyectos institucionales que brinden una mejor prestación del servicio.	DDR1 DDR2 DDR3 DDR4 DDR5	
	Comunicación efectiva y oportuna para dar respuesta al ciudadano.	DDR6	Rectores altos Resultados
	Evaluación institucional y aplicación del ciclo PHVA como sistema de mejora continua.	DDR6 DDR7 DDR9 DDR10	

	Fortalecimiento del talento humano frente a las competencias.	DDR7 DDR8 DDR9	
	Asegurar el mejoramiento de la infraestructura y la planta física para fortalecer los ambientes institucionales de esta manera eficiente prestación del servicio educativo	DDR10	
	Garantizar y asegurar recursos para la enseñanza y aprendizaje (dotación de recursos didácticos a los maestros).	DDR10	

Los procesos que se han fortalecido en la gestión administrativa, según los rectores con puntajes A+ están relacionados con: la evaluación institucional y la implementación del ciclo PHVA, como un elemento esencial en los procesos de mejora continua; el fortalecimiento del talento humano frente a las competencias; garantizar los recursos para la enseñanza y aprendizaje (dotación de recursos didácticos a los maestros) y por último asegurar el mejoramiento de la infraestructura. Para los rectores de bajos resultados (D) los procesos que han mejorado están relacionados con fortalecer los procesos institucionales Postpandemia para los estudiantes antiguos y nuevos; garantizar los recursos para proyectos institucionales que brinden una mejor prestación del servicio y el mejoramiento de la planta física para fortalecer los ambientes institucionales.

Tabla 15

¿Qué dificultades han encontrado en la gestión administrativa? (Rectores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
3. ¿Qué dificultades han encontrado en la gestión administrativa?	Falta de talento humano	DDR1 DDR2 DDR3 DDR4 DDR5	Rectores Bajos Resultados
	Desarticulación entre nivel central y las instituciones educativas. (la respuesta de la SED es lenta)	DDR1 DDR2 DDR3 DDR4 DDR5	
	Falta de apoyo jurídico y contractual por parte de la SED.	DDR4	
	Desarticulación entre nivel central y las instituciones educativas (La respuesta de la SED es lenta)	DDR6 DDR7 DDR8 DDR9 DDR10	Rectores altos Resultados
	Revisión permanente del entorno y desde las dificultades lograr acciones y estrategias para lograr las metas institucionales	DDR6 DDR7 DDR8 DDR10	
	Dificultades ante las políticas sindicales que afectan la dinámica institucional	DDR10	

Frente a las dificultades que han encontrado los rectores en el ejercicio de sus tareas administrativas hay un consenso en cuanto a que existe una desarticulación entre nivel central y las instituciones educativas esto relacionado a la lentitud de respuesta de la SED. Asimismo, los rectores de colegios con altos resultados aseveran que existe una revisión

permanente del entorno para detectar dificultades y desde allí plantear estrategias para lograr las metas institucionales. Mientras que los rectores con puntajes bajos en las pruebas SABER 11 afirman que una de las mayores dificultades radica en la falta de talento humano (docentes, docentes de apoyo, orientadores, enfermeras, administrativos).

Tabla 16.

Con qué recursos o rubros cuenta la institución para realizar alianzas estratégicas o contratación de expertos en evaluación que preparen a los estudiantes para las pruebas SABER 11. (Rectores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
4. Con que recursos o rubros cuenta la institución educativa para realizar alianzas estratégicas o contratación de expertos en evaluación que preparen a los estudiantes para las pruebas SABER 11.	Recursos por parte de SED y el MEN están adjudicados a subsanar los arreglos en la planta física.	DDR1	Rectores Bajos Resultados
	Los recursos financieros están encaminados al mantenimiento institucional y recursos didácticos.	DDR1	
	Resistencia de los docentes para preparar y lograr buenos resultados es la prueba.	DDR2	
	No hay presupuesto para simulacros de las pruebas SABER 11	DDR1 DDR2 DDR3 DDR4 DDR5	
	Simulacros que realizan algunos docentes	DDR3	
	No hay presupuesto para simulacros de las pruebas SABER 11 siguiendo la normatividad de la SED	DDR6 DDR7 DDR8 DDR9 DDR10	Rectores Altos Resultados
	Fortalecimiento de las pruebas SABER, desde la SED.	DDR10	
	Alianzas estratégicas de padres de familia (pagan) con expertos el pre-ICFES	DDR7 DDR8 DDR10	

Todos los Rectores manifiestan, que, a partir de la normatividad vigente por parte de la secretaria de Educación, no es posible utilizar presupuesto para generar alianzas estratégicas, ni para realizar simulacros de las pruebas SABER 11. Aseveran algunos, que los recursos están encaminados al mantenimiento institucional y a la compra de recursos didácticos, asimismo, reconocen que algunos docentes de las instituciones realizan simulacros para preparar a los estudiantes en estas pruebas. Es de anotar también, que los padres de familia juegan un papel protagónico al generar algunas alianzas estratégicas con expertos en pruebas tipo ICFES.

Tabla 17.

Cómo líder y gestor institucional qué factores, estrategias y procesos se encuentran encaminados al mejoramiento continuo (Rectores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
5. Cómo líder y gestor institucional qué factores, estrategias y procesos se encuentran encaminados al mejoramiento continuo.	Tejido social al interior de la institución educativa a partir de una comunicación eficaz	DDR1	Rectores bajos Resultados
	Participación activa de la comunidad educativa	DDR1	
	Articulación, engranaje y seguimiento a los egresados	DDR2	
	Evaluación Institucional anual	DDR3 DDR4 DDR5	
	Redefinición y Reprogramación del PEI	DDR5	
	Clima institucional	DDR5	Rectores altos Resultados
	Evaluaciones internas permanentes a todos los procesos desde los consejos y comités	DDR6 DDR8	
	Evaluaciones externas por parte de la SED	DDR6	
	Articulación, de los procesos institucionales desde la	DDR7 DDR8	

	implementación de espacios que posibiliten la participación de la comunidad educativa	DDR10	
	Redefinición y reprogramación del PEI	DDR7 DDR8 DDR9	

Como Líderes y gestores del mejoramiento continuo de las instituciones educativas, los rectores con puntaje altos, manifiestan que los factores y estrategias que posibilitan la optimización de los procesos son: las evaluaciones internas permanentes desde los consejos y comités; evaluaciones externas por parte de la SED; la articulación de procesos institucionales para la participación de la comunidad educativa y la redefinición del PEI. Con respecto a los rectores con puntajes bajos (D) en las pruebas SABER 11, la evaluación institucional anual es un insumo importante para la mejora continua.

Tabla 18.

A partir del contexto en que se encuentra la institución educativa, como diseña y formula planes anuales y gestiona la implementación de los mismos.

Pregunta	Tendencia	Códigos	
6. A partir del contexto en que se encuentra la institución educativa, como diseña y formula planes anuales y gestiona la implementación de los mismos, hace seguimiento y evaluación a los procesos	Mejora continua constante y siguiendo el proceso PHVA	DDR1	Rectores bajos resultados
	Problemas de gestión con el Rector anterior	DDR2 DDR3 DDR5	
	Reorganización pospandemia.	DDR2	
	Herramienta clave la Evaluación Institucional	DDR3	
	De acuerdo a las necesidades, clasificar sus prioridades	DDR4	
	Articulación de los procesos	DDR5	
	A partir del POA se realiza seguimiento, retroalimentación y socialización para	DDR6 DDR7	Rectores

administrativos que beneficien el aprendizaje de los estudiantes.	realizar las acciones respectivas		altos Resultados
	Herramienta clave la Evaluación Institucional	DDR8	
	Trabajo con el equipo de gestión a partir de las necesidades y proyecciones para alcanzar el horizonte institucional	DDR9 DDR10	

Los Rectores con puntajes altos plantean que el POA es una herramienta que posibilita seguimiento y retroalimentación para ejecutar acciones de mejora, para ello es necesario el trabajo en equipo para alcanzar el horizonte institucional. De otro lado, los rectores de bajos resultados (D) resaltan los problemas de gestión con rectores anteriores; reorganización postpandemia y la priorización de tareas de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

Tabla 19.

¿ Cómo ha sido el progreso de la institución educativa frente a su gestión como Rector?

Pregunta	Tendencia	Códigos	
7. ¿Cómo ha sido el progreso de la institución educativa frente a su gestión como Rector?	Avance significativo en los procesos de gestión administrativa	DDR1	Rectores bajos Resultados
	Fortalecimiento de los ambientes Institucionales (Clima Institucional, Convivencial)	DDR2	
	Mejorar los resultados de las pruebas externas	DDR3	
	Mayor Presupuesto para mejorar la infraestructura por parte de la SED	DDR4 DDR5	
	Escuchar a todos los estamentos	DDR5	
	Fortalecimiento de los ambientes Institucionales (Convivencial)Clima Institucional	DDR6 DDR9	Rectores altos Resultados
	Mejorar los resultados académicos	DDR6	
	Fortalecimiento, sentido de pertenencia del horizonte institucional por parte de la comunidad educativa	DDR7	

	Liderazgo compartido y trabajo en equipo.	DDR7 DDR9	
	Calidad de los procesos institucionales	DDR8 DDR10	

Con respecto al progreso de las instituciones educativas, los rectores con altos puntajes (A+) reconocen que ejercen un liderazgo compartido y propenden por el trabajo en equipo, aspecto que fortalece el clima institucional y el sentido de pertenencia del horizonte institucional por parte de la comunidad educativa. Los rectores con bajos resultados (D) plantean que se debe asignar mayor presupuesto para cualificar los procesos.

Gestión Pedagógica (Rectores)

Tabla 20.

¿Qué procesos de gestión pedagógica maneja en la institución? (Rectores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
8. ¿Qué procesos de gestión pedagógica maneja en la institución?	Movimiento activo y mejora continua para la transformación institucional	DDR1 DDR5	Rectores bajos Resultados
	Unificación del modelo, enfoque y malla curricular	DDR1	
	Escuela incluyente que atiende las diferentes necesidades de los estudiantes	DDR1	
	Clima Institucional	DDR1	
	Credibilidad del consejo académico	DDR2 DDR3 DDR4	
	Fortalecer procesos pedagógicos	DDR2 DDR3 DDR4	
	Planes de acción y acompañamiento de los procesos del docente en el aula.	DDR3	
	Fortalecimiento a nivel curricular y a la innovación pedagógica	DDR6 DDR9 DDR10	Rectores altos
	Se manejan campos de desarrollo humano.	DDR6	

	Horizonte pedagógico establecido, hacia la construcción de conocimiento	DDR7	Resultados
	Capacitación y cualificación de los maestros.	DDR6 DDR8 DDR10	
	Planes y acciones encaminados al trabajo en equipo	DDR6 DDR9	

La gestión pedagógica que manejan los rectores de altos resultados (A+) en las pruebas SABER 11, está encaminada principalmente al fortalecimiento a nivel curricular y a la innovación pedagógica; la capacitación y cualificación de los maestros; a dar cumplimiento al horizonte institucional desde una perspectiva de la construcción de conocimiento y el trabajo en equipo. Asimismo, los rectores de bajos resultados (D) en las pruebas SABER 11 trabajan en el posicionamiento del consejo académico, asignando más respaldo y credibilidad en la toma de decisiones, estas acciones implementadas están direccionadas a fortalecer los procesos pedagógicos a partir de las necesidades de los estudiantes.

Tabla 21.

¿Qué procesos de gestión pedagógica se han fortalecido? (Rectores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
9. ¿Qué procesos de gestión pedagógica se	Comunicación efectiva	DDR1	Rectores bajos Resultados
	Genera un clima institucional adecuado.	DDR1	
	Participación de los docentes en la toma de decisiones	DDR1	
	Transformación e implementación del currículo pertinente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.	DDR1 DDR2 DDR3 DDR4 DDR5	
	Fortaleciendo de lo socio- afectivo en los estudiantes.	DDR2	
	Mejorar resultados de las pruebas externas	DDR3	

han fortalecido?	Revisión y ajustes para lograr coherencia entre la práctica docente, el currículo y el modelo pedagógico.	DDR1 DDR2 DDR3	
	El fortalecimiento y mejoramiento continuo de los procesos de gestión.	DDR6 DDR10	Rectores altos Resultados
	Las prácticas pedagógicas del aula trabajadas desde el diálogo de estudiantes y docentes.	DDR7	
	Participación, y colaboración de la comunidad educativa en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	DDR7 DDR9	
	Transformación e implementación del currículo pertinente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes desde los Diseños universales de aprendizaje (DUA)	DDR6 DDR8	
	Fortalecimiento del uso de las TIC por parte de los docentes.	DDR10	

Los procesos de gestión pedagógica que se han fortalecido en los colegios con altos puntajes en la prueba SABER 11 son: el fortalecimiento y mejora continua de los procesos de gestión institucional, a partir de la participación y colaboración de la comunidad educativa en los procesos de enseñanza y aprendizaje frente a la implementación de un currículo pertinente teniendo en cuenta las necesidades y diversidad de los estudiantes desde los diseños universales de aprendizaje (**DUA**). De igual forma, las respuestas de los rectores de colegios con puntaje bajos se encuentran encaminadas a: Transformación e implementación del currículo pertinente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes en contexto vulnerables y la revisión y ajustes para lograr coherencia entre las prácticas docentes, el currículo y el modelo pedagógico.

Tabla 22.

¿Qué dificultades ha encontrado en la gestión pedagógica? (Rectores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
----------	-----------	---------	--

10. ¿Qué dificultades ha encontrado en la gestión pedagógica ?	No se focalizan en las acciones de mejora para la obtención de buenos resultados	DDR1 DDR5	Rectores bajos Resultados
	No contar con todo el talento humano	DDR2	
	Falta de docentes, días remunerados (votación, cumpleaños, día de la familia, entre otros)	DDR2	
	Resistencia de los docentes frente a realizar unidad pedagógica	DDR3	
	Rotación constante de docentes(provisionales)	DDR3 DDR4	
	Reestructuración del proceso pedagógico	DDR5	
	Algunos perfiles de los docentes no son adecuados para la institución educativa.	DDR6	Rectores Altos Resultados
	Resistencia de los docentes frente a realizar unidad pedagógica.	DDR7 DDR9 DDR8	
	Desarrollo y definición teórica del modelo pedagógico y del PEI.	DDR7	
	Reflexión sobre el papel de la escuela y del maestro en la actualidad.	DDR10	

Con relación a las dificultades que han encontrado los rectores para implementar la gestión pedagógica hay un consenso general en cuanto a la resistencia de los docentes para realizar la unidad pedagógica, esto tiene sentido en la medida en que se tiene que unificar criterios entre las diferentes sedes, cada una de ellas con necesidades particulares. Con respecto a los rectores con altos puntajes (A+) manifiestan que algunos obstáculos están relacionados con: algunos perfiles de los docentes no son adecuados al énfasis de la institución, la concreción teórica del modelo pedagógico y del PEI, finalmente, las nuevas reflexiones que se suscitan al interior de los docentes frente al papel de la escuela y el rol del maestro en la actualidad. Al respecto, los rectores con puntajes bajos(D) perciben las dificultades desde: la rotación constante de docentes provisionales; los docentes no se focalizan en las acciones de mejora para garantizar buenos resultados; no contar con todo el

talento humano que requiere la institución educativa para funcionar adecuadamente y la reestructuración del modelo pedagógico que requiere actualización y empoderamiento.

Tabla 23.

¿Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos? (Rectores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
11. ¿Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11 en su institución?	Fortalecimiento de las competencias comunicativas, competencias ciudadanas y el desarrollo del pensamiento crítico para la presentación de la prueba SABER 11.	DDR1 DDR5	Rectores bajos Resultados
	Todo lo aprendido en el aula, se refleja en cualquier tipo de prueba	DDR2	
	No se lidera y gestiona para la obtención de buenos resultados de las pruebas SABER 11.	DDR2	
	Resistencia a entender la importancia de las pruebas porque no hay capacitación para entender la estructura de la prueba.	DDR3 DDR1 DDR5	
	Se realizan pruebas internas institucionales	DDR4	
	No se lidera y gestiona para la obtención de buenos resultados de las pruebas SABER 11.	DDR6 DDR7 DDR8 DDR9 DDR10	Rectores Altos Resultados
	Formación de estudiantes integrales, críticos, responsables.	DDR6 DDR8 DDR9	
	Los padres de familia hacen alianzas estratégicas por medio del colegio.	DDR7	
	Liderazgo distribuido.	DDR7	

Con relación a la pregunta ¿Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11 en su institución?, Todos los rectores entrevistados con puntajes altos (A+), dicen que no se gestiona para obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11, aluden a que todos los procesos están direccionados a formar estudiantes integrales, críticos responsables y con unas competencias específicas que garantizan su futuro personal y profesional. Anotan, además, que se ejerce un liderazgo distribuido que garantiza la participación de la comunidad en la toma de decisiones. Sin embargo, solo un rector plantea las alianzas estratégicas que gestionan los padres de familia para sus hijos se preparen en la prueba. Los rectores de puntajes bajos (D) consideran que es evidente la resistencia para ver la importancia de las pruebas, porque no hay capacitación para entender su estructura. Otros rectores, enfatizan que todo lo aprendido en el aula, se refleja en cualquier tipo de prueba, por consiguiente, el fortalecimiento de las competencias comunicativas, competencias ciudadanas y el desarrollo del pensamiento crítico son un insumo para presentar esta prueba de Estado.

Tabla 24.

¿El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes aprendidos por los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas SABER 11? (Rectores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
12. ¿El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes aprendidos por	Revisión y unificación del modelo, enfoque y malla curricular.	DDR1, DDR3	Rectores bajos Resultados
	Trabajo interdisciplinar para el fortalecimiento de lo socioafectivo	DDR2	
	No estigmatizamos las pruebas	DDR4	

los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas Saber 11?	Reforzar lo pedagógico para lograr buenos resultados y becas Universitarias	DDR5	
	Revisión constante y unificación del currículo teniendo en cuenta el contexto de los estudiantes. Se unifican algunos fundamentos pedagógicos, axiológicos y ontológicos.	DDR6 DDR7 DDR8 DDR9 DDR10	Rectores altos Resultados

Las respuestas de los rectores con respecto a la consistencia y la coherencia de los currículos para obtener buenos resultados en las pruebas SABER 11. Todos los rectores con puntajes altos (A+) afirman que hay una revisión constante del currículo, se unifican algunos fundamentos pedagógicos, axiológicos, ontológicos, que le dan un buen soporte socioafectivo a los estudiantes y así responder a las necesidades propias del contexto. Al mismo tiempo los rectores con puntajes bajos (D) comentan que se realiza una revisión del modelo pedagógico y de la malla curricular para lograr buenos resultados en las pruebas e ingresar a la educación superior (Becas Universitarias). Es de resaltar que estos rectores apuntan a implementar proyectos que fortalezcan la parte socio – afectiva, puesto que es un factor determinante en esta población vulnerable.

Tabla 25.

¿Desde su labor como directivo docente cuales son las competencias que usted considera que le han ayudado para su institución? (Rectores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
13. Desde su labor como Directivo Docente cuales son las competencias que usted considera que	Innovación y transformación para logra buenos resultados	DDR1	Rectores bajos Resultados
	Liderazgo, acompañamiento y organización	DDR2 DDR5	
	Planeación, evaluación y control.	DDR3	
	Lograr los objetivos institucionales	DDR3	
	Las pruebas Saber no son fundamentales.	DDR4	

le han ayudado para que su institución educativa obtenga buenos resultados en las pruebas Saber 11.			
	Perseverancia, Responsabilidad y Tranquilidad.	DDR6	Rectores altos Resultados
	Cualificación académica.	DDR7	
	Liderazgo Distribuido	DDR7 DDR8 DDR9	
	Participación a la comunidad educativa.	DDR10	

Desde la labor como directivos, los rectores manifiestan que las competencias que más han ayudado a los colegios a obtener buenos resultados en las pruebas SABER 11 son: un liderazgo distribuido, donde se garantiza la participación de la comunidad educativa, la perseverancia, responsabilidad y la tranquilidad. Estas competencias al lado de una cualificación académica, según los rectores con altos resultados, son el valor agregado en sus instituciones educativas. Para los rectores con puntajes bajos(D) son: la planeación, la evaluación y control, el liderazgo y el acompañamiento a los procesos del colegio; lograr los objetivos institucionales y reiteran que las pruebas saber no son fundamentales, sino la prioridad es formar integralmente a los estudiantes.

Tabla 26.

¿Qué visión, comprensión y análisis del contexto hace a la hora de integrar los diferentes componentes administrativos y pedagógicos? (Rectores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
14. ¿Qué visión, comprensión y análisis del contexto hace a la hora de integrar los	Intereses y necesidades de la institución educativa	DDR1	Rectores bajos
	Pertinencia de la práctica pedagógica	DDR1	
	Fortalecimiento de los principios éticos y morales.	DDR1	

diferentes componentes administrativos y pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11?	Tener en cuenta las dificultades de los estudiantes	DDR2	Resultados
	Fortalecimiento de lo socioafectivo desde el contexto.	DDR2	
	No se encuentra priorizada las pruebas estandarizadas.	DDR2	
	Articulación de los procesos	DDR3	
	No son importantes para la modificación del currículo.	DDR4	
	Caracterización de los estudiantes.	DDR5	
	Pertinencia del PEI	DDR6	Rectores altos Resultados
	Caracterización y pertinencia del contexto institucional para atender y satisfacer las necesidades de los estudiantes.	DDR6 DDR7	
	Calidad de todos los procesos.	DDR8	
	Visión compartida.	DDR9	
	Fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.	DDR10	

La visión, comprensión y análisis del contexto que hacen los rectores con puntajes altos (A+) para integrar los componentes administrativos y pedagógicos están relacionados con: una visión compartida de metas institucionales; la pertinencia del PEI; caracterizar y conocer las necesidades de los estudiantes; revisar la calidad de los procesos y fortalecer las prácticas pedagógicas. Para los rectores con puntajes bajos(D) insisten en que no se debe formar para responder a una prueba estandarizada, más bien se enfocan en conocer las características de los estudiantes, comprender sus necesidades y fortalecer la parte socioafectiva, puesto que reconocen que es la mayor falencia de sus estudiantes. Sin embargo, consideran revisar con frecuencia la práctica pedagógica y el currículo.

Tabla 27.

Usted como directivo docente realiza la correspondiente socialización y retroalimentación de los resultados (Rectores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
15. Usted como directivo docente realiza la correspondiente socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas ICFES SABER con los docentes y desde allí como desarrolla el plan de mejora?	No se socializan debido a las múltiples problemáticas que se asumen en su quehacer diario.	DDR1 DDR2 DDR3 DDR4 DDR5	Rectores bajos Resultados
	Espacios de socialización y retroalimentación que lidera el rector en el consejo académico.	DDR6	Rectores altos Resultados
	Se delega a los coordinadores o docentes	DDR7 DDR8 DDR9 DDR10	

Con respecto a la socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas SABER 11, los rectores con puntajes altos (A+) afirman que delegan esta función a los coordinadores académicos y algunos docentes; solo un rector manifiesta que comunica los resultados en el consejo académico para que sean analizados. Los rectores con puntajes bajos (D) dicen que no se socializan debido a las múltiples problemáticas que se asumen en su quehacer diario y en segundo lugar manifiestan

Tabla 28.

A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados en las pruebas SABER 11 (Rectores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
16. A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados en las pruebas SABER 11.	No hay una cohesión	DDR1 DDR2 DDR3 DDR4 DDR5	Rectores bajos resultados
	Está en proceso, a partir de establecer alianzas estratégicas.	DDR5	
	Existe una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados de las pruebas.	DDR6 DDR7 DDR9	Rectores altos Resultados
	No, se logra esa coherencia entre el currículo y las necesidades de los estudiantes, porque están supeditadas a los cambios sociales.	DDR8 DDR10	

En cuanto a determinar la cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados de la prueba SABER 11. Para los rectores con altos resultados (A+), tres de ellos afirman que existe una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados de las pruebas. Sin embargo, para dos no se logra esta coherencia porque el currículo y las necesidades de los estudiantes están supeditadas a los frecuentes cambios sociales. Para todos los rectores con puntajes bajos no existe cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados de las pruebas porque se prioriza más que el saber, el SER por las condiciones precarias de salud, de trabajo, y familiares.

Tabla 29.

¿Qué estrategias y mecanismo desarrolla como rector, que permitan superar los resultados de las pruebas SABER? (Rectores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
	fortalecimiento de los valores morales y éticos, esenciales	DDR1	

17. ¿Qué estrategias y mecanismos desarrolla como rector, que permitan superar los resultados de las pruebas Saber?	para la vida.		Rectores bajos Resultados
	No es una prioridad	DDR2	
	Espacios institucionales	DDR3	
	Capacitación constante de docentes	DDR3	
	Simulacros y Fortalecimiento de los procesos en el aula para superar las pruebas SABER.	DDR3, DDR4, DDR5	Rectores altos Resultados
	Reuniones constantes para lograr acciones y estrategias de cara a mejorar los resultados.	DDR6 DDR7 DDR8	
	Direccionamiento colectivo,	DDR8 DDR10	
	Fortalecimiento de las Alianzas estratégicas	DDR9	

Las estrategias y mecanismos que desarrollan los rectores para superar los resultados de las pruebas SABER 11 están relacionados según los rectores con puntajes altos con:

aumentar las reuniones con docentes y lograr acciones estratégicas que inviten a docentes y estudiantes a conocer la estructura de la prueba, el tipo de preguntas y el tiempo que se dedica para realizar simulacros. Adicionalmente, es importante el direccionamiento que se da en torno al impacto de la prueba y las alianzas estratégicas que se van fortaleciendo y consolidando en las instituciones educativas. Para los rectores con puntajes bajos (D) en las pruebas, manifiestan que es una prioridad realizar capacitación a los docentes, algunos sostienen que un mecanismo es realizar simulacros y fortalecer las áreas del saber, para superar la prueba, finalmente es importante recalcar que algunos rectores no consideran fundamental preparar a los estudiantes en esta prueba estandarizada, por el contrario resaltan como valor agregado la enseñanza y el fortalecimiento de los valores morales y éticos, esenciales para la vida.

Gestión Administrativa (Coordinadores)

Tabla 30.

¿Qué procesos de gestión administrativa maneja en la institución? (Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
1. ¿Qué procesos de gestión administrativa maneja en la institución?	Apoyo como coordinador(a) al manejo de los procesos administrativos en: Infraestructura, recursos, manejo del talento humano, apoyo financiero y contable, estructura organizativa y funcionamiento institucional y apoyo académico	DDC1 DDC2 DDC3 DDC4 DDC5	Coordinadores bajos resultados
	Asegurar el cumplimiento de la normatividad y los lineamientos desde nivel central.	DDC4	
	Establecimiento y fortalecimiento de la convivencia y atención a padres a nivel institucional.	DDC4	
	Todos los procesos están articulados al POA	DDC1 DDC5	
	Apoyo como coordinador(a) al manejo de los procesos administrativos en: Infraestructura, recursos, manejo del talento humano, apoyo financiero y contable, estructura organizativa y funcionamiento institucional y apoyo académico	DDC6 DDC7 DDC8 DDC9 DDC10	Coordinadores altos resultados

Existe un consenso de los coordinadores frente al tema de los procesos administrativos que maneja en la institución y desde su experiencia señalan que el rector les delega múltiples tareas administrativas, más los contemplados en la normatividad, estas tareas son: el manejo del talento humano, apoyo financiero y contable, estructura organizativa, apoyo pedagógico y manejo de la infraestructura. Con respecto a los coordinadores con bajos resultados (D) en las pruebas SABER 11, aseveran que los procesos que manejan en sus

instituciones educativas, están relacionados con: la articulación de las áreas de gestión con el POA, establecimiento y fortalecimiento de la convivencia, atención a padres de familia y por último, asegurar el cumplimiento de los lineamientos desde nivel central.

Tabla 31.

¿Cuáles procesos se han fortalecido en la gestión administrativa? (Coordinadores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
2. ¿Cuáles procesos se han fortalecido en la gestión administrativa?	En la autoevaluación institucional y el POA se recoge, sistematiza, analiza la información y se observan fortalezas y debilidades, para realizar el plan de mejora	DDC1 DDC5	Coordinadores bajos resultados
	Fortalecimiento del talento humano frente a los procesos y competencias	DDC2	
	Fortalecimiento de los procesos institucionales.	DDC2	
	Organiza y establece cronograma institucional	DDC2	
	Garantizar las condiciones y mantenimiento de la infraestructura y los recursos.	DDC3	
	Manejo de los procesos administrativos en: Infraestructura, recursos, manejo del talento humano, apoyo financiero y contable, estructura organizativa y funcionamiento institucional y apoyo académico (mejoramiento del proceso de matrícula)	DDC6 DDC7 DDC9 DDC10	Coordinadores altos resultados
	Fortalecimiento del talento humano frente a los procesos y competencias.	DDC8	
	Garantizar y fortalecimiento los procesos académicos.	DDC7 DDC9	

Los procesos que se han fortalecido en la gestión administrativa, según los coordinadores con puntajes altos (A+) están relacionados con: el manejo de la infraestructura, manejo de recursos, apoyo financiero y contable, estructura organizativa, funcionamiento institucional y apoyo académico (mejoramiento del proceso de matrícula), fortalecimiento del talento humano frente a las competencias y garantizar los procesos pedagógicos. Para los coordinadores con bajos resultados (D) resaltan que la autoevaluación y el POA son los procesos que más se han fortalecido, a partir de esta herramienta recogen, sistematizan y analizan la información para lograr el plan de mejora, también, a partir del establecimiento del cronograma institucional facilitando la programación de los diferentes procesos pedagógicos,

Tabla 32.

¿Qué dificultades han encontrado en la gestión administrativa? (Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
3. ¿Qué dificultades han encontrado en la gestión administrativa?	Falta de talento humano (enfermería, biblioteca, pagador)	DDC1	Coordinadores bajos resultados
	Las funciones administrativas a nivel normativo son numerosas, esto conlleva a solucionar lo emergente antes de los procesos prioritarios de su función.	DDC1 DDC2 DDC3 DDC4 DDC5	
	No se cuenta con infraestructura y mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje (tecnológico) y Falta de base de datos, sistematización que garanticen un análisis de información para lograr acciones y estrategias para la mejora continua.	DDC1	

	Falta de proyectos pedagógicos por parte de los docentes(compromiso) y trabajo cohesionado y sistémico) a partir de las necesidades de los estudiantes.	DDC1 DDC2	
	La institución se encuentra en mantenimiento de la planta física.	DDC2	
	Desarticulación entre nivel central y las instituciones educativas.	DDC3 DDC5	
	La falta de responsabilidad, de los padres de familia a los procesos de los estudiantes.	DDC4	
	No se cuenta con infraestructura y mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje (tecnológico) y Falta de base de datos, sistematización que garanticen un análisis de información para lograr acciones y estrategias para la mejora continua.	DDC7 DDC10	Coordinadores altos resultados
	Falta de comunicación	DDC8	
	Las funciones administrativas a nivel normativo son numerosas, esto conlleva a solucionar lo emergente antes de los procesos prioritarios de su función.	DDC6 DDC7 DDC8 DDC9 DDC10	

Todos los coordinadores manifiestan que; las funciones administrativas a nivel normativo son numerosas, esto lleva a solucionar lo emergente antes de los procesos

prioritarios de su función. Los coordinadores con altos puntajes (A+) en las pruebas SABER 11 reconocen que no se cuenta con infraestructura adecuada, mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje (tecnológico); falta de base de datos para sistematizar de la información para lograr acciones y estrategias de mejora continua, asimismo, reconocen que la falta de comunicación afecta el clima y los procesos organizacionales. Con respecto a los coordinadores con puntajes bajos (D) reconocen que existe una desarticulación entre nivel central y las instituciones educativas dificultando que no se cuente con el talento humano necesario para la continuidad de los procesos y dar un servicio de calidad; asimismo, existe una falencia frente a la falta de proyectos pedagógicos por parte de los docentes (compromiso) y trabajo cohesionado y sistémico.

Tabla 33.

Con que recursos o rubros cuenta la institución educativa para realizar alianzas estratégicas o contratación de expertos en evaluación. (Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
4. Con que recursos o rubros cuenta la institución educativa para realizar alianzas estratégicas o contratación de expertos en evaluación que preparen a los	Fortalecimiento de las pruebas SABER, desde la SED (Link)	DDC1	Coordinadores Bajos resultados
	No hay presupuesto para simulacros de las pruebas SABER 11 siguiendo la normatividad de la SED	DDC1 DDC2 DDC4 DDC3 DDC5	
	Falta de compromiso por parte de los docentes	DDC1	
	Alianzas estratégicas de padres de familia con expertos pagan el pre-ICFES	DDC4 DDC5	
	No hay presupuesto para simulacros de las pruebas SABER 11 siguiendo la normatividad de la SED	DDC6 DDC7 DDC8 DDC9	Coordinadores Altos resultados

estudiantes para las pruebas SABER 11.		DDC10	
	Alianzas estratégicas con fundaciones que no cobren	DDC6	
	Alianzas estratégicas de padres de familia con expertos pagan el pre-ICFES	DDC6 DDC7 DDC10	

Los coordinadores expresan que no hay presupuesto para los simulacros y alianzas estrategias para las pruebas SABER 11 según lineamientos de la SED. Aseguran que el financiamiento para contratación de estas pruebas es de los padres de familia o instituciones que no cobran por estos servicios. Los coordinadores con bajos resultados(D) plantean que. Hay una falta de compromiso por parte de los docentes para los simulacros debido a que no están cualificado en este tema.

Tabla 34.

Cómo líder y gestor institucional que factores, estrategias y procesos se encuentran encaminados al mejoramiento continuo. (Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
5. Cómo líder y gestor institucional qué factores, estrategias y procesos se encuentran encaminados al mejoramiento continuo.	Mejoramiento de los recursos tecnológico y los espacios de la planta física.	DDC1	Coordinadores bajos resultados
	Reuniones constantes con cada uno de los equipos para lograr el seguimiento a las metas institucionales	DDC2	
	La evaluación anual y continua permite realizar acciones, estrategias y mejora de los procesos institucionales	DDC3 DDR4 DDC5	
	Reuniones constantes con cada uno de los equipos para lograr el seguimiento a las metas institucionales	DDC7 DDC8	Coordinadores altos resultados
	Fortalecimiento, capacitación y cualificación Docente	DDC6	

	Atención a padres, comunicación. Entre otros	DDC7 DDC9 DDC10	
--	--	-----------------------	--

Como Líderes y gestores del mejoramiento continuo de las instituciones educativas, los coordinadores con resultado (A+) a partir de su experiencia, consideran que la atención a padres y la comunicación efectiva en las diferentes reuniones de comités y equipos logran el seguimiento y las metas institucionales. Con respecto a los coordinadores con resultados bajos (D) aseveran que la evaluación anual y continua permite realizar acciones, estrategias y mejora continua de los procesos, un factor primordial es el mejoramiento del manejo de las TIC y los espacios institucionales. (capacitación, formación, cualificación).

Tabla 35.

A partir del contexto en que se encuentra la institución educativa, como diseña y formula planes anuales y gestiona la implementación de los mismos, hace seguimiento y evaluación a los procesos administrativos. (Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
6. A partir del contexto en que se encuentra la institución educativa, como diseña y formula planes anuales y gestiona la implementación de los mismos, hace seguimiento y evaluación a los procesos administrativos que benefician	El Plan de Evaluación Institucional está dirigido a los cuatro campos de gestión y permite identificar las fortalezas y debilidades en los contenidos curriculares y desde allí realizar en plan de mejora.	DDC1 DDC4	Coordinador bajos resultados
	El consejo académico y el trabajo en equipo direccionan los procesos institucionales. (comunicación y cohesión de la comunidad educativa).	DDC2	
	A partir del POA se realiza seguimiento, retroalimentación y socialización para realizar las acciones respectivas	DDC3 DDC5	
	A partir del POA se realiza	DDC6	Coordinador

el aprendizaje de los estudiantes.	seguimiento, retroalimentación y socialización para realizar las acciones respectivas	DDC7 DDC8 DDC9 DDC10	altos resultados
------------------------------------	---	-------------------------------	------------------

Los coordinadores con resultados (A+) aseguran que el POA es una herramienta que posibilita el seguimiento y retroalimentación para lograr las acciones de mejora. Asimismo, los coordinadores con bajos resultados (D) plantean que el Plan de Evaluación Institucional está dirigido a los cuatro campos de gestión y permite identificar las fortalezas y debilidades en los contenidos curriculares y desde allí realizar en plan de mejora; el consejo académico y el trabajo en equipo direccionan los procesos institucionales. (comunicación y cohesión de la comunidad educativa) para lograr la calidad que exige el sistema educativo colombiano.

Tabla 36.

¿Cómo ha sido el progreso de la institución educativa frente a su gestión como Rector?

(Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
7. ¿Cómo ha sido el progreso de la institución educativa frente a su gestión como Rector?	Falta de trabajo en equipo esto obstaculiza el trabajo de los órganos escolares como de los estamentos institucionales	DDC1	Coordinadores bajos resultados
	El proceso de instalar el consejo académico por parte del rector, no se realiza en la institución	DDC1	
	Participación y apropiación del horizonte institucional por parte de la comunidad educativa para lograr las metas institucionales	DDC2 DDC3	
	Apoyo de la comunidad a la gestión del directivo docente coordinador.	DDC4 DDC5	

	Fortalecimiento de infraestructura, ambientes Institucionales (Convivencial)Clima Institucional	DDC6 DDC7 DDC8 DDC9 DDC10	Coordinadores altos resultados
--	---	---------------------------------------	--------------------------------------

En relación con el progreso de la institución, los coordinadores con resultados (A+) en las pruebas SABER 11, especifican que existen dos pilares fundamentales frente a su gestión: el mantenimiento de la planta física y el trabajo en equipo que mejoran el clima y la convivencia institucional. Los coordinadores con bajos resultados (D) exponen que el apoyo de la comunidad educativa frente a su gestión, ha sido primordial para la toma de decisiones y la apropiación del horizonte institucional logra las metas propuestas, sin embargo, frente a la ausencia de conformación del consejo académico por parte del rector que dificultan el direccionamiento y los lineamientos de los procesos institucionales anuales.

Gestión Pedagógica (Coordinadores)

Tabla 37.

¿Qué procesos de gestión pedagógica maneja en la institución? (Coordinadores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
8. ¿Qué procesos de gestión pedagógica maneja en la institución?	Todos los procesos académicos dirigidos y enfocada a: la planeación curricular, prácticas pedagógicas, innovación seguimiento académico por medio de la evaluación institucional	DDC1 DDC2 DDC3 DDC4 DDC5	Coordinadores bajos resultados
	Articulación de los objetivos, horizonte institucional	DDC2	
	Capacitación y cualificación de los maestros.	DDC3	
	Poner en Práctica el manual de convivencia	DDC4	
	Reuniones periódicas con los equipos institucionales	DDC5	

	Todos los procesos académicos dirigidos y enfocada a: la planeación curricular, prácticas pedagógicas, innovación seguimiento académico por medio de la evaluación institucional	DDC6 DDC7 DDC8 DDC9 DDC10	Coordinadores altos resultados
	Capacitación y cualificación de los maestros.	DDC8	
	Seguimiento académico	DDC6 DDC9	

Todos los coordinadores manifiestan que manejan todos los procesos académicos dirigidos y enfocados a: la planeación curricular, prácticas pedagógicas, innovación, seguimiento académico por medio de la evaluación institucional.

Tabla 38.

¿Qué fortalezas ha encontrado en la gestión pedagógica? (Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
9. ¿Qué Fortalezas ha encontrado en la gestión pedagógica?	Transformación y fortalecimiento del modelo pedagógico, malla currículo y el proceso de evaluación (diseño, seguimiento, planificación)	DDC1 DDC3 DDC4 DDC5	Coordinadores bajos resultados
	Fortalecimiento del énfasis (técnico, bilingüe)	DDC2	
	Fortalecimiento del trabajo en equipo	DDC5	
	Transformación y fortalecimiento del modelo pedagógico, malla currículo y el proceso de evaluación (diseño, seguimiento, planificación)	DDC6 DDC7 DDC9	Coordinadores altos resultados
	Fortalecimiento de las prácticas pedagógicas	DDC8	
	Fortalecimiento del trabajo por ciclos	DDC10	

Las fortalezas encontradas en la mayoría de respuestas de los coordinadores se centra en mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje frente a la implementación de un modelo, malla curricular, prácticas pedagógicas pertinentes a la diversidad y necesidad del contexto institucional. Es de resaltar, que un coordinador enfatiza que el fortalecimiento se centra en el énfasis institucional (técnico, bilingüismo, entre otros), como también, el fortalecimiento del trabajo en equipo posibilitando sinergia en los procesos escolares.

Tabla 39.

¿Qué dificultades ha encontrado en la gestión pedagógica?(Coordinadores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
10. ¿Qué dificultades ha encontrado en la gestión pedagógica?	No se tienen la unificación de criterios por parte del Rector en los procesos institucionales	DDC1	Coordinadores bajos resultados
	Falta de compromiso y trabajo en equipo para lograr el horizonte institucional, visión, misión	DDC2	
	Necesidad de Programas de formación docente. Enfocados en lo disciplinar	DDC3	
	Resistencia del docente a la innovación y transformación de sus prácticas dentro del aula	DDC3	
	Falta de recurso tecnológicos	DDC4	
	Atraso del aprendizaje de los estudiantes en época de pandemia.	DDC5	
	Resistencia del docente a la innovación y transformación de sus prácticas dentro del aula.	DDC6 DDC7 DDC9 DDC10	Coordinadores altos resultados
	Atraso del aprendizaje de los estudiantes en época de pandemia.	DDC8	
	Múltiples proyectos enviados por la SED	DDC10	

Frente a las dificultades que se encuentran en la gestión de los procesos pedagógica. Los coordinadores con puntajes altos (A+) señalan que existe resistencia de los docentes a los procesos de innovación y nuevas prácticas didácticas en el aula; se suma, el atraso del aprendizaje de los estudiantes en época de pandemia. Se debe anotar que un coordinador especifica que existen una multiplicidad de proyectos enviados por la SED, que no tiene continuidad o no se prioriza en los contextos institucionales. Los coordinadores con bajos resultados(D) mencionan que no se tienen la unificación de criterios por parte del rector en los procesos institucionales ocasionando, falta de compromiso y trabajo en equipo para lograr el horizonte institucional, visión, misión, otro factor importante es la necesidad de programas de formación docentes enfocados en lo disciplinar y la falta de recursos tecnológicos para los estudiantes estos muchos más tangibles en época de pandemia.

Tabla 40.

¿Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11? (Coordinadores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
11. ¿Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos para la obtención de buenos resultados en	Convenio para el fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes	DDC1	Coordinadores bajos resultados
	La institución realiza estrategias para fortalecer el trabajo en equipo con los diferentes estamentos.	DDC2	
	Fortalecimiento del plan de estudio en matemáticas y lectura crítica para los grados 11	DDC3	
	No se lidera, no gestiona los procesos pedagógicos pensando en el mejoramiento de los resultados de las pruebas SABER	DDC4 DDC5	
	Los padres de familia hacen alianzas estratégicas por medio del colegio	DDC3 DDC4 DDR5	

las pruebas SABER 11 en su institución?			
	Formación de estudiantes integrales, críticos, responsables.	DDC6 DDC7 DDC8	Coordinadores altos resultados
	Los padres de familia hacen alianzas estratégicas por medio del colegio	DDC7 DDC9	
	Fortalecimiento por parte de la SED para pruebas SABER	DDC10	

Con respecto a la pregunta ¿cómo gestiona y lidera los procesos **pedagógicos** para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11 en su institución? los coordinadores con puntajes altos (A+) afirman que la formación para los estudiantes debe ser una educación integral, crítica y responsable que responda a las necesidades del contexto, por ello, los padres de familia realizan alianzas estratégicas con asesores académicos en las pruebas SABER para lograr mejores resultados. Al mismo tiempo, los coordinadores con puntajes bajos (D) resaltan que los padres de familia se preocupan por sus hijos y realizan convenios con instituciones que fortalecen los procesos en las pruebas SABER 11. Otros coordinadores aseguran que no se lidera, ni gestiona los procesos pedagógicos pensando en el mejoramiento de los resultados de las pruebas SABER, se piensa principalmente en fortalecer el del plan de estudio en matemáticas y lectura crítica para los grados 11.

Tabla 41.

¿ El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes

aprendidos por los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas SABER 11?(

Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
12. ¿El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes aprendidos por los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas Saber 11?	Revisión y ajuste continuo de las temáticas y contenidos curriculares	DDC1 DDC2 DDC3 DDC4 DDC5	Coordinadores Bajos resultados
	La evaluaciones institucionales para el grado 11 se hacen a partir del tipo de prueba ICFES	DDC4	
	Revisión y ajuste continuo de las temáticas y contenidos curriculares	DDC6 DDC7 DDC8 DDC9 DDC10	Coordinadores altos resultaos
	El currículo institucional teniendo en cuenta el horizonte y el contexto institucional donde se fortalece los aprendizajes de los estudiantes	DDC9	

El currículo institución proporciona consistencia y coherencia de los saberes, para los coordinadores esta se realiza a través de la revisión y ajuste continuo de las temáticas y contenidos curriculares en las instituciones educativas. Para los coordinadores con puntajes altos en las pruebas SABER 11 este proceso se realiza desde el contexto y horizonte institucional para fortalecer los procesos de aprendizaje. De igual manera, los coordinadores con puntajes bajos (D) la evaluación institucional para los estudiantes del grado 11 se desarrollan a partir del tipo de prueba ICFES.

Tabla 42.

Desde su labor como Directivo Docente cuales son las competencias que usted considera

que le han ayudado para que su institución educativa obtenga buenos resultados en las pruebas SABER 11. (Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
13. Desde su labor como Directivo Docente cuales son las competencias que usted considera que le han ayudado para que su institución educativa obtenga buenos resultados en las pruebas Saber 11.	Fortalecimiento del liderazgo para lograr alianzas estratégicas	DDC1	Coordinadores bajos resultados
	Fortalecimiento de Competencias genéricas y disciplinares para poderlas evaluar en las áreas	DDC1	
	Participación de la familia para mejorar los procesos de calidad en los aprendizajes	DDC2	
	Trabajo en equipo	DDC2	
	Escucha	DDC2	
	Ajuste al currículo desde el énfasis institucional (técnico, bilingüismo)	DDC3	
	Mejora continua en el proceso pedagógico enfocada en los estudiantes	DDC4	
	Fortalecimiento de las mallas curriculares desde coordinación académica.	DDC5	
	Delegación de funciones por parte del Rector (liderazgo distribuido)	DDC6 DDC8 DDC9	Coordinadores altos Resultados
	Fortalecimiento de Competencias genéricas y disciplinares para poderlas evaluar en las áreas	DDC7	
	Competencias Comunicativas	DDC10	

Las competencias que debe poseer el directivo docente para gestionar y liderar acciones eficaces para mejorar los procesos los coordinadores con puntajes (A+) aseguran que: se enfoca en el liderazgo distribuido y el fortalecimiento de una comunicación efectiva y oportuna. Para los coordinadores con puntajes bajos(D) estos se enfocan en: el fortalecimiento del liderazgo, trabajo en equipo con todos los estamentos de la institución

educativa, fortalecimiento de las mallas Curriculares con coordinación académica enfocadas en las necesidades de los estudiantes para mejorar los procesos de calidad en los aprendizajes.

Tabla 43.

¿Qué visión, comprensión y análisis del contexto hace a la hora de integrar los diferentes componentes administrativos y pedagógicos? (Coordinadores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
14. ¿Qué visión, comprensión y análisis del contexto hace a la hora de integrar los diferentes componentes administrativos y pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11?	Caracterización y pertinencia del contexto institucional para atender y satisfacer las necesidades de los estudiantes.	DDC1 DDC2 DDC3 DDC4 DDC5	Coordinadores bajos resultados
	La pandemia afecto los procesos institucionales	DDC2	
	Una buena gestión y liderazgo pedagógica por parte del Rector es fundamental para que el quehacer pedagógico diario sea efectivo y por ende mejore los resultados de las pruebas externas	DDC1 DDC3	
	Se utiliza diferentes materiales del ICFES para lograr mejores resultados en los estudiantes	DDC4	
	Se trabaja en el mejoramiento de las mallas curriculares.	DDC5	
	Articulación de todos los procesos institucionales y trabajo mancomunado	DDC6 DDC9	Coordinadores altos resultados
	Caracterización y pertinencia del contexto institucional para atender y satisfacer las necesidades de los estudiantes.	DDC6 DDC7 DDC8 DDC9 DDC10	

Acerca de la visión, comprensión y análisis del contexto que hacen los coordinadores a la hora de integrar los diferentes componentes administrativos y pedagógicos se caracterizan por tener en cuenta las necesidades de los estudiantes y la articulación de los procesos institucionales. Otros elementos fundamentales, que resaltan los coordinadores con (D) están orientadas a un liderazgo pedagógica por parte del Rector para su quehacer pedagógico con los docentes sea efectivo y desde allí lograr mejorar sus resultados, sin embargo, la pandemia afecto los procesos institucionales y convivenciales.

Tabla 44.

Usted como directivo docente realizar la correspondiente socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas ICFES SABER. (Coordinadores)

Pregunta	Tendencia	Códigos	
15. ¿Usted como directivo docente realiza la correspondiente socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas ICFES SABER con los docentes y desde allí como desarrolla el plan de mejora?	No se realiza retroalimentación	DDC1	Coordinadores Bajos resultados
	Espacios de socialización y retroalimentación para el planteamiento de estrategias de mejora con todos los estamentos institucionales (consejo académico, coordinadores, estudiantes, docentes)	DDC2 DDC3 DDC4 DDC5	
	Es primordial el fortalecimiento del énfasis	DDC2	
	Espacios de socialización y retroalimentación para el planteamiento de estrategias de mejora con todos los estamentos institucionales (consejo académico, coordinadores, estudiantes, docentes)	DDC6 DDC7 DDC8 DDC9 DDC10	Coordinadores altos resultados

Con respecto a la socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas SABER 11, la mayoría de coordinadores enfatizan que existe espacios de socialización y retroalimentación para el planteamiento de estrategias de mejora con todos los estamentos

institucionales (consejo académico, coordinadores, estudiantes, docentes). Para un coordinador con puntaje bajo (D) es primordial el fortalecimiento del énfasis institucional. Sin embargo, en otras institucionales no se realiza la retroalimentación de estos resultados.

Tabla 45.

A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado los resultados en las pruebas SABER 11. (Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
16. A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados en las pruebas SABER 11.	La coyuntura del COVID se convierte en una brecha para esos mejores resultados obtenidos.	DDC1	Coordinadores bajos resultados
	Desde los proyectos se preparan a los estudiantes para las pruebas SABER	DDC2	
	Se debe revisar este aspecto a partir de los resultados.	DDC3	
	Existen estudiantes que no tuvieron profesor de matemáticas, pero lograron un buen puntaje.	DDC4	
	Si, existe una cohesión entre lo planeado y los resultados de las pruebas SABER	DDC5	
	Falta Cohesión	DDC6 DDC10	Coordinadores altos resultados
	Si, existe una cohesión entre lo planeado y los resultados de las pruebas SABER	DDC7 DDC8 DDC9	

En cuanto a la cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados de la prueba SABER 11. Para los coordinadores con altos resultados (A+), tres de ellos afirman que existe una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados de las pruebas. Sin embargo, para dos no se logra esta coherencia porque el currículo y las necesidades de los estudiantes están supeditadas a los frecuentes cambios sociales. Para los coordinadores con puntajes bajos, se debe revisar este aspecto a partir de los resultados; existen

estudiantes que no tuvieron profesor de matemáticas, pero lograron un buen puntaje y la pandemia se convirtió en una brecha para la enseñanza por parte de los docentes y el aprendizaje para los estudiantes.

Tabla 46.

¿Qué estrategias y mecanismos desarrolla como rector, que permitan superar los resultados de las pruebas SABER? (Coordinadores).

Pregunta	Tendencia	Códigos	
17. ¿Qué estrategias y mecanismos desarrolla como rector, que permitan superar los resultados de las pruebas Saber?	Trazar metas y lineamientos de trabajo	DDC1	Coordinadores bajos resultados
	No se generan acciones, ni consensos en las reuniones	DDC1	
	Reuniones constantes para el análisis de resultados con docentes para lograr acciones y estrategias (ajusta la malla curricular y se realiza el plan de mejora anualmente) para lograr mejores resultados en las pruebas resultados de las pruebas.	DDC1 DDC2 DDC3 DDC5	
	Falta de capacitación de los docentes para el diseño de las preguntas tipo ICFES.	DDC4	
	La SED envía un link respectivo, pero los estudiantes no tienen acceso y posibilidad de conexión.	DDC5	
	Cualificación y fortalecimiento en la formación docente	DDC6 DDC9	Coordinadores altos resultados
	Reuniones constantes para el análisis de resultados con docentes para lograr acciones y estrategias (ajusta la malla curricular y se realiza el plan de mejora anualmente) para lograr mejores resultados en las pruebas resultados de las pruebas.	DDC7 DDC8 DDC10	
	Fortalecimiento de las Alianzas estratégicas	DDC7	

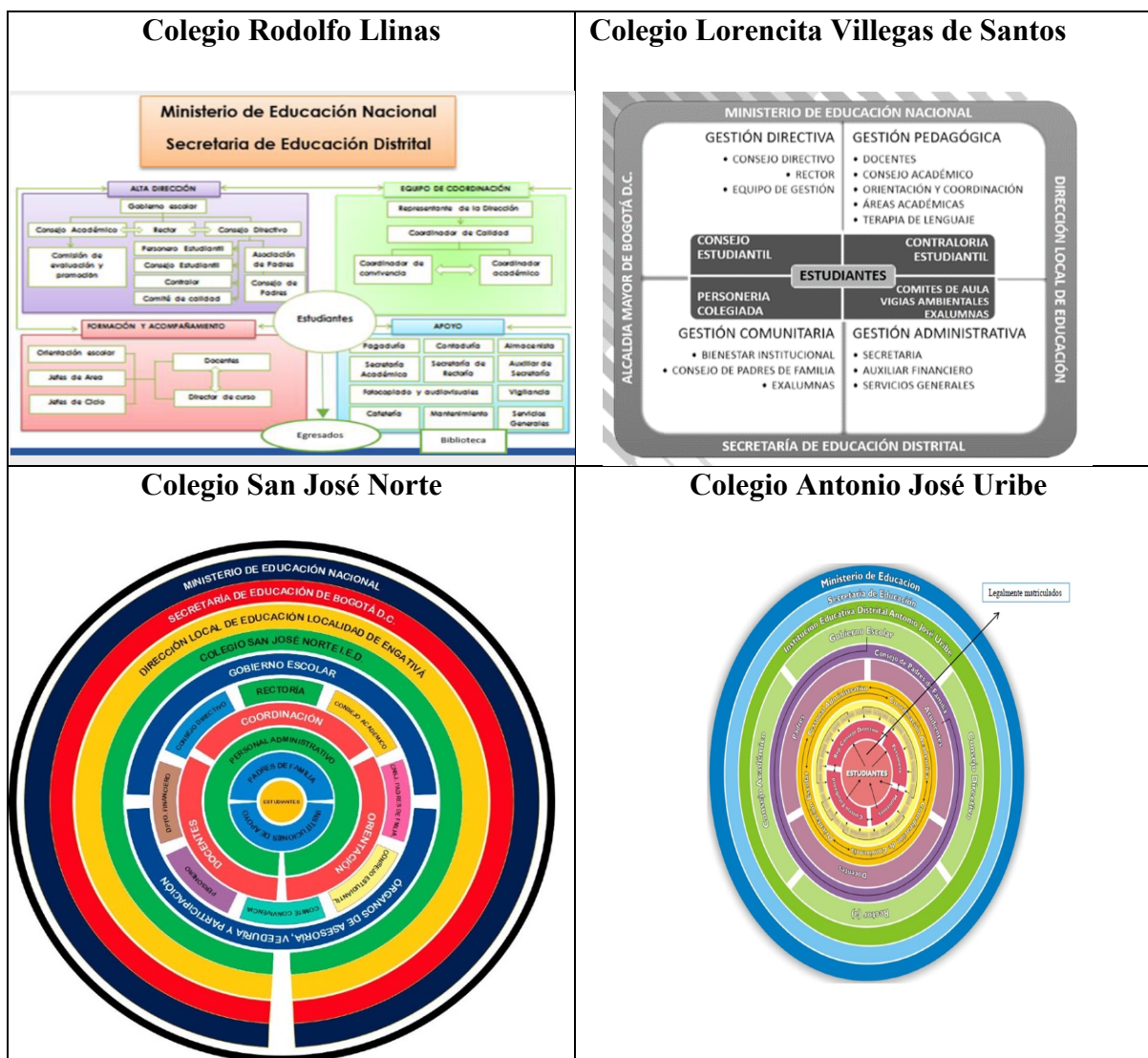
A partir del conocimiento y experiencias del coordinador las estrategias y mecanismos que permiten trazar metas y lineamientos de trabajo, se focalizan en las reuniones constantes para el análisis de resultados con docentes y desde allí lograr acciones y estrategias (ajusta la malla curricular y se realiza el plan de mejora anualmente) para lograr mejores resultados. Para los rectores con puntajes altos en las pruebas SABER 11, le dan prioridad a la formación, capacitación y formación de los docentes. Por el contrario, para los coordinadores con puntajes (D) falta de capacitación de los docentes para el diseño de las preguntas tipo ICFES, No se generan acciones, ni consensos en las reuniones y la SED envía link respectivo, pero los estudiantes no tienen acceso y posibilidad de conexión.

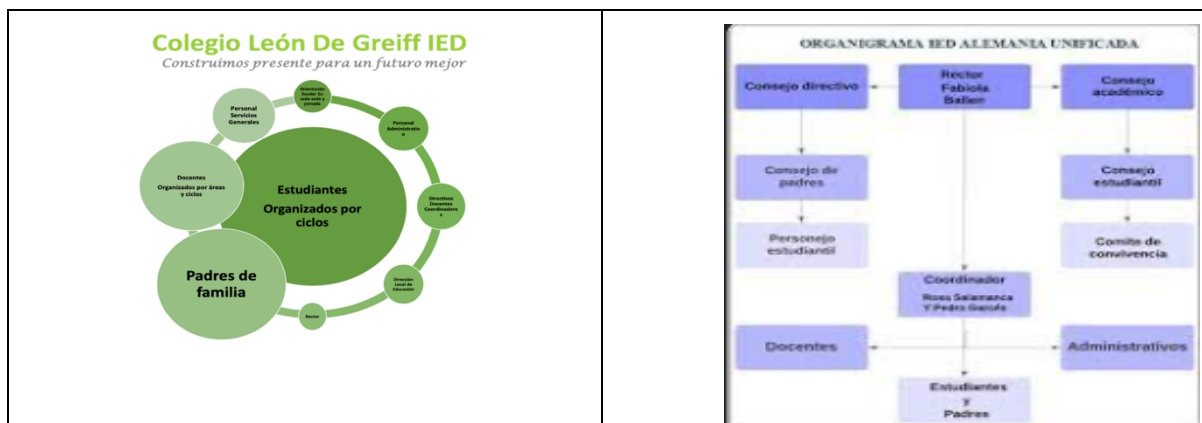
Análisis Documental

En este apartado se describen los factores pedagógicos y administrativos de los 10 colegios seleccionados, este análisis se desarrolla a partir de los documentos como: el PEI y manual de convivencia, donde se revisan algunos procesos planteados por los colegios participantes, estos hacen referencia a: definición de áreas estratégicas, horizonte institucional, modelo pedagógico, proyectos transversales, SIEE, estructura organizacional. Esta revisión documental permite a la autora, tener un conocimiento amplio y profundo de los procesos que se planean y ejecutan al interior de las instituciones educativas. En este sentido, el primer análisis, que se describe está relacionado con los factores administrativos, que identifican la dinámica interna de los colegios como su gobierno escolar y los procesos implementados desde los cuatro campos de gestión.

Figura 38.

Estructura Organizacional.





Los organigramas de los colegios participantes evidencian los procesos que planean y ejecutan anualmente, permiten visualizar e identificar las tareas; que cada colegio tiene. La propia estructura organizacional ayuda a la comunidad educativa a alcanzar sus metas y objetivos. Todos los colegios planifican sus tareas y definen las responsabilidades de cada uno de los miembros que integran la institución. Establece el modo de comunicación y de coordinación entre cada rol y nivel jerárquico, por lo tanto, la finalidad de estas estructuras organizacionales es mejorar y volver más eficientes los procesos administrativos, debido al alto grado de competencias que se desarrollan al interior de los proyectos. Esta división de tareas que hace el consejo directivo, consejo académico, el comité de convivencia y los diferentes equipos, permiten desarrollar con mayor eficiencia y eficacia los proyectos que se trazan durante el año lectivo.

Estos organigramas reconocen el contexto y la naturaleza propia de las instituciones que tiene que ver con su modalidad y énfasis académico. Es así, como el estudiante es el centro fundamental de formación, y, partiendo de este punto, se van estableciendo y conformando la distribución de las diferentes responsabilidades con sus funciones específicas que llevan a cumplir el horizonte institucional: visión, misión, principios y valores. Además, se observa en la mayoría de las instituciones educativas, una estructura organizacional

sistémica, holística, por lo tanto, la forma circular de los organigramas representa relaciones cohesionadas fomentando una cultura institucional colaborativa e integradora.

Tabla 47.

Análisis documental: Componente administrativo desde el PEI.

COMPONENTE ADMINISTRATIVO			
Horizonte institucional		Estructura Organizacional	
Divergencias	Convergencias	Divergencias	Convergencias
En tres de los colegios con puntajes bajos no se visualiza el Horizonte institucional en sus documentos	En las cinco instituciones educativas con mejores puntajes en las pruebas ICFES SABER 11 se evidencia en el horizonte institucional una apropiación en el direccionamiento y establece metas colectivas para consolidar acciones institucionales de cara a una educación integral, hacia la formación de estudiantes bilingües, líderes emprendedores y que desarrollen habilidades para pensar de manera crítica, argumentativa frente a los cambios estructurales en estos tiempos contemporáneos. Se observan, puntualmente la misión, la visión, los principios y los valores constituidos.	En dos de los colegios con puntajes bajos, en sus documentos no se encuentra definido su estructura organizacional. Existe una reestructuración por parte de los directivos docentes	Según lo dispuesto en el artículo 60 de la ley 115 de 1994, la comunidad educativa está constituida por personas que tienen responsabilidades, directas en la organización, desarrollo y evaluación del proyecto educativo institucional que se ejecutan en un determinado establecimiento o institución educativa. Este conformado por los diferentes órganos del gobierno escolar

La gestión administrativa en los colegios que han obtenido buenos resultados en las pruebas SABER 11, se destacan porque a nivel institucional tienen definido su horizonte y estructura organizacional, desde allí se desarrollan los diferentes procesos porque las actividades son planeadas desde rectoría, consejo directivo y consejo académico. El rector, en esta dinámica establece con qué recursos dispone para su gestión como: recursos financieros, recursos humanos, materiales didácticos, entre otros. Definir el contexto

escolar, también marca la pauta y la diferencia de garantizar un manejo eficiente y eficaz de los recursos para consolidar la calidad educativa. A partir de los objetivos planteados por el consejo directivo, se delimitan funciones, se define el conducto regular para la toma de decisiones, se plantean indicadores de procesos y de impacto; en esta misma línea de trabajo se cumplen unos roles específicos de cada uno de los actores y unas tareas que se deben gestionar para alcanzar metas institucionales, atendiendo las demandas en este componente. Estos colegios se han destacado porque todas sus acciones administrativas están encaminadas a propender por una educación integral en sus estudiantes.

En contraposición a lo descrito, en los colegios con bajos resultados se evidencia desde lo documental, que no es muy explícito su horizonte institucional, ni su estructura organizacional, por lo tanto, hay dificultades para garantizar eficiencia y eficacia en algunos procesos. El no establecer claridad en las funciones y tareas dificulta el cumplimiento de metas institucionales.

Tabla 48.

Análisis Documental: Componente Pedagógico desde el PEI.

COMPONENTE PEDAGÓGICO							
PEI		Modelo Pedagógico		Proyectos		SIEE	
Divergencia	Convergencia	Divergencias	Convergencias	Divergencias	Convergencias	Divergencias	Convergencias
Uno de los colegios con bajos resultados, no se especifica el nombre del PEI	En nueve de las instituciones educativas el nombre del PEI se encuentra específico, proporcionando una ruta clara de los principios fundamentales que encaminan a la institución educativa y la posición que asume en el proceso educativo de los estudiantes. Allí se involucra la comunidad educativa y conlleva a alcanzar los fines de la educación, definidos y estipulados en la normatividad. Asimismo, se tiene en cuenta el contexto, necesidades reales de los estudiantes, en nivel socioeconómico de los padres de familia.	En tres de los colegios con puntajes bajos N/E el modelo pedagógico	Es importante enfatizar que el modelo pedagógico de los colegios proporciona una forma de estructurar el proceso de aprendizaje y enseñanza. Estas responden a normas que potencializan aspectos determinando en el aprendizajes de los estudiantes. Es importante especificar que en Cuatro de los colegios con puntajes altos y en dos colegios con puntajes bajos el MP es: Socio crítico, Histórico Cultural, Constructivismo, Aprendizaje Significativo y modelo pedagógico integrado.	En dos de los colegios con puntajes altos se observa los proyectos que están constituidos en la institución educativa. En total son 16 proyectos y uno de ellos se encamina a la <i>Medición de los aprendizajes</i> : Realiza pruebas estandarizadas a partir de grado segundo de primaria hasta grado 11. En cinco de los colegios N/E los proyectos institucionales.	En cuanto a los proyectos pedagógicos, promueven el análisis y comprensión de las necesidades que se encuentran constituidos en cada uno de los colegios, determinados, planeados y desarrollados a partir de acciones puntuales que resuelven un problema o mejora una situación propia de la institución educativa. Es así, como cada institución consolida sus proyectos desde el trabajo en equipo con: docentes, directivos docentes, orientadores y alumnos, dispuestos a un trabajo transversalizados con cada una de las áreas y que aseguren el conocimientos, saberes y permeados desde la gestión académica, gestión administrativa y financiera. Por lo tanto, cada institución educativa, establece los proyectos que necesita y que son enviados desde nivel central anualmente. Los Rectores con su equipo determinan	El colegio San Jose norte en su sistema evaluativo especifica que: Para los estudiantes de grado undécimo, quienes en la prueba ICFES SABER 11 hayan obtenido un puntaje igual o superior a 70 puntos en las áreas y/o asignaturas evaluadas, en el cuarto periodo; se asignará una nota de 10.0 en la prueba académica especial tipo ICFES. Escala Institucional	El SIE se encuentra estructurado y fundamentado a partir de marco legal (Decreto 1290 del 2009). Se evidencia que en estas instituciones educativas, siguen la normatividad "decreto 1290 de 2009" en donde se desarrolló un proceso participativo de toda la comunidad educativa para el diseño del SIE, este proceso se desarrolla a partir de convenios de todos los agentes educativos. Es importante enfatizar que el SIE, tiene en cuenta lo formativo, cognitivo y afectivo. De igual manera, Se muestra la escala de valoración que mide el aprendizaje de los estudiantes de acuerdo con la norma.

Desde el análisis documental se evidencia como las instituciones educativas logran determinar el componente pedagógico evidenciado en el **PEI**, estos elementos proporcionan fundamentación idónea y de calidad, pensado en las necesidades puntuales de los estudiantes y las problemáticas del contexto. Como elemento importante, se visualiza que nueve colegios contemplan el nombre del PEI con un enfoque claro frente a la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, por otra parte, en uno de los colegios con puntaje bajo en el ICFES SABER 11, no se evidencia el PEI en físico, ni en ninguna de las plataformas de la SED.

Con relación al **modelo pedagógico**, la mayoría de colegios tienen estructurado este componente, constituidas por construcciones teóricas desarrolladas a partir de las necesidades de aprendizaje y siendo modificables según los cambios sociales y los fines de calidad que se quieren, logrando que en cuatro de los colegios con puntajes altos y en dos instituciones con puntajes bajos se especifiquen modelos como: Socio - crítico, Histórico-Cultural, constructivismo, aprendizaje significativo y modelo pedagógico integrado.

Desde los **proyectos institucionales** que son transversalizados en las áreas, cada institución educativa maneja proyectos que se encuentran planteados desde la normatividad, como: el PRAE, tiempo libre, educación sexual, educación para la justicia y la paz, y, otros que anualmente envía la SED (donde no se tiene en cuenta las necesidades de los estudiantes y los contextos; existen proyectos que no tienen continuidad por el cambio de políticas gubernamentales. Se evidencia en el colegio la Felicidad, la existencia y consolidación de 16 proyectos, uno de ellos se encamina a las pruebas SABER desde el

grado segundo hasta el grado 11 “Medición de los aprendizajes”, contrario a esto en cinco de las instituciones participantes no se evidencian estos proyectos en sus documentos.

Frente al tema del **SIEE** se encuentra estructurado desde la normatividad, teniendo en cuenta los procesos cognitivos, formativos y afectivos, cabe señalar que el Colegio San José Norte tiene un apartado para las pruebas ICFES SABER 11 en donde se describe que “ Los estudiantes de grado undécimo, quienes en la prueba ICFES SABER 11 hayan obtenido un puntaje igual o superior a 70 puntos en las áreas y/o asignaturas evaluadas, en el cuarto periodo se asignará una nota de 10.0 en la prueba académica especial tipo ICFES. Escala Institucional”. Se encuentra recelo por parte de directivos docentes, frente a los documentos como el PEI, manual de convivencia. Es importante, definir que los colegios León de Greiff y Antonio José Uribe, sus rectores llevan 6 meses a 1 año en la labor de directivo docente y se encuentran en proceso de reestructuración de su Proyecto educativo Institucional (PEI).

Capítulo 5

Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se presenta la relación entre la sistematización de los resultados de la base de datos del ICFES, las encuestas, las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental, en este ejercicio interpretativo las voces de los directivos docentes (rectores y coordinadores) fueron fundamentales para reconocer los elementos teóricos y prácticos que sustentan desde su saber. En este escenario, es importante reconocer sus experiencias, aportes y percepciones frente a su gestión y liderazgo con respecto a los procesos administrativos y pedagógicos.

Esta visión de los directivos docentes en escenarios de pandemia y postpandemia, brindan una nueva mirada frente a las reflexiones, incertidumbres, buenas prácticas, limitaciones y retos para abordar nuevos paradigmas en lo pedagógico y administrativo, elementos de gran incidencia en la calidad educativa. Estos resultados se relacionan con las categorías de análisis planteadas y desarrolladas en esta investigación.

Análisis Comparativo desde la Base de Datos del ICFES y la SED.

El sistema de evaluación colombiano brinda información sobre las competencias, aprendizaje y conocimientos de los estudiantes impartida por las instituciones educativas cuyos resultados son cuantificable, observables y comparables. Estas pruebas censales, desarrolladas y ejecutadas por el ICFES llamadas pruebas SABER, son el principal examen del país y tienen como objetivo informar detalladamente al MEN, a la secretaria de Educación, instituciones y comunidad educativa aquello que se evalúa. Por lo tanto, el ICFES:

Diseñará y aplicará criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los docentes directivos, 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 de la prestación del servicio (Ley 115, de 1994. Art. 80).

Se puede inferir que estas pruebas estandarizadas, miden los indicadores de desempeño de las cinco áreas Genéricas: Lectura crítica, Matemáticas, Ciencias Sociales y Ciudadanas, Ciencias Naturales e Inglés, a su vez valoran la calidad impartida por las instituciones educativas. En esta línea, Báez (2020) señala que “las pruebas académicas estandarizadas permiten reunir información y establecer indicadores los cuales servirán de referencia en la formulación de políticas y la realización de reformas al sistema educativo” (p.2). por consiguiente, es importante resaltar que la evaluación de los aprendizajes por parte del sistema educativo colombiano, es un componente significativo que recoge información sobre el conocimiento aprendido, lo que saben y como es utilizable en los diferentes contextos y la vida cotidiana de los estudiantes.

Es así, como esta información aporta de manera significativa a los procesos que realizan los rectores frente a su gestión pedagógica y administrativa, elementos claves para lograr buenos resultados en estas pruebas, por ende, posicionarse y mantenerse a lo largo del tiempo a nivel local, distrital, territorial y nacional. Según Vázquez, (2016) “son herramientas que tienen la función específica de proporcionar información para comparar el dominio relativo de contenidos que ha logrado un estudiante con relación a los demás estudiantes de un país “(p.105). Los resultados y la medición de estas pruebas

estandarizadas sirven como insumo para analizar al interior de las instituciones educativas los contenidos curriculares y las competencias que manejan este tipo de pruebas.

Al comparar los resultados de las pruebas SABER 11 de los años 2018, 2019, y 2020 de los colegios participantes en esta investigación a nivel Bogotá, se puede resaltar que: los colegios con puntajes bajos en estas pruebas se ubican entre los últimos puestos a nivel de Bogotá, en el año 2018 (992 al 1069), 2019 (1055 -1128) y en el 2020 (1118-1128). Por otra parte, los colegios con puntajes altos, se posicionan en el año 2018 (265 al 329), 2019 (207-352) y en el 2020 (238-349). Esto permite dar cuenta, de las acciones y estrategias utilizadas por los directivos docentes año tras año para mejorar la calidad educativa de estas instituciones.

Las instituciones educativas con puntajes altos se encuentran ubicadas en la zona céntrica. En general, han alcanzado resultados en las pruebas SABER 11 por encima de la media durante (Q2) y (Q3) entre los años 2018 al 2020, de manera sucesiva, existiendo estabilidad en los resultados en este tipo de pruebas estandarizadas. Estas Instituciones educativas se caracterizan por sus buenos desempeños Cervini (2010) afirma que “cualquier unidad de cualquier nivel del sistema escolar es eficaz si el conjunto de sus alumnos, en un período dado, progresa en los resultados de aprendizaje más allá de lo que debería esperarse” (p.9).

Desde el trabajo en equipo y colaborativo de toda la comunidad educativa, buena comunicación, organización, PEI establecido, alianzas estratégicas, proyectos definidos. Como lo afirma Murillo (2007) especifica que la “escuela eficaz es aquella que promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y la situación social, cultural

y económica de sus familias” (p.71). Esto corrobora, la importancia del directivo docente en los procesos de gestión que tiene a su cargo a nivel institucional a la hora de medir la eficacia escolar. Es importante destacar, los años que estos directivos docentes han ejercido su gestión en estas instituciones es continua y de varios años. También se observa que los estudiantes de este tipo de instituciones son de un nivel socio económico, estrato 2,3 y 4

El colegio San José Norte, es la institución educativa más destacada en las áreas evaluadas por el ICFES en su prueba SABER 11 en los años 2018 al 2020. Se enfatiza que el colegio La Felicidad es un colegio nuevo y desde su primer examen ICFES está en el ranking de mejores colegios Distritales.

Las instituciones con resultados (bajos D) en las pruebas SABER 11. Tres se encuentran ubicadas en zona periférica, una de las instituciones educativas se encuentra en zona céntrica vulnerable (localidad santa fe), y una institución en zona rural. Se ubican con un rendimiento por debajo de la media(Q1) en todas las áreas evaluadas por el ICFES. Tres de los rectores, tan solo llevan un año de ejercicio como Rectores estableciendo nuevas dinámicas institucionales y reestructurando el Proyecto Educativo Institución. El nivel socioeconómico es bajo (estrato 1,2 y en algunas ocasiones 3) y un nivel académico bajo. El colegio Gimnasio Juan de la Cruz Varela se ubica en el último puesto de los colegios distritales de Bogotá debido a su ubicación geográfica Sumapaz(rural) y sus necesidades propias del contexto.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que frente a los diferentes procesos, lineamientos normativos, proyectos a nivel institucional, estrategias curriculares, se pueden evidenciar efectos desfavorables y favorables frente a la realización y preparación de los

estudiantes para las pruebas SABER. Entre los *efectos desfavorables*, (Roman et al, 2014) especifica que “las evaluaciones estandarizadas no hacen más que exacerbar una mirada, crítica y descalificadora sobre las escuelas y los estudiantes más pobres y vulnerables, quienes también inevitablemente van a ser quienes exhiban los peores resultados según este indicador”(p.6), la falta de acceso a la tecnología, falta de recursos humanos(docentes, administrativos), falta de recursos económicos, falta de bibliotecas actualizadas, mayor deserción por falta de recursos económicos de las familias, vinculación laboral de los estudiantes, nivel socioeconómico bajo de los padres.

Un ejemplo claro, de estas problemáticas se evidencian en el colegio Gimnasio Juan de la Cruz Varela que tiene unas condiciones particulares, debido primero, a su ubicación de tipo Rural (Localidad Sumapaz), falta personal docente, dificultades a nivel de infraestructura, número considerable de 16 sedes, lo cual dificulta su gestión, en ellas se evidencian dinámicas específicas y énfasis diferentes, específicamente en Juan de la cruz Varela se caracteriza por su énfasis en agricultura y ganadería. Desde la visión de (Román et. al, 2014, p.6)” un sistema regulado mercantilmente, solo sirve para agudizar la segmentación y hacernos creer que el fracaso escolar es resultado y responsabilidad de los propios estudiantes”. Por ello, es importante entender las necesidades y problemáticas de los contextos institucionales para una respuesta favorable a estas.

En cuanto a los *efectos positivos*, se encuentra el reconocimiento de las instituciones con mejores puntajes desde el acuerdo 273 de 2007 que reconoce:

Los cinco (5) mejores Colegios del Sistema Educativo Oficial de Bogotá, D.C. que cada año se destaquen en los resultados de las pruebas de Estado ICFES y los cinco (5) mejores Colegios del Sistema Educativo Oficial de Bogotá, D.C., que obtengan los

mejores promedios en las pruebas SABER, serán condecorados por la Secretaría de Educación.

Estos elementos a nivel institucional que determinan mejores resultados académicos de los estudiantes se encuentran centrados en: el contexto institucional, desempeño de los directivos docentes, la organización escolar, desempeño de los docentes, eficiencia, eficacia, flexibilidad curricular, todos estos elementos pensados en las necesidades de los estudiantes. Este reconocimiento y caracterización de las necesidades ha posibilitado que estas pruebas tengan un efecto en la calidad educativa, sin embargo, se evidencia una tendencia a la homogenización de los aprendizajes de los estudiantes, unas prácticas pedagógicas centradas en la obtención de buenos resultados, olvidando el aprendizaje real de los estudiantes y finalmente, una rendición de cuentas que en los últimos años ha sufrido recortes presupuestales. Ahora bien, el sistema educativo colombiano debe realizar reestructuraciones desde los diferentes contextos y sus vulnerabilidades, para que pueda ser una herramienta que brinde información que orienten las prácticas y los procesos de mejora desde la gestión de los directivos docentes, docentes y comunidad educativa con el fin de favorecer el desempeño de los resultados de las pruebas SABER 11.

Experiencias de los Rectores y Coordinadores frente a los procesos de gestión pedagógica y administrativa que son implementados para fortalecer los resultados de las pruebas SABER 11°.

Para conocer las experiencias de los rectores y coordinadores, las entrevistas semi-estructuradas y las encuestas posibilitaron realizar una caracterización profunda de estos actores participantes.

Caracterización de los directivos docentes.

Los 20 directivos docentes que hicieron parte de la investigación se encuentran distribuidos con dos roles diferentes, diez son rectores y diez coordinadores. Entre los rectores, nueve de ellos están ejerciendo su cargo en propiedad, mientras, el rector del colegio León de Greiff se encuentra en encargo aproximadamente hace 6 meses; los coordinadores todos están nombrados en propiedad.

Es primordial determinar quiénes son los directivos desde el escenario educativo, para conocer sus años de *experiencia y formación*, la mayoría de los directivos docentes son licenciados y en una minoría son profesionales en otras áreas del Saber. Por lo tanto, la formación continua de los directivos docentes debe propender a mejorar los procesos administrativos y pedagógicos, Sandoval, et. al. (2008) “se entienden como necesidades de formación del directivo docente las posibilidades de desarrollo y mejora en el ejercicio de su tarea directiva” (p.13), en este sentido, los directivos son conscientes de la necesidad de estar actualizados para optimizar su práctica directiva.

Existen diferencias significativas en cuanto a sus estudios posgraduales, dos de los directivos docentes de instituciones con resultados bajos en las pruebas SABER 11 obtuvieron el título de doctor en educación, mientras los demás directivos (rectores y coordinadores) alcanzar título en maestría en educación, estos directivos están interesados en su cualificación, capacitación y actualización a partir de: talleres, seminarios, maestrías, especializaciones para lograr nuevos conocimientos y competencias, como lo señala Poblete (2006) las competencias representan “la capacidad de un buen desempeño en contextos, complejos y auténticos. Se basa en la integración y actividades de conocimiento, habilidades y destrezas, actitudes y valores” (p.9). Desde su experticia en el

manejo de procesos institucionales es significativo el manejo de un direccionamiento eficaz logrando los objetivos planteados desde transformaciones innovadoras, coherentes, teniendo en cuenta los retos y desafíos sociales de un mundo globalizado, en que prima la calidad educativa visualizada y definida en la obtención de buenos resultados en las pruebas tanto internas como externas.

Desde su experiencia, formación y capacitación los directivos docentes, deben responder a innumerables tareas a partir de la normatividad, problemas internos y externos que engloban la institución educativa diariamente. Se evidencia, que las **actividades que ejecuta con mayor frecuencia** en la semana tienen que ver con los procesos de gestión administrativa. Esto lo corrobora los Rectores que enuncian que la gestión financiera y contractual y la gestión administrativa es su principal tarea. Contrario a esto los coordinadores manifiestan que el mejoramiento y fortalecimiento de la convivencia y atención a padres es su tarea fundamental. Una de las problemáticas que más evidencian los directivos docentes tiene que ver con la falta de talento humano (docentes y administrativos), este como impacto colateral a los procesos pedagógicos en su continuidad, atraso de temas curriculares y bajos resultados en las pruebas censales. Desde lo teórico y normativo el directivo docente debe priorizar los procesos pedagógicos, opuesto a esto el sistema educativo asume que la función básica es la administración que le genera más tareas, tiempo de ejecución y desvinculando, como también delegación de los procesos pedagógica a los coordinadores.

Uno de los retos de la gestión del directivo docente en pandemia, viene desde el cierre de las instituciones educativas en todo el mundo, por lo que debieron darle continuidad y garantizar los procesos de enseñanza y aprendizaje y pasar de una

educación presencial a un modelo virtual y a distancia, por ello los directivos docentes realizaron **modificaciones en sus prácticas directivas** que pusieron a disposición diferentes estrategias; existiendo un consenso de respuesta entre rectores y coordinadores frente a la implementación y fortalecimiento de la TIC como: correos electrónicos, WhatsApp, plataformas institucionales: Meet, Zoom, Team, entre otras. Los rectores enfatizan que otro de los elementos que se fortalecieron fue el trabajo colaborativo que requirió revisar la organización institucional y las condiciones de la comunidad educativa.

Existen, limitaciones **en la actividad laboral de los directivos docentes**, ellos expresan **que** el exceso de funciones, desconexión entre lineamientos desde nivel central y las instituciones educativas, el deterioro físico de la infraestructura, la falta de personal administrativo y docentes. imposibilitan la autonomía en la toma de decisiones y una gestión de tiempo eficaz para lograr un buen clima organizacional, procesos continuos que conlleven a fortalecer los escenarios institucionales y desde allí lograr que los estudiantes tengan procesos integrales.

Experiencias desde la labor de los Directivos Docentes.

Desde la voz de los directivos docentes, se conocen las realidades institucionales, a nivel de sus complejidades, subjetividades, experiencias y sistematización de sus funciones cotidianas. Tener un acercamiento a los diferentes procesos más significativos de las instituciones educativas a nivel organizativo, conlleva a facilitar la toma de decisiones que logren acciones concretas y objetivos institucionales. Por lo tanto, desde sus competencias, habilidades, conceptos, reflexiones, se permite conocer los diferentes elementos y características básicas desde la normatividad, formación y cualificación constante, componentes que van conectados entre sí para lograr liderar y gestionar las instituciones

educativas eficientemente, teniendo en cuenta, su naturaleza, identidad, cultura y clima institucional, según Shein (1988) la cultura organizacional es:

Un grupo dado de personas que ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él. Es necesario que se haya dado un número de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, que tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesto” (p.24)

Esta visión compartida que es fundamental en la comunidad educativa, se ve reflejada en las diferentes acciones, estrategias, procesos y cotidianidades institucionales, por lo que cada institución educativa y sus actores demandan diferencias en sus contextos, naturaleza, historia, identidad. Viñao señala (2001)” No hay dos escuelas, colegios, instituciones de enseñanza secundaria, universidades o facultades exactamente iguales, aunque pueden establecerse similitudes entre ellas” (p.33). Por ende, existen disensos, consensos entre los dos grupos de instituciones participantes, encontrándose factores significativos que hacen la diferencia entre instituciones, como la gestión de sus procesos que son manejados de forma diversa y por tanto no transferible a otros escenarios institucionales.

Gestión Pedagógica

Desde la ley 115 de 1994 se explicita en los siguientes artículos las directrices generales para que los directivos docentes con la participación de la comunidad educativa, formulen los planes anuales de acción y del mejoramiento de la calidad educativa “artículo 73- Proyecto Educativo Institucional y formación integral, artículo 76 - currículo, artículo 79-

plan de estudios y artículo 80- Evaluación de la educación”. Asimismo, la ley 715 del 2001 contempla y enfatiza las mismas orientaciones con relación específicamente a la gestión pedagógica de los directivos (Rectores y coordinadores), ellos tienen la facultad de analizar y definir el modelo pedagógico, realizar la concreción curricular, revisar la formación de los docentes y los estilos de enseñanza, aspectos complejos que no solo se condicionan al aula sino que se busca la cohesión de lo normativo, lo teórico y lo práctico.

Es por ello, que los *procesos de gestión pedagógica manejados* son diferentes en cada grupo de instituciones seleccionadas. Existe similitud de respuesta entre los rectores de altos resultados (A+) y los diez coordinadores, manifestando que estos procesos se encaminan al fortalecimiento a nivel curricular, innovación pedagógica; la capacitación y cualificación de los docentes, a dar cumplimiento al horizonte institucional desde una perspectiva de la construcción de conocimiento y trabajo en equipo. Asimismo, los rectores de bajos resultados (D) de las pruebas SABER 11 trabajan en el posicionamiento del consejo académico, el trabajar los resultados de las pruebas al interior de cada área, a definir diferentes estrategias para actualizar a los docentes en la estructura de la prueba, a tener mayor credibilidad en la toma de decisiones con la intencionalidad de mejorar la parte pedagógica.

Al mismo tiempo, *los procesos de gestión pedagógica que se han fortalecido* desde el trabajo de los directivos docentes con bajos y altos resultados en las pruebas ICFES SABER 11, resaltan que se focalizan en la mejora continua de los procesos de gestión institucional, desde la participación y colaboración de la comunidad educativa en los procesos de enseñanza y aprendizaje frente a un currículo pertinente, teniendo en cuenta las necesidades, diversidad, contextos de los estudiantes. Los directivos docentes de altos

resultados se centran en los diseños universales de aprendizaje (DUA). Contrario a esto, los rectores con bajos resultados enfatizan que se debe hacer una revisión y ajustes para lograr coherencia entre las prácticas docentes, el currículo y el modelo pedagógico.

Entre las *dificultades propias en la gestión pedagógica* hay un consenso general en cuanto a la resistencia de los docentes para realizar la unidad pedagógica desde la innovación y nuevas prácticas en el aula, esto tiene sentido en la medida que se debe unificar criterios entre las diferentes sedes, cada una de ellas con necesidades particulares. Con respecto, a los rectores con altos puntajes (A+) manifiestan que algunos obstáculos están relacionados con: algunos perfiles de los docentes que no son adecuados para trabajar el área asignada; la desarticulación que se da entre la concreción teórica del modelo pedagógico y el PEI, Finalmente, las nuevas reflexiones que se suscitan al interior de los docentes frente al papel de la escuela y el rol del directivo docente en la actualidad, están encaminados a obtener buenos resultados en las pruebas Saber 11, garantizando el acceso a la educación superior y formar estudiantes con una visión integral, reconociendo en él, no solo su parte cognoscitiva sino su parte física y socioemocional. Al respecto, los rectores con puntajes bajos (D) perciben las dificultades desde: la rotación constante de docentes provisionales; la falta de liderazgo en procesos pedagógicos por el exceso de tareas administrativas; algunos docentes no se focalizan en las acciones de mejora para garantizar buenos resultados; no se cuenta con el talento humano requerido en la institución educativa para funcionar adecuadamente (demora desde nivel central para cubrir vacantes) y la reestructuración del modelo pedagógico que requiere actualización y empoderamiento por parte de los docentes.

Los coordinadores con puntajes altos (A+) mencionan las dificultades que generó la época de la pandemia en los procesos pedagógicos, estos relacionados con la falta de conectividad e incursionar en una nueva dinámica de autoregulación del aprendizaje.

Se debe acotar que un coordinador especifica que existen una multiplicidad de proyectos enviados por la SED, que no tiene continuidad o no se prioriza en los contextos institucionales. Los coordinadores con bajos resultados (D) mencionan que no se tiene unificación de criterios por parte del rector con respecto a los procesos institucionales, ocasionando así la falta de compromiso y trabajo en equipo para lograr el alcance del horizonte institucional, visión, misión. Otros factores a los que hacen referencia es la necesidad diseñar programas de formación docente, enfocados en lo disciplinar en los modelos pedagógicos en la actualización de recursos tecnológicos para manejar con mayor idoneidad clases virtuales.

Con relación, a como ***gestiona y lidera los procesos pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11.*** Todos los rectores entrevistados tanto de puntajes altos(A+) como de puntajes bajos (D) aseveran que no gestiona únicamente para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11, aluden a que todos los procesos están direccionados a formar estudiantes integrales, críticos, responsables y con unas competencias específicas que garantizan su futuro personal y profesional. Anotan, además, que se ejerce un liderazgo distribuido que garantiza la participación de la comunidad en la toma de decisiones. En esta dinámica descrita los coordinadores con puntajes altos (A+) plantean que las alianzas estratégicas que gestionan los padres de familia han sido un mecanismo importante, para que sus hijos se cualifiquen en dicha prueba. Los rectores y coordinadores con puntajes bajos (D) consideran que es evidente la resistencia para ver la

importancia de las pruebas, porque no hay capacitación para entender la nueva estructura (reforma 2020), desde la alta dirección no hay una cultura organizacional que incentive a los consejos académicos a trabajar sobre los resultados de las pruebas; aseguran que no gestionan los procesos pedagógicos pensando en el mejoramiento de los resultados de las pruebas SABER, sino se piensa principalmente en fortalecer las competencias comunicativas, competencias ciudadanas y el desarrollo del pensamiento crítico.

El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes aprendidos por los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas SABER 11.

Existe un consenso de Rectores y coordinadores frente a la revisión permanente del currículo, dando unificación a algunos fundamentos pedagógicos, axiológicos, ontológicos, que le dan un buen soporte socioafectivo a los estudiantes en tiempo de postpandemia y así responder a las necesidades propias del contexto para fortalecer los procesos de aprendizaje. Al mismo tiempo, los rectores con puntajes bajos (D) comentan que se realiza una revisión al modelo pedagógico para lograr buenos resultados en las pruebas e ingresar a la educación superior (Becas Universitarias), De igual manera, los coordinadores con puntajes bajos (D) plantean que no hay una coherencia entre los saberes aprendidos por los estudiantes en las diferentes disciplinas y el currículo institucional.

Desde su labor como Directivo Docente cuales son las competencias que usted considera que le han ayudado para que su institución educativa obtenga buenos resultados en las pruebas Saber 11. Desde la labor como directivos, los rectores y coordinadores manifiestan que las competencias que más han ayudado a los colegios a obtener buenos resultados en las pruebas SABER 11 son: un liderazgo distribuido, donde se garantiza la participación de la comunidad educativa, la perseverancia, responsabilidad y la

tranquilidad, es segundo lugar, el fortalecimiento de una comunicación efectiva y oportuna, estas competencias al lado de una cualificación académica, según los rectores con altos resultados, son el valor agregado en sus instituciones educativas. Contario a esto, los rectores y coordinadores con puntajes bajos(D) plantean las siguientes: planeación, la evaluación y control, el liderazgo y el trabajo en equipo con todos los estamentos de la institución educativa, fortalecimiento de las mallas curriculares con coordinación académica, enfocadas en las necesidades de los estudiantes para mejorar los procesos de calidad en los aprendizajes.

La visión, comprensión y análisis del contexto que hacen los rectores y coordinadores de estos dos grupos de instituciones, se encuentran relacionadas con una visión compartida de metas institucionales; la pertinencia del PEI; necesidades de los estudiantes; revisión de la calidad de los procesos; fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y lo socioafectivo. Otros elementos fundamentales, que resaltan los coordinadores con resultados bajos (D) están orientadas a un liderazgo pedagógico por parte del rector para mejorar su quehacer pedagógico con los docentes y desde allí lograr mejorar sus resultados, sin embargo, la pandemia afecto los procesos institucionales y convivenciales, porque las instituciones no estaban preparadas ni logística, ni administrativamente para recibir estudiantes en pandemia.

Con respecto a la socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas SABER 11, los rectores con puntajes altos (A+) afirman que delegan esta función a los coordinadores académicos y algunos docentes; solo un rector manifiesta que comunica los resultados en el consejo académico para que sean analizados y se generen acciones de mejora. Los rectores con puntajes bajos (D) manifiestan que no se socializan debido a las

múltiples problemáticas que se asumen en su quehacer diario y al desconocimiento que tienen frente a la estructura de la prueba. Contrario a lo que expresan los rectores, los coordinadores enfatizan en que existen espacios de socialización y retroalimentación para el planteamiento de estrategias de mejora con todos los estamentos institucionales (consejo académico, coordinadores, estudiantes y docentes).

A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados en las pruebas SABER 11. Para los directivos con altos resultados (A+), tres rectores y tres coordinadores afirman que existe una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados de las pruebas. Sin embargo, para dos rectores y dos coordinadores no se logra esta coherencia porque el currículo y las necesidades de los estudiantes están supeditadas a los frecuentes cambios sociales. Para todos los rectores con puntajes bajos no existe cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados de las pruebas porque se prioriza más que el SABER, el SER, por las condiciones precarias de salud, de familia, y de factores económicos. Para los coordinadores de los colegios con puntajes bajos, consideran que se debe que se debe revisar en los resultados de las pruebas otros factores asociados como: estudiantes sin profesor de matemáticas por un tiempo prolongado; falta de recursos tecnológicos, falta de recursos didácticos y materiales especializados, acceso a bibliotecas, situaciones que aumentar las brechas en la calidad de la educación.

Frente a las estrategias y mecanismos que desarrollan los rectores para superar los resultados de las pruebas SABER 11 están relacionados según los rectores y coordinadores con puntajes altos (A+) con: primero, aumentar las reuniones con docentes para sensibilizarlos frente a los resultados de las pruebas y la importancia para el acceso a la educación superior; segundo, definir acciones estratégicas que inviten a docentes y

estudiantes a conocer la estructura de la prueba, el tipo de preguntas y el tiempo que se dedica para realizar simulacros; tercero, permear a nivel curricular el tipo de pregunta y el tipo de competencias que se desarrollan en las diferentes áreas evaluadas, finalmente, es importante el direccionamiento que se da en torno al impacto de la prueba y las alianzas estratégicas que se van fortaleciendo y consolidando en las instituciones educativas.

Para los rectores y coordinadores con puntajes bajos (D) en las pruebas, manifiestan que es una prioridad realizar capacitación a los docentes, algunos sostienen que un mecanismo es realizar simulacros y fortalecer las áreas del saber para superar la prueba; otro problema tangible es que la SED envía un link para estas pruebas, pero los estudiantes no tienen acceso y posibilidad de conexión, por consiguiente, llegan al examen desconociendo la estructura. Finalmente, es importante recalcar que algunos rectores no consideran fundamental preparar a los estudiantes en esta prueba estandarizada, por el contrario, resaltan como valor agregado la innovación en la enseñanza y la evaluación y el fortalecimiento de los valores morales y éticos, esenciales para la vida.

Gestión administrativa

Con respecto a los procesos teórico-prácticos que se implementan en la gestión administrativa por parte de los rectores y coordinadores, se pudo vislumbrar que la mayoría de ellos coinciden en que algunos aspectos inciden de manera significativa en los resultados de las pruebas ICFES SABER 11. En este orden de ideas la gestión administrativa define el rumbo de los procesos, desde el MEN (2008) lo plantea como:

Los procesos administrativos dan soporte al trabajo institucional, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta

física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable (p.27).

Estos procesos articulados con el POA y con un **direccionamiento estratégico** definido, asegura el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Para la obtención de estas metas, se debe establecer que uno de los factores imprescindibles es la **gestión del tiempo efectivo**, el rector y coordinador debe crear sinergia entre las funciones, y las actividades diarias, siguiendo un cronograma de actividades donde se jerarquice, clasifique y priorice las diferentes tareas a nivel semanal, mensual y anual, logrando una planificación y organización más efectiva de sus tareas institucionales.

El tiempo que dedican los directivos docentes a las **labores de liderazgo pedagógico**, se encuentran establecidas entre un promedio de 8 a 12 horas / semanales, donde las tareas se ejecutan primordialmente a: adaptación del currículo, conducción de reuniones institucionalizadas como el consejo académico, comisiones de evaluación y promoción, reuniones con docentes y reestructuración del PEI. **Frente a las horas dedicadas a las tareas administrativas** se evidencia desde la respuesta de los rectores una diversidad de requerimientos a nivel normativo desde nivel central, es por ello que dedican de 8 a 20 horas/ semanales a supervisar el mantenimiento de la infraestructura, preparar la rendición de cuentas, planificar el presupuesto, consolidar alianzas estratégicas, planificar actividades pedagógicas, atención a padres, reuniones de nivel central. Por último, se puede observar la **regularidad de las reuniones formales** con docentes frente a los procesos de gestión administrativas, la mayoría de los rectores las programan cada 8 días, el énfasis de estas reuniones tienen que ver con el ciclo (PHVA) y la logística en general; para abordar los temas pedagógicos, que aportan a la consolidación del PEI, específicamente en

lo relacionado al componente académico, las reuniones se programan cada 15 días.

Asimismo, para abordar los temas trascendentales, la reunión con todo el cuerpo docente es de uno a dos meses, según las prioridades y la complejidad del tema.

A partir de la gestión de los directivos con resultados altos aseveran que la gestión administrativa, le generan mayor tiempo y compromiso; contrario a esto los rectores con bajos resultados en las pruebas censales, requieren mejorar sus procesos administrativos debido a que estos no se encuentran articulados con el logro de los procesos académicos.

En general, los rectores de los dos grupos se preocupan por su **infraestructura** para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, se puede decir, que los colegios con bajos resultados (D) su planta física en su mayoría son instituciones antiguas, algunos carecen o no cumplen con las condiciones necesarias para su funcionamiento frente a: falta de espacios, falta de recursos tecnológicos, falta de aulas especializadas, falta de biblioteca, hacinamiento de los estudiantes en el aula. Contrario a lo anterior, en las instituciones con altos resultados (+A) se evidencia una planta física en buenas condiciones e infraestructura contemporánea (colegio Rodolfo Llinás y colegio Sorrento), aulas especializadas, patios para las actividades deportivas, baños, cafeterías, enfermería, recursos tecnológicos actualizados, cultura del cuidado de los espacios y de fácil acceso para la comunidad.

La **experiencia** de algunos rectores ha permitido cohesionar los procesos administrativos con los pedagógicos, facilitando una mirada holística de la institución educativa. Sin embargo, existen **dificultades** propias de la gestión administrativa desde la visión de los rectores, frente al tema de la desarticulación entre nivel central y las instituciones educativas, específicamente relacionados con la tardía respuesta de

secretaría de Educación. Esto afecta el nombramiento del talento humano: docentes, docentes de apoyo, orientadores, enfermeras, administrativos, bibliotecarios, entre otros. Los coordinadores también enfatizan en la desarticulación, en la baja respuesta a las peticiones y la multiplicidad de tareas delegadas por el rector lo que conlleva a solucionar lo cotidiano y dejar de lado actividades fundamentales contempladas en sus funciones.

El horizonte institucional es el derrotero que determina las diferentes, acciones, estrategias que dan significado a los planes y proyectos institucionales a partir de las dinámicas y participación de los actores educativos. Dentro del rastreo documental se encontró que estos horizontes apuntan a la formación integral de los estudiantes, a formar líderes sociales, al emprendimiento y por último a fortalecer el bilingüismo. Es de anotar, que hay diferencias marcadas en algunos colegios, porque para algunos es clara la visión y la misión, sin embargo, en la práctica y cotidianidad de las instituciones no se evidencia su aplicación.

Con respecto a la **estructura Organizacional**. La gestión de los directivos docentes de los dos grupos participantes, tienen una visión asociada al desempeño de cada uno de los miembros de la institución educativa para conseguir una cohesión en su desarrollo, es importante conseguir la sincronía y jerarquización de cada uno de los actores que conforman la institución educativa para el logro de los objetivos anuales. Según Morales (2000), para que funcione una institución educativa debe planificar lineamientos precisos:

Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos y unos valores (p. 9).

Se destaca en el directivo docente la relevancia que le da, al definir para dónde va la institución. *Por ello, existe un progreso notorio frente a la gestión de Rector*, esto lo mencionan los mismos rectores y *coordinadores* con puntajes (A+), aseguran que ejercer un liderazgo compartido, desarrolla y fortalece el trabajo en equipo, aspecto que mejora el clima institucional y el sentido de pertenencia a nivel de los actores que componen la escuela. Contrario a esto los rectores con resultados (D) señalan en su conversación que deben asignar un mayor presupuesto para poder cualificar los diferentes procesos, mientras los coordinadores de estas instituciones, enfatizan en que el apoyo del rector es esencial para la toma de decisiones, aseveran que existen dificultades como la ausencia del consejo académico que dificulta el direccionamiento y por esto hacen un llamado a los rectores para que conformen debidamente los estamentos del gobierno escolar. Es imprescindible, que en estas instituciones reflejen en su práctica diaria lo que está contemplado en las estructuras organizacionales, porque esa visión compartida de las instituciones solo la conocen los coordinadores, algunos docentes y no hay un empoderamiento de esta por parte de toda la comunidad educativa.

Los directivos deben acatar la normatividad y las directrices de la SED, al respecto conviene decir, que *no es posible utilizar presupuesto para crear alianzas estratégicas*, ni para realizar simulacros de las pruebas SABER 11. En este sentido, se comienzan a generar brechas entre los colegios privados y los colegios distritales, los primeros, porque ellos sí establecen como prioridad consolidar alianzas estratégicas con entidades que preparan a docentes y estudiantes para la prueba SABER; en los segundos, es muy difícil crear contactos que cualifiquen las competencias de los docentes y de los estudiantes para manejar dicha prueba estandarizada. En esta línea de trabajo la SED asignaba un

capacitador en el año 2017 para orientar a los consejos académicos en los análisis de los resultados, sin embargo, en el 2018 hasta la fecha no se recibe este apoyo para actualizar a los docentes en los cambios que se han realizado a esta prueba. Actualmente, existen plataformas especializadas, pero existen inconvenientes para las instituciones de bajos resultados, debido a que no pueden acceder a este link por la falta de conexión y porque carecen de herramientas tecnológicas.

Las instituciones educativas han incursionado en una cultura de la **mejora continua**, por ende, los líderes y gestores de este proceso consideran que realizar la autoevaluación y la evaluación anual permite generar acciones y definir nuevas estrategias para reestructurar en PEI, en este ejercicio se fortalecen algunos procesos y logros institucionales.

Es importante reconocer que, para **fortalecer y lograr metas institucionales, se requiere utilizar con mayor eficiencia los recursos**. Para los directivos docentes con puntajes altos(A+) implementar el ciclo PHVA, el manejo adecuado de los recursos, el apoyo académico y el mejoramiento de procesos de matrícula han sido vitales para alcanzar metas institucionales. Al contrario, los colegios con bajos resultados(D) resalta que la autoevaluación y el POA son herramientas para el logro de sus propósitos.

Finalmente, es importante resaltar que el contexto en el cual están inmersas estas instituciones educativas marca elementos diferenciadores que se deben reconocer por parte de los directores locales, Secretaria de Educación y Ministerio de Educación. Todos los directivos *diseñan y formulan planes anuales y gestionan la implementación de los mismos, hacen seguimiento y evaluación a los procesos administrativos que benefician el aprendizaje de los estudiantes*. Sin embargo, es necesario resaltar que los colegios con

puntajes bajos (D) han tenido dificultades de gestión con rectores anteriores y han tenido que sumir situaciones complejas a nivel social con sus docentes y estudiantes.

Análisis Documental: Proyecto Educativo Institucional y Manual de Convivencia.

Para este análisis documental se revisaron nueve proyectos educativos institucionales y nueve manuales de convivencia, como caso curioso no se encontró información del Colegio Gimnasio Juan de la Cruz Varela en ninguna base de datos de la SED y el rector tampoco proporciono estos documentos. El interés de ahondar en ellos, era profundizar en: el horizonte institucional, estructura organizacional, modelos pedagógicos, proyectos transversales y Sistema de evaluación.

Es imperioso, resaltar que el PEI es un proceso de construcción permanente, debido a los cambios estructurales a nivel social y en el que se deben establecer ambientes que garanticen el desarrollo de lo humano, desde esta perspectiva aportar a los nuevos retos sociales a nivel contemporáneo y se prioricen nuevas herramientas tecnológicas y científicas que mejoren la calidad de vida de los estudiantes y sus familias.

En general, los directivos docentes de *resultados altos* se han focalizado en diseñar un PEI de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa, que tiene como intencionalidad mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Desde el abordaje de la misión, visión, principios y valores se estructura la parte curricular, lo pedagógico y lo evaluativo. Específicamente con los colegios con altos resultados (A+) se evidencia que es claro el modelo pedagógico, son claros los resultados de aprendizaje y los criterios de evaluación. Contrario a esto, los colegios con puntajes bajos, están en una reestructuración del PEI, debido a que sus rectores son nuevos y ven dificultad en su implementación porque lo encuentran descontextualizado.

Dentro del análisis, se evidencia **la pertinencia del modelo pedagógico**, en cuatro de los colegios con puntajes altos(A+) y en dos de los colegios con puntajes bajos(D) se observa definido el modelo pedagógico, desde allí se permite comprender y transformar las prácticas pedagógicas de los docentes. Año tras año, las dinámicas institucionales son cambiantes y, por lo tanto, deben ser pertinentes y transversalizadas desde el PEI. La tarea de los directivos es socializar el modelo para que todos lo reconozcan y se apropien de él porque hay instituciones que tienen varias. Ahora bien, en este marco institucional se encuentra cinco modelos pedagógicos contemporáneos: Socio crítico, Histórico Cultural, Constructivismo, Aprendizaje Significativo y modelo pedagógico integrado.

Los proyectos institucionales, son propios y necesarios para la formación académica de los estudiantes, cada uno de los proyectos se encuentran orientados a la construcción de seres humanos integrales que están comprometidos con la transformación de la sociedad, encontrados en el horizonte institucional. Por lo tanto, están destinadas a nivel individual y grupal desde elementos como: lectura, escritura, artes, investigación, ciencia, pedagogía. De esta manera, cada institución educativa, establece los proyectos que necesita y que son enviados desde nivel central anualmente. Los Rectores con su equipo determinan cuales proyectos se pueden alinear desde el modelo pedagógico y PEI. En dos de los colegios con puntajes altos se observa un buen impacto de los proyectos implementados. En total son 16 proyectos y uno de ellos se encamina a la *Medición de los aprendizajes*: Realiza pruebas estandarizadas a partir del grado segundo de primaria hasta grado 11, y en los otros colegios no se encuentra evidenciado.

El SIEE se encuentra estructurado y fundamentado a partir de marco legal (Decreto 1290 del 2009). Normas suscritas por cada institución y se desarrolla con la participación

de la comunidad educativa para llevar a cabo el seguimiento y valoración de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan dentro del aula. Allí, se fijan las reglas de aprobación y promoción en cada grado y ciclo. Por lo tanto, cada institución educativa a partir de la autonomía escoge los procesos evaluativos y define las escalas valorativas.

Como caso particular solo el colegio San José norte en su sistema evaluativo especifica que: “Para los estudiantes de grado undécimo, quienes en la prueba ICFES SABER 11 hayan obtenido un puntaje igual o superior a 70 puntos en las áreas y/o asignaturas evaluadas, en el cuarto periodo; se asignará una nota de 10.0 en la prueba académica especial tipo ICFES”. Este tipo de incentivos no es factible reconocerlo por algunos rectores, puesto que consideran que “no deben preparar a los estudiantes para presentar pruebas estandarizadas, por el contrario, enfatizan en que se deben formar, en lo socioemocional”. Consideran este último punto-lo socioafectivo- como elemento imprescindible en la educación pospandemia.

Triangulación de resultados

Para dar mayor rigurosidad a la parte metodológica se realiza la triangulación de los instrumentos. Estos están relacionados con: la base de datos del ICFES, encuesta y entrevistas aplicadas a veinte directivos docentes y el análisis documental. Desde los principales hallazgos surgen los análisis críticos sobre las divergencias, convergencias, contradicciones entre las instituciones con altos y bajos resultados en las pruebas SABER 11. Este ejercicio se hace a partir de las cinco (5) categorías planteadas en esta investigación, desarrolladas en el siguiente orden: Escuelas eficaces, gestión educativa, gestión administrativa, gestión pedagógica y pruebas estandarizadas.

Eficacia Escolar

La primera categoría, está asociada a la literatura Hispanoamericana, esta señala la relevancia de los directivos docentes (rectores y coordinadores), convirtiéndose en un componente significativo a la hora de medir la eficacia en los colegios. Las instituciones educativas, están encaminadas a los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de una formación integral. Esta intención se encuentra estructurada desde el PEI, diseñado, compartido y orientado a las acciones de toda la comunidad educativa, de una forma efectiva además, cohesionado con la gestión pedagógica (prácticas docentes) y la gestión administrativa en el manejo de recursos. El equipo directivo liderado por el Rector debe garantizar tareas, responsabilidades, dejando espacios para una comunicación asertiva, trabajo en equipo y empoderamiento de los procesos institucionales. De esta manera, los directivos deben conocer a sus alumnos, sus aprendizajes, sus necesidades dentro y fuera de la institución educativa, todo esto a partir de sus experiencias y prácticas educativas. Por lo tanto, en las instituciones de altos resultados los docentes como los alumnos son evaluados constantemente y sus resultados utilizados como herramientas de retroalimentación y fortalecimiento de los aprendizajes.

El reconocer que estas instituciones con puntajes altos, tiene sus propias dinámicas y procesos, en el que logran continuidad en la obtención de resultados óptimos en sus estudiantes “entre una o dos áreas genéricas con altos resultados(Q3)”. El nivel de estos colegios destaca factores relevantes como: el establecimiento de metas concretas, significativas y cohesionadas con toda la comunidad educativa; se resalta sincronía de la institucional y padres de familia evidenciada en el compromiso e identidad institucional; la cualificación y desarrollo profesional del docente, las competencias de los rectores

establecen una eficaz organización de los procesos para apoyar el aprendizaje en los estudiantes. Estos factores conllevan al posicionamiento de estos colegios en el ranking distrital. Contrario a esto, los rectores y coordinadores con puntajes bajos especifican que se debe trabajar en varios elementos como: la planeación, la evaluación y control, el trabajo en equipo, fortalecimiento de mallas curriculares con coordinación académica, desde un enfoque socioafectivo para mejorar la convivencia y los procesos de calidad en los aprendizajes.

Gestión educativa

Para los rectores es una prioridad gestionar los procesos pedagógicos y administrativos de manera eficiente, así garantizar la calidad educativa. Estos directivos definen los criterios de gestión encaminados a responder a las necesidades del contexto institucional, por ello tienen en cuenta el marco legal que fundamenta sus funciones de liderazgo, clima y cultura organizacional. La intencionalidad desde su administración es generar buenos resultados y cumplir metas institucionales de cobertura, promoción y retención. Es importante, además enfatizar en que la segunda prioridad está encaminada en fortalecer el talento humano, esta aseveración realizada en las entrevistas, porque consideran que la capacitación permanente a los docentes garantiza mayor innovación en lo pedagógico y eficiencia y eficacia en lo administrativo.

Gestión Pedagógica

Los procesos de gestión pedagógica manejados en los colegios son diferentes en cada grupo de instituciones educativas. Los directivos docentes, rectores y coordinadores con altos puntajes(A+) manifiestan que estos procesos se encuentran encaminados a la mejora continua desde el fortalecimiento, cohesión del currículo, las prácticas y el modelo

pedagógico, también desde la cualificación de los maestros para dar cumplimiento al horizonte institucional desde una perspectiva de construcción de conocimiento y trabajo en equipo. Por lo tanto, se debe tener una visión compartida de metas institucionales; la pertinencia del PEI es esencial desde las necesidades propias de los estudiantes y desde la revisión de la calidad de los procesos; estos directivos se focalizan en el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas desde los diseños universales de aprendizaje (DUA) y en el trabajo de los procesos socioafectivos en los estudiantes.

Los rectores con bajos resultados(D) enfatizan que se debe hacer una revisión y ajustes para lograr coherencia entre las prácticas docentes, el currículo y el modelo pedagógico, por lo que están realizando ajustes profundos al PEI para lograr mejores resultados académicos. Se debe tener en cuenta que este documento debe ser revisado y actualizado según las necesidades propias de los estudiantes que son cambiantes por los escenarios globales.

Gestión Administrativa

Las funciones que el directivo docente efectúa en los dos grupos de instituciones educativas tienen que ver con la gestión de tareas administrativas y organizativas de orden interno (institucional) y externo (reuniones desde nivel central, trámites burocráticos, alianzas estratégicas); en segundo lugar, la atención a padres para atender situaciones de orden convivencial y académico, (delegan dos días a la semana en horarios de la mañana). Existe más colaboración y empoderamiento de los padres de familia en los colegios con puntajes altos (A+) debido a su liderazgo, motivación, organización y clima institucional, estos aspectos logran mayor receptividad en la comunidad educativa en general. Los directivos docentes de estas instituciones enfatizan en el trabajo en equipo y la colaboración

de los docentes y ponen a disposición de la comunidad educativa todas sus habilidades, competencias y conocimientos.

Los directivos se actualizan y se cualifican en los dos grupos de instituciones educativas para lograr innovar y compartir su conocimiento y garantizar una buena gestión y liderazgo. En los dos grupos de escuelas, los directores suelen delegar responsabilidades, sin embargo, la comunicación entre la dirección y los docentes de las instituciones con bajos resultados(D) es menor; los directores de estas escuelas son menos propensos a supervisar las aulas y controlar los procesos con cierto grado de continuidad. Los directores de las instituciones con altos(A+) puntajes están enterados de todo lo que ocurre en la escuela, y a veces intervienen para dirigir los procesos.

Para los directores de las instituciones con altos resultados(A+) crear sentido de pertenencia sobre la institución educativa en la comunidad es un asunto prioritario, y para ello promueven la comunicación horizontal con los docentes cuando las circunstancias lo ameritan.

En general los directivos hacen un llamado a la articulación del nivel central con las instituciones educativas, se deben reconocer las necesidades y especificidades del contexto para que los proyectos que proponen sean acordes a estas. Es urgente contar con el personal docente completo desde el inicio del año escolar con el fin de garantizar una buena planeación y por último, es prioritario mejorar la infraestructura de las instituciones educativas. Importante reconocer la gestión que realizan algunos rectores frente a la conservación y cuidado de estas instituciones educativas que tienen más de 30 años construida.

Pruebas estandarizadas

Con respecto a las pruebas estandarizadas, los directores docentes enfatizan en que no se gestiona para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11, aluden a que todos los procesos están direccionados a formar estudiantes integrales, críticos responsables y con unas competencias específicas que garantizan su futuro personal y profesional.

Anotan, además, que se ejerce un liderazgo distribuido que garantiza la participación de la comunidad en la toma de decisiones. Contrario a esto, los coordinadores plantean que existen alianzas estratégicas que gestionan los padres de familia para que sus hijos se preparen a nivel de estas pruebas. A nivel documental existen apartados muy claros sobre: proyectos encaminados a las pruebas SABER 11 y desde el SIEE referencian apartes de este tipo de evaluación, convirtiéndose en herramienta clave que evidencia el grado de conocimiento y procesos de los estudiantes, para acceder a una educación superior.

Mientras, los directivos docentes rectores y coordinadores con resultados bajos(D) consideran que es explícita la resistencia para ver la importancia de las pruebas, debido a que los docentes no están capacitados para realizarlas a nivel del aula; otro factor que se resalta es la falta de tiempo para socializarla con docentes y equipo de orientación escolar.

Frente a las estrategias y mecanismos que desarrollan los rectores para superar los resultados de las pruebas SABER 11, están relacionados según los rectores y coordinadores con puntajes altos(A+) con: aumentar las reuniones con docentes y lograr acciones estratégicas que inviten a docentes y estudiantes a conocer la estructura de la prueba, el tipo de preguntas y el tiempo que se dedica para realizar simulacros. Adicionalmente, es importante el direccionamiento que se da en torno al impacto de la prueba y las alianzas estratégicas que se van fortaleciendo y consolidando en las instituciones educativas.

Para los rectores y coordinadores con puntajes bajos(D) en las pruebas, manifiestan que es una prioridad realizar capacitación a los docentes, algunos sostienen que un mecanismo es realizar simulacros y fortalecer las áreas del saber para superar la prueba, un problema tangible es que la SED envía link respectivo, pero los estudiantes no tienen acceso y posibilidad de conexión. Finalmente es importante recalcar que algunos rectores no consideran fundamental preparar a los estudiantes en esta prueba estandarizada, por el contrario resaltan como valor agregado la enseñanza y el fortalecimiento de los valores morales y éticos, esenciales para la vida.

Informe para los Colegios de Bogotá, resaltando los factores pedagógicos y administrativos que inciden de manera significativa en los buenos resultados de las pruebas SABER 11°.

Introducción.

Para el informe que se va a socializar con los colegios que hicieron parte de la muestra se pretende brindar una visión particular de esos factores pedagógicos y administrativos que inciden en las pruebas SABER 11, al mismo tiempo se generen algunos puntos de análisis que benefician y propician el diálogo, la reflexión y discusión que son esenciales en el contexto educativo. Por consiguiente, se sugiere la realización de proyectos, líneas de trabajo que logren la calidad educativa en las instituciones distritales.

Con el fin de mejorar la calidad de los colegios, y teniendo en cuenta los resultados de las pruebas estandarizadas, se encuentran brechas significativas entre instituciones con altos y bajos resultados, debido a los diferentes procesos y necesidades propias de los contextos. En este sentido, la implementación de estrategias y acciones que van desde la realización de políticas de formación, fortalecimiento del clima institucional, proyectos de inclusión para mejorar los espacios de aprendizaje y tener claro que los contextos institucionales y las instituciones en general (rurales y urbanas son distintas en todas sus formas), se debe hacer un replanteamiento desde nivel central para lograr mitigar las brechas de las instituciones con altos y bajos resultados.

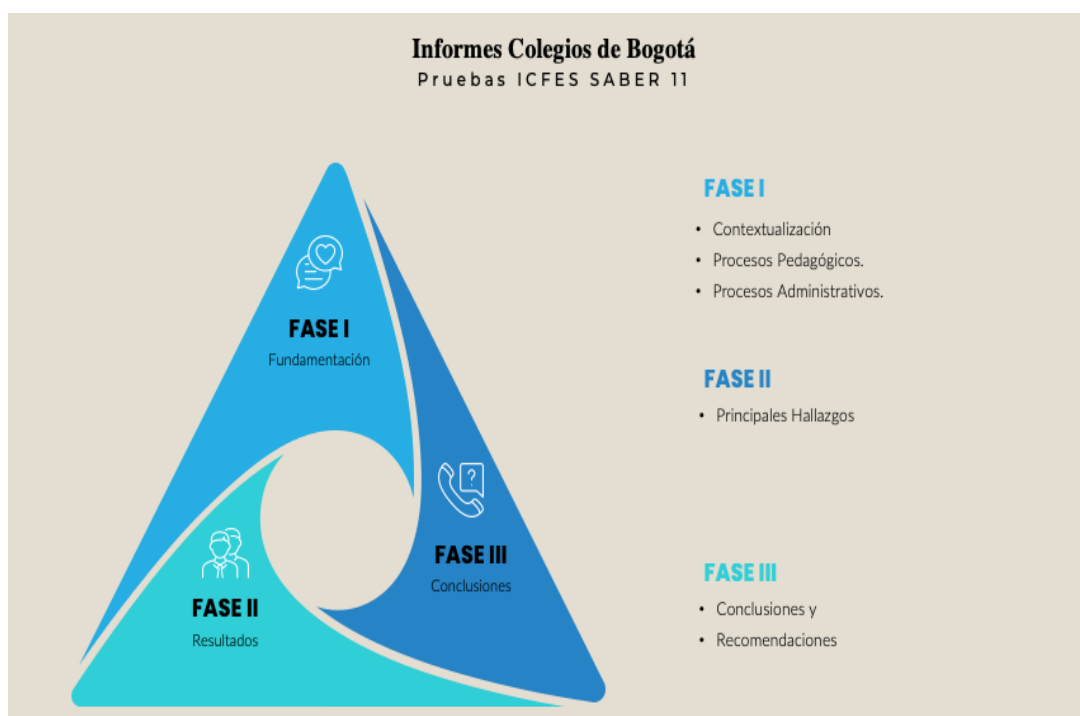
Es importante enfatizar los retos y desafíos de la educación y lograr que los directivos docentes, docentes, la comunidad educativa y nivel central trabajen conjuntamente para poder avanzar, atendiendo la diversidad de los territorios, locales, distritales, municipales,

departamentales y nacionales para lograr construir a nivel educativo un país sin brechas de conocimiento.

El contenido de este documento está organizado en tres fases que dan cuenta de los hallazgos de la investigación: Fundamentación de los procesos Pedagógicos y administrativos que inciden en las pruebas estandarizadas; resultados de los hallazgos a partir de las experiencias de los directivos docentes frente a la gestión y el manejo de los procesos de mejora institucional; por ultimo; las conclusiones y recomendaciones.

Figura 39

.Informe Colegios de Bogotá (Pruebas ICFES SABER 11)



Nota. Elaboración Propia.

Aporte a una formación y capacitación a partir de los actuales cambios sociales.

En la actualidad nos encontramos con todo tipo de cambios: políticos, sociales, económicos, tecnológicos científicos y culturales que exigen una preparación y formación diferenciada para enfrentarse y responder ante las exigencias del medio contemporáneo. Por eso es necesario buscar alternativas que apoyen positivamente la formación y preparación de las generaciones actuales y futuras. En el caso del directivo docente de las instituciones educativas la formación y preparación juegan un rol fundamental como agente de cambio y transformación institucional. Para esto, se debe tener en cuenta la multiplicidad de funciones del directivo: dirigir, gestionar, orientar, evaluar, corregir, comunicar, liderar y negociar con los diferentes estamentos a nivel institucional. Todo esto, afincado en el contexto cotidiano que forma parte de los diferentes ambientes institucionales experimentados desde el rol del directivo. En consecuencia, el conocimiento adquirido por el rector para dar una educación de calidad debe contribuir en la práctica directiva desde el lugar de enunciación del propio directivo docente, enfocándose en los procesos que condicionan las diferentes instancias institucionales. En este sentido, es necesario proporcionar lineamientos concretos para el logro de metas específicas que se encuentren articuladas con los objetivos generales. En este caso, definir el horizonte institucional, facilita la realización de tareas y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Políticas acordes a las necesidades de los diferentes contextos

Es pertinente explorar la relación condicionante de las políticas públicas sobre la gestión, es por esto que al analizar el rol de directivo es conveniente prestar atención a las interrelaciones entre la construcción de una identidad institucional que surge de una interpretación y aplicación por parte del directivo, y las prácticas concretas que facilitan la

consolidación del horizonte institucional (Misión, visión, principios y valores). Es decir, ahondar en lo que los directivos docentes consideran, bajo sus propios términos, que les ayudará a conseguir la calidad, eficiencia y eficacia planteadas por las políticas del Ministerio de Educación Nacional. Se debe pensar en políticas educativas consecuentes con las múltiples realidades institucionales debido, entre otros, al logro de su realización para lograr resultados educativos eficientes, sin olvidar las particularidades y las necesidades concretas de cada contexto. Por ende, centrarse en las políticas educativas para las instituciones públicas, deben ser acordes con la naturaleza, la dinámica institucional que permitan mejorar y recoger las verdaderas necesidades del sistema educativo, por ende, se verá reflejada una mejor calidad en todos los procesos que direcciona el Rector.

Fortalecimiento del Clima Escolar

Es necesario tener en cuenta la normatividad vigente, las prácticas del directivo y el ideal normativo. Por un lado, se debe brindar una correcta formación para ser agentes de cambio; y por otro, el diseño de las estrategias que se van develando en la normatividad deben promover un ambiente de aprendizaje efectivo. Es decir, ayudar que desde el rol de directivo docente se construya y consolide un clima escolar adecuado, un ambiente institucional que cumpla con una serie de exigencias que consoliden y vayan más allá de una dimensión ética y la búsqueda de la equidad educativa. Este tipo de ambiente debe permitir la mejora de la calidad a través de una mayor inversión del Estado para lograr una correcta práctica del directivo docente. Favorecer un clima escolar positivo en los colegios oficiales permite un mayor empoderamiento de los procesos e identidad con lo misional.

Fortalecer y desarrollar innovación a las nuevas realidades de gestión postpandemia.

El contexto contemporáneo y la emergencia sanitaria representaron nuevos retos para la gestión del directivo docente: la modalidad de aprendizaje a distancia, la utilización de diferentes plataformas, y el trabajo conjunto de la comunidad educativa, fueron elementos imprescindibles para alcanzar metas institucionales. Este contexto de crisis obligo a los rectores a buscar nuevas maneras de gestionar, administrar y liderar otros espacios educativos fuera de la institución educativa. Esta contingencia, hizo necesario replantear algunas prácticas y representaciones dentro de la gestión del directivo docente, en este contexto, el directivo docente debería afrontar los cambios de manera proactiva y asertiva. No obstante, en el caso de la pandemia, estos cambios se ven truncados por la escasa autonomía para dar respuesta a los problemas y demandas, sobre todo por el alto volumen de normas relacionadas con lo administrativo y financiero que regulan la independencia de la gestión en la institución. Todo cargo directivo implica la necesidad de adaptación y preparación de los directores para incorporar los nuevos conceptos pedagógicos, el uso de TIC y diversos tipos de prácticas novedosas que ayuden a fortalecer el proceso pedagógico dentro de las instituciones educativas.

Conclusiones

En este apartado final, se tiene en cuenta el objetivo de la investigación, el cual va orientado a conocer los factores de la gestión pedagógica y administrativa que inciden en los resultados de las pruebas SABER 11° de los colegios distritales que han obtenido puntajes altos y bajos dentro del período 2018 al 2020, desde las experiencias de directivos docentes, informes del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) y los documentos institucionales. Este proceso permitió identificar desde los instrumentos los factores más relevantes de la gestión de los directivos para la obtención de buenos resultados en las pruebas estandarizadas desde la cotidianidad de veinte (20) directivos docentes (rectores y coordinadores).

Desde la perspectiva del paradigma mixto se amplió la mirada del proceso de investigación, por consiguiente, fue posible identificar que existen diferencias marcadas en la calidad impartida por los colegios posicionados entre los mejores a nivel distrital y los colegios con bajos resultados. Evidenciando, una multiplicidad de factores que con llevan a que los estudiantes obtengan diferentes tipos de aprendizajes y el aumento de las brechas entre estos tipos de instituciones. Es importante inferir que el sistema educativo colombiano, y entes gubernamentales como el MEN y la SED deben conseguir a través de políticas que los estudiantes con un nivel socioeconómico bajo participen con equidad y transparencia en todos los programas, para que adquieran conocimientos y competencias que los incluyan de manera oportuna en un mundo permeado por la globalización.

En el *análisis comparativo de los informes* de los colegios posicionados en los primeros y últimos puestos se pudo evidenciar que la prueba ICFES está diseñada para analizar y comparar el aprendizaje por competencias de los estudiantes y los procesos de

enseñanza de los docentes al interior de las instituciones educativas. En este ejercicio de caracterización de las pruebas SABER 11 2018, 2019 y 2020 se evidenciaron algunos elementos desde la gestión pedagógica y administrativa, que marcan algunos procesos significativos, específicamente en lo relacionado con: el liderazgo de los directivos docentes; la formación como eje de cualificación personal y profesional y la experticia en lo normativo que garantiza idoneidad en lo administrativo.

A partir de los resultados en las pruebas SABER 11 se puede visualizar que existe una heterogeneidad marcada entre los colegios con altos y bajos resultados en la calidad educativa de la ciudad de Bogotá. Las instituciones con altos resultados que se encuentran en zonas céntricas tienen mejores resultados, contrario a esto las instituciones periféricas, rurales (Colegio Gimnasio Juan de la Cruz Varela) y en contexto de vulnerabilidad (Colegio Antonio José Uribe) requieren más atención frente a las necesidades de formación y el desarrollo de buenas competencias en los estudiantes.

Es importante, definir que un factor que incide en la consecución de buenos resultados es la conexión entre la visión compartida de la alta dirección y las necesidades y expectativas de estudiantes, padres de familia y maestros. Este direccionamiento claro, garantiza sinergia organizacional y una cultura de la calidad.

El mantener este posicionamiento de las instituciones con altos resultados en las pruebas estandarizadas, dan cuenta de un trabajo en equipo de todos los estamentos y actores institucionales, convirtiéndose en un canal donde comparten un conjunto de objetivos, metas y expectativas. Para que esto se pueda lograr existen elementos como: el trabajo cohesionado, asignación de funciones y roles a partir de lineamientos normativos, una comunicación eficaz.

Es importante enfatizar, que en los colegios con altos puntajes tienen un estatus académico y social, donde la mayoría de padres de familia quieren inscribir a sus hijos para garantizarles una buena educación integral. Estos centros educativos se caracterizan además por diseñar estrategias innovadoras a corto y mediano plazo para minimizar la deserción escolar.

Para los colegios con altos resultados en las pruebas SABER 11, los factores que tienen mayor incidencia en la gestión pedagógica son:

Planeación estratégica

La planeación estratégica para los directivos docentes, se concibe como un factor determinante en el logro de buenos resultados académicos en las pruebas estandarizadas (SABER 11). Los Rectores la implementan mediante el establecimiento de objetivos claros de corto, mediano y largo plazo desde dos componentes esenciales: primero; desde la misión que comprende la razón de ser institucional, y el segundo, la visión enfocada en los propósitos educativos. Estos directivos desde su gestión plantean **sus estrategias** partiendo de un trabajo colaborativo donde se definen las condiciones y características únicas de la escuela y el análisis constante del entorno, llegando a establecer los alcances de los propósitos desde la toma de decisiones, manejo eficiente de los recursos y consolidando sus capacidades para lograrlos desde un futuro promisorio, que se establece en el posicionamiento - ranking de las mejores instituciones a nivel distrital.

Los directivos, estipulan que un mecanismo para lograr dichos objetivos, se basa en la utilización de la evaluación continua y anual, considerada como herramienta fundamental que identifica las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades (DOFA) y desde allí, estructuran y reestructuran las condiciones internas institucionales. De manera, que exista

una articulación para alcanzar un desarrollo satisfactorio de los procesos. Además, se debe mantener a lo largo del tiempo esas relaciones entre la institución educativa, el contexto en función de los objetivos, misión, visión, estrategias para lograr las metas propuestas desde la planeación estratégica.

Cultura de la mejora Continua

Con relación a la cultura de la mejora, los directivos docentes tienen claro que se encuentran asociadas a las prácticas, creencias, hábitos que rodean la institución educativa, evidenciadas desde su quehacer cotidiano y las formas de asumir nuevas funciones. Las instituciones con altos puntajes (A+) desde su interrelación con la comunidad educativa, constituyen espacios únicos para lograr estabilidad y mejora en elementos como: comunicación formal e informal, delegación de funciones, formación y capacitación docentes, trabajo administrativo, trabajo de los docentes. Todos estos elementos inciden en la estructura organizacional, así como la participación dinámica por parte de los docentes, ambientes de aprendizajes efectivos y aprendizajes con miras a responder a las realidades y escenarios globales que lo exigen. Para ello, los Rectores enfatizan en el compromiso, en el trabajo en equipo de los actores institucionales, en donde se concretan acuerdos frente a la innovación, creatividad que aportan a la educación integral. Por lo tanto, los directivos docentes exigen de sus maestros nuevas prácticas, transformaciones e innovaciones en el aula, atendiendo las necesidades y diversidad de sus estudiantes.

Formación docente

La formación y cualificación de los docentes es significativa para la consecución de buenos resultados en las pruebas SABER 11 y desde allí los directivos docentes focalizan a

sus maestros en lograr prácticas pedagógicas pertinentes, actuales, innovadoras, y que atiendan a la diversidad de las aulas, articuladas desde cada uno de los componentes de gestión pedagógica (PEI, modelo Pedagógico, Proyectos transversales, currículo institucional). Desde allí, propiciar espacios de reflexión pedagógica que susciten en los estudiantes la promoción de competencias y desempeños para que se articulen con las prioridades institucionales. Por consiguiente, el compromiso de los docentes para seguir cualificándose y colocando a la disposición de su alumnado todos sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, logren transformar los saberes teóricos en prácticas eficaces, llevando a sus estudiantes a estar mejor preparados en las diferentes áreas de conocimiento y posicionarse como instituciones con buenos resultados.

Trabajo en equipo

Para los directivos docentes de las instituciones con altos resultados, es fundamental generar una cultura del trabajo en equipo, en esta interacción de docentes es importante la sinergia debido a que el *equipo directivo* asume una multiplicidad de funciones por consiguiente, cada uno de sus miembros tiene un rol específico, el cual los empodera, y los invita hacer críticos y ha propender por tener ideas claras y funcionales para mejorar los procesos institucionales y alcanzar una cultura de la calidad. Hay que resaltar, que este equipo se encuentra en constante supervisión para garantizar un clima apropiado y conservan las buenas relaciones con los diferentes actores institucionales. En la actualidad, a los docentes que son evaluados decreto 1278 se les permite elaborar planes de mejora para minimizar las debilidades. El propósito de esta acción de los colegios con puntajes altos es generar cohesión al interior con los equipos y continuar posicionándose en el ranking de colegios distritales.

Los factores que tienen mayor incidencia en la gestión administrativa de los colegios con puntajes altos son:

Gestión y liderazgo del Rector

Los cambios suscitados que han atravesado los sistemas educativos a raíz de la pandemia han ocasionado en el directivo docente rector, variaciones en la estructura de la gestión y en el liderazgo, estos han sido adaptados a los procesos institucionales, sin perder de vista su identidad escolar. Por lo tanto, los directivos docentes de este grupo de instituciones(A+) presentan un empoderamiento de sus funciones para la construcción de un direccionamiento claro y eficaz, donde el trabajo en equipo concertado, es pertinente y sostenible a través del tiempo. Lo anterior, permite evidenciar que estos directivos trabajan desde varios frentes en los procesos pedagógicos y administrativos como son: a) definición de objetivos favorables para la comunidad educativa; b) asignación de recursos de manera estratégica para lograr metas anuales; c) gestionar y liderar para una enseñanza de calidad; d) liderar los procesos de aprendizaje y formación docente, e) favorecer entornos agradables, ordenados y cultivar un clima propicio para la enseñanza y aprendizaje y por último la articulación entre las instituciones educativas y la comunidad.

Manejo de los recursos

Frente al manejo de los recursos destinados anualmente para las instituciones educativas adjudicados desde nivel central, los rectores con su equipo directivo organizan estos recursos alineados con los objetivos, metas, estrategias, acciones y actividades que requieren inversión. Es así como, desde esta información los directivos gestionan y planean oportunamente esos recursos que inciden en los resultados académicos de los estudiantes. Hay que acotar, que en los últimos años la financiación por parte de nivel

central ha sufrido recortes obligando a los rectores a asignar estos recursos con base en las prioridades institucionales. Por lo anterior, es importante resaltar el manejo idóneo de estos recursos para que los colegios con altos puntajes (A+) sigan siendo reconocidos en sus localidades.

Talento Humano

Las instituciones con resultados (A+) tiene su planta física completa y con perfiles idóneos y cualificados que ayudan a fortalecer los procesos de toma de decisiones, como también articulados y cohesionados con la estructura organizacional. Es así como los rectores han solicitado a nivel central docentes con ciertas competencias de acuerdo al énfasis institucional. Estos perfiles han posibilitado que se dé continuidad a los procesos pedagógicos y se genere acciones de mejora pertinentes para sus estudiantes.

Horizonte Institucional claro

El horizonte institucional se considera fundamental para los rectores de los colegios con resultados (A+) en las pruebas estandarizadas, en este se encuentra la proyección institucional que contempla la visión y la misión, además, se apoyan en los principios, las creencias o las concepciones que tienen de la comunidad educativa con respecto al perfil esperado de los estudiantes. En este direccionamiento institucional los procesos educativos, los procesos evaluativos y la cultura organizacional se encuentran articulados con el énfasis de la escuela, en este escenario los padres de familia juegan un papel importante en la fijación de metas institucionales.

Los factores que inciden en la obtención de puntajes bajos a nivel pedagógico son:

Reestructuración del PEI

A partir de las nuevas directrices que trazan los recientes directivos docente (rectores) en estas institucionales educativas con bajos resultados (D), desde su dirección y para mejorar su gestión y liderazgo, realizan la correspondiente reestructuración del PEI debido a las falencias, problemáticas, y descontextualización de este documento.

Para los directivos, corregir o realizar esta nueva estructuración interna del PEI ayuda a tener un Horizonte institucional claro y pertinente, como también, parámetros específicos que permiten evidenciar funciones claras y concretas para cada uno de los actores de la comunidad educativa.

Es importante que en el PEI se visualice una propuesta curricular articulada con los procesos en el aula, para optimizar los resultados de las pruebas SABER 11 y lograr que estos jóvenes en situación de vulnerabilidad y de condiciones económicas bajas, logren acceder a la educación superior.

Es de anotar, que dentro de las entrevistas se pudo constatar un poco de incertidumbre y temor específicamente en tres rectores que asumieron el cargo hace ocho meses y carecen de un conocimiento pleno de los procesos que se implementan en la institución y del talento humano que tiene a su cargo.

Falta mayor compromiso de los docentes.

Una de las falencias y problemáticas vivenciadas por los directivos docentes en sus instituciones educativas y que inciden en la obtención de bajos resultados, es la falta de compromiso por parte de los docentes con respecto al aprendizaje de los estudiantes. Esto se debe a múltiples factores: incertidumbre en la contratación, ubicación en áreas que no

están relacionadas con su formación disciplinar, falta de espacios y tiempos para desarrollar proyectos transversales e interdisciplinarios; desmotivación de los docentes por las continuas agresiones verbales, amenazas de padres y estudiantes; se sienten atiborrados de tareas administrativas (formatos e informes) y el descontento que produce la no continuidad de proyectos planeados desde secretaria de educación. En este escenario, se han multiplicado las incapacidades de los docentes lo que afecta el implementar tareas, cumplir las agendas de las reuniones y el aspecto académico y convivencial se ha visto afectado.

Falta mayor liderazgo en la gestión

Se observa que algunos rectores se preocupan más por factores externos como reuniones desde nivel central, procesos burocráticos, que, a los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, en su gran mayoría delegan tareas a los coordinadores. Se destaca en esta problemática la relación directa entre el liderazgo y la gestión que deben cumplir como directivos docentes, se trata de gestionar para la consecución de los fines educativos y trabajarlo sobre que esperan de la institución educativa, a partir de un PEI establecido. Por la tanto, se observa más que un problema una debilidad de la dirección porque se preocupan más por cumplir esas tareas de orden administrativo que conocer las verdaderas causas del bajo rendimiento de los estudiantes.

Acompañar al familiar en el proceso educativo de sus hijos

En la actualidad, poco se involucran las familias en los procesos educativos de sus hijos. Cuando los padres están poco preparados para apoyarlos económica y afectivamente, se generan riesgos entorno al seguimiento que deben hacer desde casa. Esto se debe a que en ocasiones ellos, no tienen las capacidades, ni el tiempo, ni los mecanismos para orientar a sus hijos en el proceso educativo. Por consiguiente, la ausencia puede expresarse en bajos

resultados académicos. Frente a esta realidad los rectores deben incentivar a los padres de familia a que participen en las actividades de formación que los colegios programan.

Los factores que inciden en la obtención de puntajes bajos a nivel administrativo

Falta de personal docente

En la gestión pedagógica una de las dificultades que encuentran los rectores es no contar con el personal de talento humano de manera constante. La ausencia de los docentes pone en una situación compleja a los rectores en instituciones de contextos vulnerables, esto obliga a la reorganización permanente de horarios; buscar estrategias para reemplazar docentes, lo que ha generado la no continuidad de los procesos académicos y las brechas de aprendizaje en los estudiantes.

Desconocimiento de nivel central frente a las necesidades de las instituciones con bajos resultados

Desde la visión de los directivos docentes, se evidencia un problema tangible que es la desconexión y la desarticulación del nivel central con los problemas cotidianos de los colegios oficiales de Bogotá. Esto hace que desde la secretaria de Educación tengan una mirada descontextualizada de las diferentes necesidades, problemáticas que afectan el quehacer institucional, limitando la autonomía y flexibilidad de la gestión pedagógica y administrativa. En este escenario, se evidencia escepticismo por parte de la comunidad educativa por los múltiples procesos burocráticos e ineficientes que afectan de manera significativa los procesos de formación de los estudiantes. En este rol como gestores, los rectores delegan funciones pedagógicas y administrativas a los coordinadores, los cuales también se sienten saturados, por el exceso de tareas.

Una situación apremiante en los colegios con bajos resultados es el deterioro inminente de la planta física, los docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos hacen observaciones constantes a rectoría y al consejo directivo para que se mejoren las condiciones físicas de laboratorios, biblioteca, aulas, sillas y baños. Otro aspecto, es que los rectores y coordinadores hacen un llamado para que se dosifiquen los proyectos que se plantean desde secretaria de educación puesto que estos no están articulados a las necesidades reales de la comunidad, ni tampoco se garantiza la continuidad de estos por los cambios de gobierno.

Rotación Constante de Docentes

La importancia del tema para los directivos docentes, es el impacto que tienen sobre el funcionamiento de las instituciones educativas y sobre el aprendizaje. La constante movilidad de docentes y de directivos coordinadores trae debilidades a los procesos administrativos y pedagógicos al no poder cumplir con la atención equitativa de los aprendizajes para los estudiantes, con el no cumplimiento del cronograma institucional; con el bajo cumplimiento de la planeación y con el deficiente desarrollo del PEI.

Es indiscutible que existe una falla desde nivel central, los procedimientos para encontrar otros docentes para estas vacantes no son adecuadas y oportunas, la cadena de movimiento de este proceso que origina cada desplazamiento (ubicación geográfica, problemáticas sociales, adaptación de los docentes e instituciones marginadas y olvidadas por el sistema educativo) afecta la calidad de la educación en las entidades oficiales de Bogotá.

Aportes y logros alcanzados

Este estudio proporciona importantes resultados desde las experiencias de los directivos docentes (rectores y coordinadores), porque dan cuenta de algunas prácticas significativas que cualifican procesos pedagógicos y administrativos, por ende, se refleja mayor eficiencia y eficacia en los procesos institucionales. Los hallazgos también invitan a un análisis reflexivo y crítico porque se evidencian brechas de desigualdad e inequidad al comparar las instituciones con puntajes altos y bajos en estas pruebas estandarizadas.

Esta investigación aporta conocimiento teórico y práctico e invita a revisar las teorías administrativas modernas que se están imponiendo en educación, entre ellas está la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, modelos pedagógicos, innovación educativa y finalmente, la toma de decisiones planificada, evaluada y orientada al mejoramiento continuo en los colegios.

El tercer aporte, está relacionado con una alta heterogeneidad, marcada en el tipo de gestión de los directivos docentes de las instituciones de altos (A+) y bajos (D) resultados de las pruebas SABER 11, esto dado por las diferentes necesidades y prioridades institucionales como: horas dedicadas a los diferentes procesos, reuniones formales e informales, manejo de tiempo, manejo de los recursos, talento humano. De esta manera, se logra incrementar el conocimiento sobre otros factores que inciden en la prestación del servicio educativo.

Aportes a la línea de investigación

El presente estudio, está inscrito a la Línea de Organizaciones, Gestión Educativa y del Conocimiento, el cual aporta una visión actual de los directivos docentes en el campo educativo. Es así, que, al proporcionar una mirada diferenciadora frente al manejo de los

procesos de gestión pedagógica y administrativa, establece una reflexión de las prioridades de los directivos docentes de estos dos grupos de colegios.

Determinar dichas diferencias frente a estas instituciones educativas con altos y bajos resultados en las pruebas SABER 11, dan cuenta del manejo de los recursos, gestión del tiempo, estrategias enfocadas en las necesidades propias del contexto y la importancia de estos resultados para algunos colegios que hicieron parte de la muestra.

Se enfatiza que los directivos docentes están trabajando en el componente socio-afectivo producido por la pandemia, este afectó los procesos académicos y convivenciales de los estudiantes en el aula de clase, por lo tanto, se está direccionando todo el trabajo pedagógico para reestablecer y mejorar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Algunas dificultades propias de este tipo de investigaciones, se encuentra en el acceso de los directivos docentes, algunos de ellos fueron renuentes a proporcionar información relacionada con su gestión y los procesos internos institucionales.

Limitaciones del estudio

Frente a la realización de esta investigación se encontraron algunos elementos significativos que hicieron difícil la recolección de la información, como: dificultad para acceder a algunas instituciones educativas principalmente por su ubicación geográfica (zona rural) y problemas sociales muy acentuadas (Ciudad Bolívar); otra dificultad fue concertar cita en algunas instituciones educativas, ya que algunos directivos son cuidadosos y celosos en hablar de sus experiencias con respecto a los procesos de gestión pedagógica y administrativa. Sin embargo, aunque el objetivo principal de la investigación se cumplió, es necesario profundizar en este tipo de estudios, para lograr

una visión actual de la gestión del directivo y su cotidianidad institucional, que logre además un beneficio frente a la realidad compleja que viven los estudiantes.

Aportes a futuras investigaciones

El aporte que brinda esta investigación, a través de su recorrido frente a la revisión de la literatura, hallazgos y conclusiones, presenta un enriquecimiento para seguir profundizando sobre los factores que inciden y su relación con los buenos resultados académicos. Estos factores y prácticas de los directivos docentes rectores y coordinadores, son determinantes y cambiantes al interior de la institución educativa. Por ende, la gestión se va reestructurando a lo largo del tiempo a partir de herramientas como la evaluación institucional que ayuda a visualizar las estrategias y acciones encaminadas a lograr los objetivos, metas institucionales y mejora en los procesos académicos.

En este proceso de generación de nuevo conocimiento y con la intención de continuar explorando el tema se dejan abiertas otras preguntas de investigación. ¿Cuáles son las expectativas profesionales y ocupacionales de los estudiantes de educación media frente a la prueba SABER 11?, ¿Cuál es el papel de la familia frente a la prueba SABER 11?, ¿Cuál es el impacto de la gestión de nivel central (SED) frente al funcionamiento de las institucionales Distritales de Bogotá?

Anexos

Anexo 1 .

Encuesta Directivos Docentes

ENCUESTA DIRECTIVO DOCENTE

Rector () Coordinador ()

Estimado directivo docente

En la actualidad, se viene profundizando en temas de Liderazgo y gestión educativa, en esta línea de trabajo se quieren conocer sus experiencias en torno a los factores administrativos y pedagógicos que se implementan en las Instituciones Educativas (I.E.), con el propósito de fortalecer los resultados de las pruebas SABER 11°.

Agradezco su colaboración. **Instrucciones**

A continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales deberá responder.

DATOS GENERALES
a. ¿ Cuántos años como Docente tiene?..... años b. ¿Cuántos años de experiencia como Directivo docente lleva? años c. ¿Cuánto tiempo lleva como directivo en esta institución educativa? años. d. ¿Cuál es su pregrado?.....

e. Último título Académico

1. Con respecto a:

a. ¿Qué actividades ejecuta con más frecuencia en la semana?

.....

b. ¿Qué limitaciones ha encontrado frente a su trabajo?

.....

c. ¿Qué modificaciones se han implementado en su práctica directiva en este escenario de pandemia?

.....

Por favor, haga una estimación de las horas reales que dedica aproximadamente a las siguientes tareas directivas durante una semana normal.

• **Liderazgo pedagógico:** asuntos relacionados con el currículo, estrategias

de enseñanza, consejo académico, comisión de evaluación y promoción, Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Horas/ semanal

• **Tareas administrativas y organizativas** que implican relaciones internas

o externas: asuntos relativos a normativa y trámites legales, asuntos económicos y presupuesto *Incluya también el tiempo dedicado a las alianzas estratégicas (externas) e internos (Consejo Directivo).*

Horas/ semanal

• **Atención a padres de familia:** contactos formales e informales con los

padres de familia. Consejo de padres. entrega de boletines.

Horas/ semanal

- **Desarrollo profesional:** Tiempo dedicado a la lectura de publicaciones de

Horas/semanal

interés profesional, asistencia a seminarios, cursos, talleres, (capacitación)

1 uno o más profesores/as

sobre temas administrativos y organizativos?

- Cada 8 días ☐
- Cada 15 días ☐
- Cada mes ☐
- Cada dos meses ☐

3. ¿Con qué frecuencia mantiene reuniones formales con uno o más profesores/as sobre temas pedagógicos?

- Cada 8 días ☐
- Cada 15 días ☐
- Cada mes ☐
- Cada dos mese ☐

5. ¿Con qué frecuencia convoca a reuniones a todo el profesorado del colegio?

- Cada 8 días ☐
- Cada 15 días ☐
- Cada mes ☐
- Cada dos meses ☐

Anexo 2

Anexo 2.

Factores de la Gestión Pedagógica y Administrativa que inciden en los resultados de las pruebas SABER 11.

FACTORES DE LA GESTION PEDAGOGICA Y ADMINISTRATIVA QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS ICFES-SABER 11.

Entrevista Semi-estructurada para Directivos Docentes

*Rectores
Código: DDR
Grupo 1*

Gestión Administrativa

	13. ¿Qué procesos de gestión administrativa maneja en la institución?
DDR1	En este colegio, se manejan los procesos de gestión administrativa, directiva, convivencial, académica y financiera que están amarrados dentro de un plan de gestión institucional, articulado al POA (Plan Operativo Anual) que se desarrolló al inicio del colegio y que luego lo presentamos a la secretaria de educación.

DDR2	Aquí , trabajamos muy de la mano desde el consejo directivo, nos enfocamos en esas necesidades y prioridades de mantenimiento. A pesar de todos los esfuerzos hemos tenido algunas dificultades por la falta de personal. No tuvimos pagador durante un tiempo considerable, lo cual genera que no podamos hacer planes e inversiones que se requiere institucionalmente, de manera oportuna y pertinente. Es así, como se trata de organizar con el personal de apoyo administrativo. Estamos tratando de movernos para que la institución tenga una dinámica apropiada que impida su parálisis. Es un poco difícil, sin embargo, se trabaja muy de la mano con los equipos de trabajo , con los comités que se han organizado: comité de mantenimiento, comité de tienda escolar, los diferentes comités convocando a la comunidad y representantes de cada uno de los estamentos institucionales.
DDR3	Básicamente, se manejan dos procesos : la administración de recursos y la gestión del talento humano, yo diría que principalmente gestión de talento humano
DDR4	Nosotros, a nivel general estamos basados en los lineamientos de la Secretaría de Educación, principalmente.
DDR5	Todos los colegios manejamos lo administrativo y financiera: la parte inmobiliaria, planta física, manejo de recursos a partir de los lineamientos y normatividad desde SED.

	14. ¿Cuáles procesos se han fortalecido en la gestión administrativa?
DDR1	Dentro de estos procesos hemos fortalecido la gestión administrativa, la gestión directiva, gestión académica y la gestión financiera. Hemos fortalecido esos procesos porque era donde más se requería atención en la institución. Se tiene en cuenta, que en años anteriores en el Colegio El Tesoro de la Cumbre la convivencia había sido impactada de manera significativa al punto que teníamos el menor índice de riesgo convivenciales (problemas sociales, consumo de sustancias psicoactivas. Sin embargo, después de la pandemia, hemos tenido que fortalecer esos procesos debido a la incorporación de nuevos estudiantes de otras instituciones, que desconocen ese proceso afectando y atrasando los procesos que habíamos avanzado
DDR2	Llego al colegio, precisamente por una gran dificultad que se tenía en torno al manejo de recursos en el colegio y el clima laboral con la persona que se fue. Digamos, que el rector saliente fue una persona que no logro engranar los equipos de trabajo, es algo que se ha buscado fortalecer bastante, es hacer ver que todos somos parte de un equipo de trabajo y la importancia de la opinión de cada uno . Se ha fortalecido el trabajo en equipo, con los grupos que se han organizado.

DDR3	Para el colegio creo que desde que llegué, se ha creado una línea en la cual participa la comunidad educativa, incluidos docentes, padres de familia frente a cómo se puede prevenir, el mantenimiento de la institución, entre otras cosas. Se ha permitido construir estrategias para identificar rápidamente cuáles pueden ser los puntos neurálgicos, dentro de las acciones de mantenimiento, recursos, insumos, materiales didácticos, eso se ha fortalecido muy bien.
DDR4	Hemos tenido la oportunidad de participar en los proyectos de políticas públicas rurales y lograr algunos recursos para ser manejados con autonomía a partir de las necesidades institucionales
DDR5	La planta física se ha mejorado, aunque no se ve. También, se asignaron recursos para proyectos que me parece muy importante, y ahora se va adquirir recursos y suministros para que los maestros tengan su material para trabajar, porque “hasta ahora me llego pagador, entonces estamos en ese empalme,” pero ya esta semana sale lo que tiene que ver con la comprar para que los maestros tengan todo

	15. ¿Qué dificultades han encontrado en la gestión administrativa?
DDR1	En la gestión administrativa hemos tenido como dificultad durante algún tiempo bastante largo, ausencia de personal administrativo, estos fueron trasladados pero no fueron nombrados de manera oportuna los que se requerían para atender la biblioteca, el almacén y la secretaria académica. Aún nos falta el de Biblioteca.
DDR2	La gran dificultad que tenemos es que ese talento humano que se necesita para poder ejecutar. Hay proyectos que no se han podido ejecutar debido a la ausencia de no tener un pagador, eso nos tiene totalmente frenados. Se ha insistido y hasta este momento ha llegado el tercer pagador, llega prácticamente en calidad de préstamo y hacen ver como si fuera un favor que ellos hacen a la institución. Cuándo es una labor que deben cumplir y que se debe de pronto suministrar de manera adecuada desde la parte de nivel central. Nos faltan administrativos, hay jornadas que no podemos atender como la jornada diurna y nocturna y no hay una administrativo para la nocturna, entonces toca estar cerrando las zonas de biblioteca para para poder correr personal que trabaje de día y de noche ha sido la dificultades que pueden llegar a frenar muchos procesos a nivel institucional y no lo hemos logrado superar.
DDR3	Hay una estructura digamos como muy rígida desde nivel central frente a la ejecución por ejemplo recursos en los Colegios y eso a veces dificulta un poco la toma de decisiones de las necesidades reales de la comunidad “una cosa es lo que se ve desde nivel central frente a las necesidades de los colegios y otra son las necesidades reales de las instituciones educativas”.
DDR4	Falta de apoyo jurídico y contratación desde secretaría de educación.

DDR5	Las demoras de contratación desde la secretaria de educación.
-------------	---

	16. Con que recursos o rubros cuenta la institución educativa para realizar alianzas estratégicas o contratación de expertos en evaluación que preparen a los estudiantes para las pruebas SABER 11.
DDR1	Bueno, este colegio tiene las trasferencias que le genera la secretaria de Educación y el Ministerio de Educación por gratuidad de matrícula. Sin embargo, eso nos ha permitido a nosotros tener un buen recurso financiero para implementar acciones en lo que tiene que ver con: mantenimiento de la entidad, mantenimiento de equipo, compra de material didáctico, entre otras cosas.
DDR2	En los colegios oficiales, hay grandes dificultades para hacer contrataciones para este tipo de alianzas, normalmente se solicitan a nivel central para que ellos , juntos con las alianzas que ellos mismos organizan. Sin embargo, este colegio como lo he comentado “ es reacto a las pruebas saber 11 para preparar a los estudiantes pensando que se están preparando para la prueba estandarizada, no buscamos esas alianzas, por la resistencia de los docentes que tiene frente al proceso.
DDR3	Muy poco recursos, estos se encuentran muy limitado desde nivel central, la perspectiva es que ellos ofrecen capacitación y formación a los estudiantes, por eso, se limita muchísimo estos recursos. Hay que hacerlo digamos a través de los docentes , a través de las actividades que se puedan programar desde el colegio
DDR4	No hay un presupuesto destinado específicamente para eso.
DDR5	Nosotros, no tenemos rubros asignados para eso.

	17. Cómo líder y gestor institucional qué factores, estrategias y procesos se encuentran encaminados al mejoramiento continuo.
DDR1	Bueno, como líder institucional cuando llegue a este colegio hace tres (3) años, se enfatizó la estrategia de hacer una construcción de tejido social “desde el interior de la institución mejorando los canales de comunicación entre: estudiantes, padres de familia, docentes y equipo directivo.” De tal manera, que eso nos permitió acercar más la institución a la comunidad. Mejorando la comunicación eficaz, permanente, oportuna dar la posibilidad de escucharlos, pero también , de participar en los diferentes procesos democráticos y de participación que tiene la institución.
DDR2	Se está tratando de fortalecer el trabajo desde el consejo académico un estamento que acá había perdido mucha credibilidad por las disputas que se generaban allí. Hemos tratado, que este estamento este siempre presto a mejorar la calidad académica. Sin embargo, hay resistencia en torno a lo que no ha ocurrido, “hay poca credibilidad del proceso a pesar que lo hemos estado fortaleciendo, pero estamos, encaminados básicamente a eso, a generar estrategias para que se pueda ver allí ese proceso.” Nos hemos

	comprometido “desde el consejo directivo, también a los padres de familia, estudiantes y exalumnos, a engranar procesos que se tienen un poco olvidados acá.” Hablábamos acá cuáles son los referentes que se tienen institucionalmente para mirar si vamos bien o mal y uno de ellos deben ser los ex alumnos que “están totalmente alejado de la institución, hemos estado hablando con diferente personas acá en el colegio para engranar el proceso de los exalumnos y sabes qué ocurrió con ellos porque realmente acá en el colegio no se tiene conocimiento de lo que ocurre con él”.
DDR3	Lo importante es a partir de esa evaluación institucional que se hace cada año, “identificar precisamente cuáles son los riesgos y cuáles son las oportunidades que hay en el equipo docente, en la línea digamos como como de trabajo y a partir de allí empezar a desarrollar cada una de esas actividades priorizar y desarrollar esas actividades”.
DDR4	El análisis de los procesos básicamente y las debilidades se encuentran en atender lo urgente antes que importante.
DDR5	Todos los procesos pedagógicos. Ahora estamos trabajando en los procesos y la gestión academia, reconstruyendo y resignificando el PEI para poder fortalecer y de este modo que todo fluya. Acá la convivencia es buena a pesar de donde estamos, “la gente juzga les da miedo entrar al colegio. Entonces, la convivencia funciona, aquí los muchachos son respetuosos, obedecen lo importante es tratarlos bien.

	18. A partir del contexto en que se encuentra la institución educativa, como diseña y formula planes anuales y gestiona la implementación de los mismos, hace seguimiento y evaluación a los procesos administrativos que benefician el aprendizaje de los estudiantes.
DDR1	Los planes anuales, todo el tiempo estamos en una mejora continua, cada actividad debe estar planeada, organizada, diseñada previamente con unos responsables, con un tiempo de ejecución, con material de apoyo, con un seguimiento, aunque nos hace falta formalizar los instrumentos de seguimiento.
DDR2	Partimos de un freno que tuvo este colegio durante la pandemia y los conflictos que se tenían con la persona correspondientes hablamos del rector. Los conflictos fueron tan grandes que se alejó del proceso estos dos años . La persona que estaba a cargo estuvo incapacitada mucho tiempo por estrés laboral y estuvo alejada del colegio. Básicamente, se ha venido reorganizar el colegio de una manera bastante fuerte porque tenía una falta de credibilidad en todos los aspectos: por parte de estudiantes, la comunidad como tal no tiene buena referencia del Colegio, las personas que llegan, llegan hablando mal

	del Colegio, las personas que se han ido salen felices del colegio. Hay cosas que sí tenemos que mejorar porque el colegio desafortunadamente contó con una mala administración, con un mal líder. Es un proceso de retomar muchas cosas de prepandemia aprovechando algunos aprendizajes de la pandemia y en este proceso de postpandemia un engranaje de nuestros procesos, estamos realmente haciendo muchos esfuerzos para tratar de mejorar”.
DDR3	Hay una herramienta que para mí es clave y es la evaluación institucional, desde allí se identifica cuáles son esos puntos críticos, se diseña el plan anual de trabajo desde la parte administrativa, directiva operativa y a partir de ello se establecen unas metas con unos tiempos definidos y se va revisando periódicamente el cumplimiento de las metas con respecto a lo que está programado en ese plan de acción”.
DDR4	Los dos últimos meses con el equipo administrativo hacemos recorrido de las sedes para mirar necesidades. De esta manera, clasificamos las prioridades y se presenta a la SED a través de la dirección local.
DDR5	Todo lo hacemos a través del PEI, tenemos un consejo académico tenemos un equipo adicional, que se llama “equipo de ciclos.” Entonces, unas tareas las tiene el consejo académico tienen que ver con la resignificación del PEI en la parte académica. Entonces, ya estamos terminando hoy lo que tiene que ver con articulación de los ciclos, herramientas para la vida, el modelo pedagógico y empezamos en mitad en mayo con planes de estudio para revisarlos y articularlos bajo un modelo pedagógico y de una jornada única, teniendo en cuenta el contexto. El equipo de ciclos se está encargando de lo que tiene que ver con la caracterización, se está encargando de la impronta de los ciclos, se está encargando de la filosofía, de la misión, la visión que todo quede muy sentido. Estamos, trabajando el manual de convivencia, ¿Por qué? Porque tiene que ser real, es lo que más le digo a las personas, “uno tiene que ser coherente con su decir, y su hacer, diga lo que está haciendo” diga lo que está haciendo, si usted no está haciendo nada diga eso. No es tener un documento grandísimo con una cantidad de cosas que no son reales porque nosotros tenemos muy buenas realidades, nosotros tenemos diez y seis proyectos y todos están andando y muchos de ellos estamos buscando gestionar con otras instituciones. El proyecto LEO tiene un equipo grande de profesores, estamos articulados con el proyecto de Bibliotecas Escolares y con el proyecto de Lectura de la SED” no es rueda suelta; El proyecto de la emisora, que es un proyecto de comunicación “la mejor emisora de la localidad” porque están organizados, tiene la visión, tiene para donde van, esas cosas son reales y están sentadas en el PEI. Eso es lo que estamos haciendo es pura organización.

	19. ¿Cómo ha sido el progreso de la institución educativa frente a su gestión como Rector?
DDR1	En este momento hemos avanzado mucho, frente al diálogo con los maestros y la comunidad, en los últimos tres (3) años el colegio a avanzado significativamente en los procesos de gestión y se ha hecho un movimiento activo, dinámico de la institución, para generar transformaciones.
DDR2	Llevo poco tiempo como rector en esta colegio ocho meses aprox. En este tiempo algo que se ha logrado es el respeto, en el trato que se viene dando acá digamos a veces las personas estaban equivocadas y venían predispuestas a demandar, si no era con demanda no se podía hacer, sino era bajo amenaza se ha terminado. Existe la credibilidad en los estamentos como consejo académico, consejo directivo no se han generado fricciones y digamos es una primera parte para tratar de mirar hacia el proceso pedagógico de la mejor manera, pero lo primero que se ha tratado de hacer es mejorar el clima clima laboral estaba muy enrarecido.
DDR3	Creo que ha sido notable, cuándo recibí la rectoría tuve una intención muy clara en la parte pedagógica y sobre todo en los resultados de pruebas externas. Hemos ido paulatinamente año tras año aumentando en los resultados de pruebas saber 11 particularmente en el área de inglés.
DDR4	Hemos conseguido presupuesto para mejorar la infraestructura de algunas sedes.
DDR5	Estoy tratando de hacer las cosas según considero que deben ser, en el marco de la ley, escuchando al gobierno escolar, escuchando a los maestros. Faltan muchas cosas todavía, pero eso vienen desde Secretaria de Educación, falta algunos recursos, falta formación, capacitación, falta sensibilización y faltan tiempos, nos estamos encaminando.

Gestión Pedagógica

	20. ¿Qué procesos de gestión pedagógica maneja en la institución?
DDR1	Se ha hecho un movimiento activo, dinámico de la institución, para generar transformaciones en la práctica pedagógica, en la práctica académica. Sin que eso implique cambiar el modelo y el enfoque. Sino que necesitamos hacer lo posible, entonces, estamos haciendo una unificación del modelo, del enfoque, una revisión de las mallas curriculares. Es la primera vez que este colegio, no se cuantos colegios lo tendrán, pero al hacer la revisión del sistema de evaluación institucional en medio de la pandemia logramos tener, no un sistema de evaluación único para todos los niños de preescolar a undécimo sino que logramos establecer las

	particularidades de cómo debe ser la evaluación en primera infancia, en primaria, básica secundaria, de aula regular; pero adicionalmente establecimos la diferencia de los procesos de evaluación para: niños con discapacidad con necesidades especiales educativas para hacer la evaluación incluyente. Cómo se deben evaluar los niños del programa de aceleración en el programa de volver a la escuela, esto nos permite ser una escuela incluyente y atender a las diferentes necesidades y procesos de la institución. Pienso que esos son factores significativos dentro de la estrategia de gestión: mejorar los canales de comunicación, la construcción del tejido social al interior de la institución hacia afuera con todos los miembros de la comunidad, generar ambientes agradables, saludables tanto de aprendizaje como de trabajo, permitir que los maestros sean participe en la toma de decisiones para la implementación de programas y proyectos y para la viabilización de ellos.
DDR2	La credibilidad, del consejo académico hacerlos ver cómo la piedra angular para todos lo que allí suceda. Buscar los espacios con las áreas para que se puede ir fortaleciendo procesos, acá digamos el proceso pedagógico que este año considero que es un fuerte y estamos en construcción es el hecho de migrar de una evaluación cuantitativa a una evaluación cualitativa, donde un número fácilmente le dice a un estudiante si es promovido o no, a tener que hacer un proceso de cualificación de un estudiante casi que de manera individual, porque esto ya el número nos permite estandarizar y masificar, la cualificación permite particularizar. Este viene hacer un trabajo interesante que se está promoviendo a nivel institucional.
DDR3	Bueno, Yo diría que pues ese es el alma del colegio, son varios elementos que se tienen en cuenta pero los delimitada en dos: uno la gestión de las actividades o mejor de los proyectos que enmarcan cuál es el derrotero el PEI del colegio y a partir de ahí ya se piensa a discriminar cada una de las acciones individuales de los docentes. Entonces, “si tenemos un norte a institucional la idea es que el docente a partir de allí comience a desarrollar sus planes de acción de trabajo individual e ir acompañando ese proceso”. Que se puede digamos fortalecer el proceso mismo del docente para que en últimas todo eso lleve a la consecución de los objetivos planteados a nivel Macro.
DDR4	Nosotros tenemos una propuesta de trabajar por campos de pensamiento desde el 2014, eso permite transversalizar e interdisciplinariedad de los procesos y nos permite optimizar el tiempo de los estudiantes “ menos tareas y más productos”.
DDR5	Organización, orientación pedagógica, ejecución y mejoramiento continuo del plan de estudios; así como de revisar y hacer ajustes al currículo, y participar en la evaluación institucional anual.

21. ¿Qué procesos de gestión pedagógica se han fortalecido?
--

DDR1	los canales de comunicación, la construcción del tejido social al interior de la institución hacia afuera con todos los miembros de la comunidad, generar ambientes agradables, saludables tanto de aprendizaje como de trabajo, permitir que los maestros sean participe en la toma de decisiones para la implementación de programas y proyectos y para la viabilizarían de ellos. El hecho que estemos dando un movimiento significativo a la academia para transformarla y hacerla más pertinente de acuerdo a las necesidades e intereses de los niños.
DDR2	Trabajo en equipo, credibilidad, organización de punto curricular, lograr los proceso. La idea es aprovechar la parte socioemocional, es una de las prioridades en esta época de pospandemia. Digamos se esta gestionando bastante eso.
DDR3	Resultados en pruebas externas, además e implementar unos currículos en los cuales se vea reflejado: uno la línea digamos del colegio frente a lo que es un proyecto institucional de bilingüismo y dos también con respecto a su modelo a su modelo pedagógico (Aprendizaje Significativo). Revisando como cuidadosamente el currículo, si se ha evidenciado que la práctica docente, el currículo y ese modelo pedagógico no son coherentes, se ha estado revisando en este tiempo “claridad frente al modelo institucional y las prácticas en el aula, pero también, lo que se obtiene del resultado de lo queremos a nivel institucional.”
DDR4	la formulación por ciclos, el trabajo por varias áreas del campo
DDR5	Todos los procesos de gestión pedagógica

	22. ¿Qué dificultades ha encontrado en la gestión pedagógica?
DDR1	Debo decir que este colegio ha tenido una dificultad en los resultados de la prueba SABER, que no obtiene unos resultados significativos que lo coloquen en un lugar propedéutico en un lugar significativo, entonces nos obliga a establecer unas acciones de mejora frente a que nos falta.
DDR2	En la gestión pedagógica una de las dificultades que encontramos de pronto es el hecho de no contar con el personal de talento humano de manera constante. Digamos hay grandes dificultades por las situaciones de aislamiento, por las situaciones de incapacidades son bastantes los inconvenientes, esto hace que muchas de las reuniones se tengan que suspender porque la prioridad es atender y acompañar a los estudiantes. Entonces, una de las dificultades que está situación de aislamientos pues implica que no hay horas extras que no se puede cubrir con otro profesor; otra dificultad que encuentro a pesar de ser un beneficio que se obtiene a nivel laboral, son los días de beneficios que tienen los profesores día libre para día de la familia, día cumpleaños, día por elecciones, día por vacunación, todo estos días hacen que nosotros tengamos

	que estar rompiendo con los procesos. Entonces, es una dificultad partida de un beneficio que se ha obtenido.
DDR3	Ahí, por lo menos en el sector público y a veces hay una resistencia muy fuerte por parte de los docentes frente a seguir unas líneas de trabajo institucional, claramente digamos ha sido construido también con los docentes pero pues la alta rotación la rotación de los profes a veces ha sido complejo para los que llegan nuevos entenderlo porque ese modelo pedagógico de porque nosotros por ejemplo acá en el colegio tenemos una observación de clases semestral con los coordinadores y a veces para los profes ha sido complejo pero ¿cómo así? que?, ¿no, sé porqué?, ¿pero yo tengo autonomía en ejercicio? y no es que no la tenga. Claro que sí, pero pues digamos que hay unos lineamientos institucionales que queremos que se sigan entendiendo ese modelo de colegio que hemos pensado, ha sido un poquito en el trabajo duro con los profes.
DDR4	La movilidad de docentes, casi un 60% de los docentes se mueven durante un lapso de 5 años, eso no permite que el proceso académico se estructure.
DDR5	Desde que llegue en febrero del 2021, hacer una reestructuración del proceso de gestión pedagógica nuestros estudiantes estaban en los últimos puestos de los Puntajes ICFES y al final de este se mejoró esos puntajes.

	23. ¿Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11 en su institución?
DDR1	Tenemos un modelo interesante, un sistema de evaluación interesante, hablamos que la malla curricular no son todos los contenidos, sino cuales son los saberes fundamentales para que un niño pueda aprobar ese grado y pasar al grado siguiente. Nos hace falta enfatizar que ya estamos implementado un programa para el fortalecimiento de la lectura y la escritura, para mejorar los niveles de comprensión y análisis desde lo crítico y argumentativo fortalecimiento del inglés como segunda lengua extranjera con la finalidad que le abramos mas posibilidades a los niños de acceder al conocimiento y ha otro tipo de aprendizaje y fortalecimiento de la competencia comunicativa, competencia ciudadana el desarrollo del pensamiento crítico. Estamos convenidos que si logramos fortalecer esta propuesta en los años siguientes los resultados de las pruebas Saber tienen que ser diferentes.

DDR2	Pensado en la prueba saber 11 como anteriormente se ha dicho no. sin embargo; de fortalecer los procesos cuando hablamos de competencias de educar por competencias y de trabajar de manera cualitativa, pensando que el estudiante si, si se hace bien el trabajo del estudiante estará en capacidad de responder a cualquier tipo prueba de la mejor manera y está será la manera de saber, si nosotros, realmente si se está logrando ese propósito, más para la prueba saber 11 pensar como tal NO.
DDR3	Totalmente, creo que desde que asumí la rectoría, uno de esos objetivos ha sido el equipo docente entienda que las pruebas externas son un factor importante que pues nos posiciona pero también demuestran que también estamos haciendo un ejercicio educativo. Entonces, ha sido complejo porque muchos digamos se resisten a entender de que esas pruebas externas también es un indicador importante para el colegio. Pero ha sido determinante.
DDR4	Tenemos una pruebas que se llaman pruebas PENSAR la venimos implementando desde que asumí la rectoría.
DDR5	Todos, yo los lidero todos, yo estoy en la cabeza de todo, no dejo ningún grupo suelto.

	24. ¿El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes aprendidos por los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas Saber 11?
DDR1	Existe movimiento activo, dinámico de la institución, para generar transformaciones en: la práctica pedagógica, en la practica académica sin que eso implique cambiar el modelo y el enfoque, el principio pedagógico de la institución. Sino que necesitamos hacer lo posible haciendo una unificación del modelo, del enfoque, una revisión de las mallas curriculares.
DDR2	En el colegio desde hace un buen tiempo se trabaja de manera interdisciplinar un proyecto que busca fortalecer la parte socioemocional y se sacrifica digamos de una u otra manera y en el buen sentido de la palabra los saberes. La prioridad acá , no es tanto que se le de mucha continuidad a unos estándares, sino que se migra y se trabaja a unos en procesos institucionales en los proyectos, en jornadas pedagógicas encaminadas a fortalecer el ser humano.
DDR3	Si, precisamente esa revisión digamos curricular que se ha venido desarrollando desde hace algunos años, Busca, que el currículo este integrado por componentes que favorezca la obtención de resultados de

	pruebas externas, pero sin descuidar las necesidades particulares de lo que nosotros queremos como contexto como colegio como comunidad.
DDR4	No, tampoco llegamos a ese extremo de estigmatizar las pruebas de las áreas para que cumplamos ese requisito.
DDR5	Está en construcción, pero entonces, los estudiantes de 11 el equipo del ciclo 5 es el más, no es que sea más importante, importante son todos, pero es un equipo escogido para que saquen a estos muchachos. Estamos, enfocados en eso, estamos enfocados en que venimos de una emergencia sanitaria, de que los muchachos están atrasados dos (2) años, entonces a los profesores les dije, enséñele que tiene que enseñar que usted sepa que le van a preguntar y los muchachos se quedan con nosotros en la tarde de 2:30 a 4:30 profundizando, en las cinco áreas que le van a desarrollar. Algunos profesores son de acá otros son de afuera que no me cobran, pero todo eso ¿para qué? Porque necesitamos mejorar, precisamente hicimos el simulacro la semana pasada, porque ese simulacro nos da luces para ver que les hacen falta a los muchachos para trabajarles en mayo fuerte y volvemos hacerles otro simulacro para mirar que les falta y para entrenarlos para entrenar su cerebro. Yo les hice al iniciar un ejercicio de respiración eso es lo primero “vamos hacer esto, por tal “entonces, estamos enfocados en eso, puede que al resto de la ciudad no le importe, me critican por pensar en las pruebas, pero es la única salida para los muchachos. Estamos luchando por las becas, entonces el año pasado obtuvimos dos (2) becas para la universidad y otro para el Sena, metemos a todo el mundo al SENA y los que obtiene buenos resultados mandarlos a concursar por Becas. Es la única manera de sacarlos adelante, las mamás están de acuerdo y están muy contentas porque yo también me reúno con el consejo de padres cada 8 días.

	25. Desde su labor como Directivo Docente cuales son las competencias que usted considera que le han ayudado para que su institución educativa obtenga buenos resultados en las pruebas Saber 11.
DDR1	Simplemente, innovar el buscar la transformación porque todavía no tenemos un resultado significativo.
DDR2	Podría decir, que tratar de liderar los procesos pedagógicos de la mejor manera acompañando y brindando los espacios necesarios para jornadas que se requieran de fortalecimiento (capacitaciones).

DDR3	Yo diría que la planeación es fundamental; segundo, la evaluación es importante estar permanentemente evaluando cada uno de los procesos institucionales y tercero, la proyección al logro tener claro cuál es el logro que queremos a nivel pedagógico, estar todo el tiempo digamos con cada una de sus acciones y enfocados a alcanzar ese logro.
DDR4	La prueba SABER 11, no son fundamental. Porque no aportan nada a la calidad educativa y están descontextualizadas. No miden el conocimiento de los campesinos, ni la calidad de personas que son.
DDR5	El liderazgo y la organización. Soy muy organizada

	26. ¿Qué visión, comprensión y análisis del contexto hace a la hora de integrar los diferentes componentes administrativos y pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11?
DDR1	Considero que tener uno buenos resultados SABER, pero primero es importante que al interior de cada colegio independiente del otro (de los vecinos) cada colegio se tome la molestia de preguntarse cuales son los intereses y necesidades cognitiva de los estudiantes que atiende. Cuales son las tendencias hacia donde van esos intereses, que es lo que buscan desarrollar ellos para hacer más pertinente la práctica pedagógica y en tercer lugar dar la posibilidad que los niños y los muchachos digan como quieren aprender y que quieren aprender, por que no es lo que yo considero como maestro” esto es lo que deben aprender” por que de pronto lo que ellos quieren aprender son otras cosas y la escuela tiene que prepararse” más NO para enseñar en contenidos y temáticas SI NO enseñarles a estas generaciones a aprender de la vida, para la vida, con la vida. Porque son ciudadanos de la vida y en segundo lugar, fortalecer principios éticos y morales que les permitan ser ciudadanos del mundo, por que nadie dice que un niño que este en ciudad Bolívar, el Bosa o Usme en algún momentos de su existencia puede estar en Japón, no pueda estar en Europa, no pueda estar en otro punto cardinal del mundo y lo que yo digo. Si un niño de ciudad Bolívar, Bogotá, Cundinamarca, Colombia, América ya es un ciudadano del mundo.
DDR2	No se contempla tanto en ello. Simplemente en los contextos tener en cuenta las dificultades que tiene los muchachos. Digamos, comentaba anteriormente que la nocturna es uno de los últimos colegios y los puntajes más bajos que se obtienen a nivel de Bogotá y a nivel de Bogotá, más por la problemática de las personas que son los estudiantes son personas que vienen de trabajar : padres de familia, madres de familia pero dedicas como a la labor de la casa

	entre digamos es muy difícil engranarlos en un proceso riguroso académico. Se busca, también, fortalecer muchos más el espacio de estar acá, en esa parte de socialización e insistiré en que acá el fuerte es la parte socioemocional. Digamos, muchas veces hay que hacer un pare para hacer talleres para hacer actividades más de tipo psicosocial, entre otras. En toda la parte pedagógica realmente dada las circunstancias no se esta priorizando.
DDR3	Creo que es fundamental digamos es la planeación anual , entender que pues que hay que articular cada una de las actividades enfocadas precisamente en la obtención de ese logro , de ese logro que en ese caso sería los resultados de pruebas externas.
DDR4	No son tan importantes para modificar el currículo.
DDR5	¿Qué visión? La caracterización, la caracterización es la que nos da la herramienta para nosotros saber qué es lo que necesitan los muchachos y que es lo que tenemos que hacer para sacarlos adelante.

	27. Usted como directivo docente realiza la correspondiente socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas ICFES SABER con los docentes y desde allí como desarrolla el plan de mejora?
DDR1	No contesto
DDR2	En esta institución no , en el tiempo en las pruebas que llegaron ultimas en este momento del año 2021, Digamos, que no se socializaron de manera muy puntual porque se daba por entendido que ante la problemática que se tubo para lograr engranar procesos y mantener a la gente acá, pues no permitió que realmente se pensará ni siquiera en que les iba a ir bien y digamos que por ahora no es un referente de mejoramiento tenemos referencias en torno al recibimiento de los estudiantes y ha retomar y reengranar una época de trabajo en casa, de trabajo virtual otra vez a retomar el trabajo presencial. Que es la parte de socialización de los muchachos cómo llegaron estamos escuchando, fue nuestra prioridad este año. Mas no los resultados de las pruebas saber 11. Sin embargo, como ejercicio como directivo en otros colegios en años anteriores siempre se socializaban las pruebas saber 11 los resultados y desde allí se generaban planes de acción.
DDR3	Todo el tiempo, una de las prioridades para la semana institucion es “la revisión de resultados prueba saber 11 análisis y posteriormente se brinda un espacio para que los docentes puedan construir su plan de trabajo frente Cómo podemos mejorar esos resultados con respecto a lo que se refleja en los resultados mismos”.
DDR4	NO

DDR5	Si, como lo estamos haciendo en este momento a través de simulacros, a través de empezar hacer ese refuerzo en las 5 asignaturas, a través de hablar con los muchachos, ya me he reunido con ellos dos veces “ sobre el proyecto de vida” y con la orientadora nos hemos puesto un plan de trabajo y mi orientadora del ciclo 5 es una mujer muy comprometida, yo creo, que es la persona con quien yo más hablo por fuera del horario Sábados y domingos por la noche, hay alguna cosa, porque ella esta pendiente . Creo que ella es la persona que articula mucho, estábamos entregándoles a los muchachos el enlace de la secretaria de educación, digamos no tenemos posibilidades de conectividad. No nos digamos mentiras los pelados no van a acceder. Una de las cosas que estamos haciendo, también o que vamos hacer a partir de esta semana yo me reúno con la nocturna mensualmente y los estudiantes de la nocturna van a acceder a esta propuesta de formación por las tardes “ vamos hacer el simulacro con ellos es igual, mismos derechos para todos. Mira el puntaje para el colegio puede ser bueno, deberían darme un premio por eso, pero lo más importante es que ellos puedan entrar a la universidad. Es cambiar, por eso estamos llevando a los niños a la universidad del rosario “ la universidad el rosario mando una propuesta innovadora” yo le dije háganle .
-------------	---

	28. A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados en las pruebas SABER 11.
DDR1	todo el tiempo estamos en una continua mejora.
DDR2	consideraría que no, Digamos, no hay una cohesión porque de una u otra manera, por más que el colegio se resista de hablar de las pruebas SABER 11. No se resiste ha esa parte legal, donde nos hablan del currículo, donde nos hablan de las áreas fundamentales y obligatorias, donde nos hablan de unos estándares uno no se sale de ahí y si lo está haciendo y si está trabajando por competencias debería estar muy ligado los resultados y deberían ser excelente. Sin embargo, no lo son, quiere decir que no hay una cohesión y algo está pasando.
DDR3	Si, Podemos ver que él Colegio ha avanzado en los resultados de las pruebas
DDR4	No
DDR5	Estamos en proceso, la idea es que se logre precisamente. Por eso, estamos con el acompañamiento de la journal test are way de nuestro par de acompañamiento pedagógico de la jornada única porque estamos en ese proceso. La idea es que se logre, es que lleguemos a esa coherencia.

	29. ¿Qué estrategias y mecanismos desarrolla como rector, que permitan superar los resultados de las pruebas Saber?
DDR1	Primero, las instituciones deben enseñar principios y valores, éticos y morales que les permita comprender con respecto la diferencia de otras culturas, de otras costumbres, de otras religiones, de otras condiciones políticas, económicas en donde se muevan. Por eso a los niños hay que abrirles un horizonte de posibilidades con la enseñanza, pero desde la vida y para la vida y con la vida por eso hay que abrirles pues como unos caminos amplios para acceder al conocimiento. Cuando le damos la posibilidad a un niño de estudiar en español aprenda otro idioma le puede abrir otras posibilidades y un abanico de posibilidades diferentes para que se desarrolle en el mundo.
DDR2	En este momento digamos que no. seguimos sin pensar en las pruebas SABER 11, seguimos sin pensar en ellas, seguimos pensando que en este momento hace falta ese aspecto de escuchar, ese aspecto de mirar al ser humano, de mirarlo en su problemática que vivieron en estos dos años, cerca muchas veces de las personas que los agredían, cerca muchas veces las personas que no estaban pendientes de ellos, dos años que estuvieron cerca de La pandilla, de la calle, de otras cosas por más que uno hablara de Educación virtual no quiere decir que la educación presencial es la solución para todo ello pero, los aleja de esa problemática. Por eso nosotros debemos ser territorio de cuidado que es la prioridad. En este momento estamos trabajando mucho eso. La prueba Saber en este momento, sigue sin ser una prioridad. Sabemos que tendremos que buscar resultados adecuados sin pensar en ella y trabajando de la mejor manera con los estudiantes profesores y padres de familia.
DDR3	primero, garantizar con espacios institucionales para poder analizar las pruebas; segundo, con una capacitación permanente los docentes frente al modelo, al tipo de prueba, resultados y tercero, priorizar dentro del trabajo de las áreas el Cómo fortalecer las actividades propias del aula favoreciendo fijamente la aplicación la presentación frente a pruebas externas.
DDR4	Se realiza las pruebas PENSAR(aprender a manejar el pensamiento crítico), esa las realiza MILTON OCHOA. Fui parte de la planta docente de esta identidad y la importancia de realizar este tipo de preguntas, la intención de la pregunta y manejo de la respuesta a la pregunta, es ir a contestar diferente a unas pruebas de estado que no tienen nada que ver.

DDR5	Ya Todo lo que hemos hecho lo vamos a lograr, ya subimos en las pruebas. Los niños tienen con que, tienen el deseo, El día que les hicimos el simulacro. Yo les dije “van a ser de cuenta que están allá” y lo vamos hacer varias veces, tenemos que entrenar. No hay diferencia entre ellos y estudiantes de un colegio privado, no la hay y tienen los mismos derechos. Cuando ellos salieron ese día, salieron arduos no podían del cansancio. Era la primera vez que hacemos esto, pero lo vamos a volver hacer.
-------------	---

**FACTORES DE LA GESTION PEDAGOGICA Y ADMINISTRATIVA QUE
INCIDEN EN LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS ICFES-SABER 11.**

Entrevista Semi-estructurada
para Directivos Docentes resultados Altos
Rectores
Código: DDR
Gestión Administrativa

	1. ¿Qué procesos de gestión administrativa maneja en la institución?
DDR6	Digamos, está la parte administrativa y financiera donde se encuentran todo el proceso de pagaduría, tesorería, contratación, todo eso es parte administrativa. También, está la parte administrativa en términos académicos con todo el tema de certificación, constancias, todo el tema de boletines, toda la documentación. Hay gestión administrativa, también en documentación de todas las reuniones que se realizan: hay actas, actas de consejos, todo lo que exige la parte administrativa que uno deba tener por norma. Toca tener todas las actas de todos los consejos y todos los comités, tener toda esa parte muy bien organizada. Digamos, que en la parte administrativa compone todo eso: lo financiero, lo contractual, lo académico, todo desde lo administrativo.
DDR7	La estructura del proyecto educativo del colegio, está organizada de acuerdo a las áreas que define al ministerio educación nacional que son: el área de gestión académica, el área de gestión directiva, área administrativa y área de gestión de comunidad. En el área de gestión administrativa, pues obviamente se ubican todos los procesos y procedimientos relacionados con la parte administrativa: matrícula organización de recursos físicos, organización de recursos financieros, toda la parte del procesos y procedimientos, todo lo que

	tiene que ver con la administración de una institución educativa.
DDR8	Nosotros básicamente trabajamos con tres componentes en el espacio escolar: el componente administrativo, el componente financiero y el componente pedagógico. La parte administrativa es la que se refiere a toda la estructura organizativa y el funcionamiento de la institución y a partir de la cual nosotros articulamos el componente de talento humano con las acciones que vamos a desarrollar. En ese sentido, nosotros nos ceñimos mucho a las definiciones que hemos venido construyendo dentro de nuestro proyecto educativo: a los calendarios y los cronogramas de trabajo y a la ejecución sistemática de los planes de acción, que vamos determinado en cada una de las instancias del gobierno escolar tanto en: los estudiantes, como docentes y los padres de familia. Así es que lo que nosotros intentamos es generar una articulación de los distintos componentes y recursos para poder maximizar el tiempo de trabajo y el cumplimiento de los logros y las metas que nos hemos propuesto.
DDR9	Los procesos administrativos y financiero básicamente tienen que ver con toda la organización en conjunto del colegio: mantenimiento, organización de tiempos espacios y toda la adecuación para que la función pedagógica se pueda dar en mejores condiciones. También, en esos procesos esta la información que se debe reportar a la SED para que pueda funcionar el colegio como corresponde. Contamos con los apoyos que tenemos en la institución articulados en la función administrativa.
DDC10	El proceso de organización

	2. ¿Cuáles procesos se han fortalecido en la gestión administrativa?
DDR6	En la gestión administrativa el proceso que se ha fortalecido a nivel institucional es el tema de comunicación, cuando arrancamos teníamos dificultades para dar respuesta al ciudadano, ahora todos esos índices lo tenemos en el 100%. Hemos fortalecido, toda la parte de respuesta a los derechos de petición, hemos avanzado aunque todo el tiempo tenemos un volumen alto, se suman las tutelas, quejas, etc. Pero ya hemos logrado responder eficientemente con los tiempos establecido por la normatividad, eso se ha fortalecido. La parte contractual, digamos siempre ha sido buena, siempre hemos tenido buenos procesos de contratación; además, se ha hecho público todo se hace por el SECOP por la plataforma, esos procesos son muy transparentes. A mí me gusta la transparencia para que todo el mundo sepa los procesos contractuales del colegio.
DDR7	El colegio ha venido trabajando desde antes de mi administración, el colegio se ha centrado en la gestión de calidad, entonces, aplicamos el PHVA. " planear, hacer, verificar y actuar" correctivamente. Es decir, estamos permanentemente en el ciclo, mirando evaluando, las diferentes cosas que se hacen en la institución y generando los procesos de evaluación y los plan de

	mejoramiento respectivos. Eso se hace todos los años y gracias a ese proceso se han dados mayores logros de la institución está en el mantenimiento a largo plazo de los buenos resultados ICFES en la gestión académica y pues esa gestión académica se ve apoyada en todos los procesos administrativos, digamos que la esencia de la institución educativa está en sus procesos pedagógicos y de servicio a la calidad a la educativa para los estudiantes. Pero todo ese proceso académico viene apoyado en una gran cantidad de procesos administrativos: el proceso financiero, el proceso de evaluación de desempeño de los docentes, el proceso de manejo de recursos, en la gestión de dotaciones en la secretaría de educación; es decir, todos los elementos que van a permitir soportar y dar una base para que haya un buen proceso de gestión académica y obviamente, también, de gestión de la comunidad en la convivencia.
DDR8	Hemos trabajado mucho sobre el componente de talento humano, allí es donde nosotros más hemos insistido y cuando hablamos de ese componente pues nosotros hablamos del fortalecimiento de las competencias de quienes trabajamos en esta institución y quienes nos formamos en esta institución. Reconocer el valor que tiene cada uno de nosotros dentro del desarrollo y cumplimiento de las metas colectivas y el papel de la responsabilidad de las metas individuales. Nos centramos mucho en valorar a cada una de las personas el rol que desempeña y el aporte que hace a los logros y metas institucionales.
DDR9	El seguimiento de procesos institucionales desde el ciclo PHVA estos tienen que llevar a la mejora y los ajustes a tiempo de esas condiciones o debilidades visibles.
DDR10	Nosotros en la gestión administrativa, parte del desarrollo de la evaluación institucional, se miran básicamente cinco estructuras, este colegio tiene la infraestructura y todo el ambiente de aprendizaje para poderlo desarrollar. Una infraestructura agradable, una infraestructura positiva, una infraestructura que genera un clima distinto esto se debe a que está organizado tiene un proceso de uso de materiales didácticos para poder trabajar nuestros talleres son de punta para el desarrollo de nuestras modalidades de formación técnica, pero a la vez hay un recurso pedagógico clave de primera infancia y de primaria que entran en ese fortalecimiento. Hay una situación fundamental, la pandemia se convirtió en una posibilidad clave, tiene que ver con el uso de la tecnología, las plataformas y la utilización de esos recursos tecnológicos frente a la cultura por parte de los maestros y su respectiva apropiación de estas para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y el fortalecimiento de los aprendizajes eficaces, se ha venido incrementando positivamente, pero también, hay un ejercicio a nivel de trabajo con los maestros muy fuerte, el trabajo del clima, el trabajo de la formación, el trabajo de mantener los equipos, de la dignificación de la profesión de lo que es el maestro y un último punto, tiene que ver con el trabajo de proyección comunitaria.

	3. ¿Qué dificultades han encontrado en la gestión administrativa?
DDR6	Los procesos desde el nivel central son muy lentos, muy demorados y hay unos que no le atañen a uno, no solamente depende de uno sino que depende de la respuesta de nivel central. Entonces, se me va un maestro yo necesito que lo nombren rápidamente. Hago la gestión, envié el oficio miren este docente, salió a una comisión, le dieron una licencia, una incapacidad, necesito que me nombren el remplazo. Hago la gestión y la respuesta de secretaria es lenta pasan dos, tres, cuatro semanas hasta un mes ó nunca llega. Se demoran mucho en nombrar los maestro, ese tipo de cosas donde se requiere algo eficiente, algo de eficiencia en el nivel central pues se demoran. Aquí hay procesos que se demoran meses, años.
DDR7	Las dificultades que hay en todas las instituciones: recursos limitados, recursos que llegan tarde a la institución, los recursos de dotación, que son escasos, nosotros somos una institución oficial dependemos permanentemente de las transferencias de la Secretaría de Educación y del ministerio Educación, por lo tanto, tenemos que estar supeditados a las fechas de giro, a la fechas de entrega de sus recursos y realmente los recursos financieros que giran a las instituciones son muy escasas para toda la cantidad de necesidades que existen, entonces, digamos trabajamos con las uñas tratamos de hacer lo mejor posible siempre, pero si hay una escasez de recursos que marca permanente el desarrollo de los proyectos institucionales. Se hacen muchas cosas pero no se encuentra con todos los recursos que uno quisiera tener para poder generar procesos administrativos de más calidad. Contamos con una planta de personal tanto docentes como administrativo muy comprometida con la institución, entonces, gracias al talento humano que tiene el colegio digamos que los recursos se usan de la mejor forma tratando de aprovecharlos al máximo y de ahorrar hasta donde más se pueda para poder satisfacer esas necesidades que tiene la institución y gracias al talento humano creo que hay un liderazgo compartido que facilita el desarrollo de los procesos administrativos.
DDR8	yo creo que cada dificultad se convierte en una oportunidad. Así es que, nosotros no nos centramos tanto en el problema, sino en cómo lo resolvemos. Hacemos de manera permanente una revisión del entorno y en la medida en que vamos encontrando dificultades las vamos abordando de manera creativa, intentando darle salidas, intentando construir alternativas de trabajo, intentar superarlas de una manera comprometida y decida desde el rol de cada uno pero también de las metas y los componentes de orden institucional.
DDR9	Es muy complicado, porque lo administrativo lleva a lo pedagógico. La dificultad más visible se encuentra en la entrega de los recursos tardíos, lentos y con recortes presupuestales anuales.
DDR10	Las dificultades ante las políticas sindicales que afectan la dinámica institucional, ese es quizás una de las cosas que uno proyecta dentro de la

	relación tiempo, espacio, muchas acciones, pero por las tensiones políticas que se puedan generar a veces se atrasa, toca aplazarlas, a veces le quita el impulso que se lleva. Esa es una de las dificultades de la educación pública. A veces las dinámicas sociales nos interrumpen los procesos y generan ciertos desgastes.
--	--

	4. Con que recursos o rubros cuenta la institución educativa para realizar alianzas estratégicas o contratación de expertos en evaluación que preparen a los estudiantes para las pruebas SABER 11.
DDR6	Bueno, nosotros tenemos prohibido por la normatividad contratar personal para docentes o alguien experto para hacer ese proceso de formación, eso se encarga directamente secretaria “la dirección de formación docente” y la “La dirección de evaluación” que también pueden hacer esos procesos, que son para el ICFES. “La dirección de evaluación” Ellos son los que manejan esos procesos, pero nosotros en eso estamos restringidos tenemos prohibiciones expresas.
DDR7	No, No podemos. De hecho la resolución de asignación de recursos y la normatividad que rige todo el manejo presupuestario en las instituciones educativas, no permite que los recursos del fondo de servicios educativos sean destinados para cursos de preparación en pruebas de estado. Lo que hemos podido hacer nosotros gracias a esos buenos resultados que ha venido teniendo el colegio en los últimos 12 años, es que al estar ubicados en los 5 mejores colegios de la ciudad, conseguimos un incentivo de acuerdo al o en relación con el acuerdo de estímulos que tiene el consejo de la ciudad y entonces desde esos recursos nosotros apropiamos una parte para hacer un apoyo, no contrata el colegio plenamente el curso pre ICFES, ese curso si lo hacemos todos los años, pero es pagado por los mismos padres de familia lo que hace el colegio con los incentivos apoya una pequeña parte de ese proceso. Los llamamos, pasamos un “proyecto que se llama fortalecimiento académico” y desde allí apropiamos algunos pocos recursos para apoyar el pre-ICFES de los estudiantes que lo hacen con el colegio y el colegio presta las instalaciones para que se desarrolle el curso de preparación. Pero son los padres de familia de común acuerdo, cada año se trabaja con ellos y se les pregunta si están interesados en hacer el proceso y hay una cultura ya en los padres de familia de apoyar este desarrollo porque sabe que unos buenos resultados del ICFES Abre puertas para los estudiantes en la educación superior, entonces, contamos con ese apoyo de parte de la comunidad
DDR8	Tiene que ver con un componente financiero 0, la realidad 0. Nosotros no tenemos recursos para hacer ese tipo de trabajo.

DDR9	Las instituciones educativas de carácter público no pueden hacer ese tipo de contrataciones, lo que nosotros hacemos es que nos apoyamos en todo lo que da secretaria y ministerio y la otra es antes que pensar en la evaluación pensamos en el proceso. Esta institución no está centrada en la presentación de las pruebas como algunas instituciones si se centran en ella. Estamos pensando en el desarrollo de procesos: por ejemplo, en estos momentos tenemos muchos acompañamientos, y sobre todo nos interesa de seguimiento con maestros de seguimiento de practica pedagógica y de retroalimentación sobre: competencias, TIC, Entonces, no nos interesa el resultado sino el proceso como tal de nuestros estudiantes.
DDR10	Yo pienso, que la secretaria muchas veces ofrece ciertos recursos para capacitación de los jóvenes en las pruebas SABER. Ya como institución educativa se hacía un trabajo donde los muchachos con la comunidad de padres de familia teníamos entidades para la formación de las pruebas SABER. Se dejaron a partir de la pandemia, hay también, una corresponsabilidad del estudiante y de los padres de familia frente al compromiso de eso. Creo que la SED frente a los procesos contractuales se demoran y a veces no llegan en el tiempo en que uno quisiera o en la continuidad que se debiera dar porque creo fundamentalmente, eso debe ser una responsabilidad en donde las dinámicas de los procesos pedagógicos que se desarrollan dentro de los tiempos regulares debieran llevar a ese fortalecimiento, no debería existir tempos extras en el cual los chicos se formen para eso, debe darse dentro de la misma práctica pedagógica cotidiana de la escuela como tal. Lo demás para mi es una farsa es un descarte de dinero innecesario.

	5. Cómo líder y gestor institucional qué factores, estrategias y procesos se encuentran encaminados al mejoramiento continuo.
DDR6	Nosotros hacemos evaluación permanente, cada uno de los consejos y comités hacemos evaluación de cada una de las acciones que viene desarrollando el colegio. Si estamos en semana de desarrollo institucional, cualquier acción que se celebre: día del idioma las estamos monitoreando, le estamos haciendo seguimiento, una buena evaluación para ver en que podemos mejorar el siguiente año. Digamos, también tenemos evaluaciones externas ahora estamos en un auditoria que nos hace control interno de la secretaria, ellos vienen y nos auditan todo.
DDR7	Todo se articula en esa mirada de mejoramiento ; lo primero, hay un proyecto educativo institucional, tiene una ruta clara y hacia dónde está enfocado, hay una misión y hay una visión que han sido formuladas de manera conjunta :con estudiantes, con padres de familia con docentes. Cuando yo llego a la institución en el año 2013 digamos que estaba terminando el ciclo de esa Misión y visión e hicimos todo un proceso de trabajo con la comunidad para redefinir la y reprogramar la misión y la visión hasta el

	2025 y ese horizonte de sentido marca todas las acciones institucionales.
DDR8	Aquí en la institución hay unos espacios de trabajo tanto con los estudiantes, docentes directivos docentes y padres de familia que son los que nos permiten a nosotros reorientar de manera sistemática las acciones que vamos priorizando y con las cuales nosotros vamos garantizando los avances en el proceso. Pienso que esos espacios, que son momento de encuentro, de reflexión a partir de matrices como la matriz DOFA, como otro tipo de herramienta es que nosotros logramos generar todas las dinámicas de trabajo.
DDR9	En este momento, estamos retomando esas banderas de esos procesos que teníamos para poder avanzar, tanto es así que en el tema convivencial estamos desbordaos, pero lo que vemos es que nos toca recordar realmente como vivíamos antes de la pandemia.
DDR10	Nosotros, atendemos una organización de carácter participativo, democrático, pero a la vez que permita la interacción entre cada uno de los componentes dentro de la diversidad, aquí la práctica de organización es alternativa. No es una práctica rígida, estructurada sino se ha venido configurando de acuerdo a las dinámicas a la historia del colegio como tal y al servicio que presta.

	6.A partir del contexto en que se encuentra la institución educativa, como diseña y formula planes anuales y gestiona la implementación de los mismos, hace seguimiento y evaluación a los procesos administrativos que benefician el aprendizaje de los estudiantes.
DDR6	Nosotros, tenemos un proyecto que se llama “ Medición de aprendizajes ” es un proyecto que lo lidera “ el campo de pensamiento lógico Matemático ” son los maestros de matemáticas, los que lideran todas las pruebas que se hacen acá internas como externas, se hace retroalimentación a partir de ese proyecto: simulacros, evaluar para avanzar, están las pruebas mismas que hacen los profesores, todas esas pruebas internas como externas. Ese proyecto las revisa y hace la retroalimentación a los profesores. Nos muestran todos los resultados para que podamos ver que está pasando y en donde hay que mejorar.
DDR7	Se formulan planes operativos anuales , se formulan planes estratégicos de trabajo , entonces esa mirada de planeación, de seguimiento, de evaluación y retroalimentación permanente que hacemos nos permite identificar esas oportunidades de mejora para ir las focalizando y priorizando de acuerdo a las necesidades y de acuerdo a los recursos que tiene disponible en la institución . Además de eso, formamos parte del proceso de evaluación permanente con la Secretaría de Educación hemos estado muy conectados con este proceso de evaluación y mejora continua, nos presentamos en el 2018 al proceso de acreditación y logramos la acreditación de calidad en el 2019. Este

	es un colegio que tiene acreditación a través de un proceso de autoevaluación que se hace con la Secretaría de Educación.
DDR8	4:54 El tema del contexto es muy importante, digamos por una caracterización de tipo socioeconómico estamos atendiendo niños de estrato dos(2), tres (3) y cuatro(4). Esta condición de estos niños, se deriva también de los niveles de formación y desarrollo profesional de sus padres de familia muchos de los cuales: son bachilleres, técnicos tecnólogos, profesionales con especializaciones en maestrías y doctorados. Es decir, es un perfil social alto, lo cual facilita la motivación de los estudiantes por los procesos de aprendizaje desde la misma casa, son chicos que se vinculan a talleres de inglés, son chicos que se vinculan a talleres de deportes, talleres de arte son chicos que tienen una visión un poco más amplia de su desarrollo humano y desarrollo personal eso también genera en mucho de ellos, en gran parte de ellos, un compromiso con la educación. Luego nosotros utilizamos las herramientas cotidianas para los procesos de evaluación, las estrategias que utilizan todos los colegios, las utilizamos nosotros también, pero el contexto le incorpora un componente adicional de calidad la educación que ofrecemos tanto las chicas y los chicos que vienen a la institución saben cuál es el papel de la institución en su educación, en su formación y se comprometen con eso, tiene conciencia del papel de la educación en la vida. Luego nosotros en las estrategias de evaluación, hemos definido cosas muy sencillas. Nosotros, no evaluamos los aprendizajes, nosotros evaluamos para el aprendizaje es una concepción totalmente distinta, luego las dificultades, las potencialidades que detectamos se convierten en herramientas de desarrollo cognitivo, desarrollo del aprendizaje y del mejoramiento continuo de nuestros procesos. La evaluación para el aprendizaje tiene un componente importante de reflexión, de comprensión y de retroalimentación. Todas las estrategia están encaminadas a que la evaluación sea un proceso dialógico , se aplica la autoevaluación , la coevaluación, la heteroevaluación se expresa los componentes desde el punto de vista cualitativo, cuantitativo y se fijan cada vez unas metas más altas de promoción para los estudiantes , se van elevando los rangos de promoción (no se promueven con tres , se promueven con 3.2) eso genera unos niveles mayores de responsabilidad en ellos que los aleja del conformismo, de la mediocridad y es muy normal que ellos estén en componentes altos digamos en etapas altas o superiores lo que muestra a la larga se está posicionado socialmente con un colegio de calidad.
DDR9	Cada vez en este rol entiende que debe ser oído, para tomar mejores decisiones en ese orden de ideas. Se planea con el equipo de gestión recoge de sus equipos las necesidades y las proyecciones que se tienen y en conjunto miramos ese horizonte institucional y tratamos de ir hacia esa meta común que hemos venido planteando . En algunas oportunidades desde nivel central plantean algunos procesos que no están en la línea de nuestro trabajo, nuestra

	realidad no atiende esa línea, nos toca tratar de ajustar de manera adecuada y no podemos romper con nuestro nivel central.
DDC10	Este es un trabajo continuo, desde la línea de acción de equipo de gestión se atienden tres aspectos fundamentales: disminuir la deserción escolar, potencializar la evaluación como elemento de aprendizaje y reflexión para el crecimiento de la práctica pedagógica de los maestros y el fortalecimiento de los aprendizajes, y ese tercero es mirar que resultados obtenemos. Nosotros, como comunidad reconocemos que es una situación de las políticas erróneas por parte de la SED e incluso establecidas por el Consejo Distrital, que nos dan reconocimiento en la medida en que uno espera la media, en esas evaluaciones estandarizadas para hacer ese reconocimiento. Lo más importante, es que nuestros estudiantes se están formando como ciudadanos integrales para poder entrar a la educación superior para nosotros es un impacto mayor y más positivo que están niñas que salen entren a la educación superior. Son cosas que entramos en esa reflexión a mirarnos y pensarnos de manera distinta en ese trabajo.

	7. ¿Cómo ha sido el progreso de la institución educativa frente a su gestión como Rector?
DDR6	No sé dónde se mida, por lo menos en temas como conflictividad el colegio arranco en el 2017 en septiembre del 2017. En el año 2018 que fue el más fuerte 2018-2019 teníamos problemas de conflictividad fuerte, un colegio donde recién llegó estudiantes de todo lado con miles de problemáticas y demás, ese nivel de convivencia a hoy es muy distinto hemos mejorado a pesar que la pandemia nos retrajo mucho los avances de convivencia pero también ya estamos recuperando esa parte de socialización que es muy importante. Frente a resultados académicos digamos que nosotros estuvimos la primera promoción nuestra fue en el 2019 fuimos cuartos a nivel Bogotá en el 2020, fuimos segundos y en el 2021 fuimos primero. Digamos en resultados de pruebas SABER hemos ido mejorando. Las pruebas SABER 11 no es el enfoque del colegio, preparar estudiantes para prueba SABER, pero tampoco los vamos a presentar allá sin saber cómo es la prueba, los preparamos para saber cómo es esa experiencia estén tranquilo a la presentación de las pruebas.
DDR7	El Progreso se ve concretado porque hay un horizonte de sentido, ese horizonte de sentido ha sido difundido, apropiado y digamos es la base del trabajo para la gestión docente, para la gestión directiva, se comparte con los estudiantes. Todo el Horizonte, la parte de valores perfiles todo eso permanentemente. Tratamos de hacer socialización y manejo permanente con estudiantes, con padres de familia buscando generar el compromiso y el sentido de pertenencia con la institución. Entonces, en ese orden de ideas el colegio mantiene un liderazgo compartido, aquí hay un equipo directivo no es

	digamos una dirección que genera toda la propuesta, sino que hay un equipo de trabajo tanto desde la parte directiva como desde la parte docente y desde la parte administrativa que estamos todos focalizados hacia la consecución de su horizonte de sentido. Entonces, digamos que al tener un liderazgo compartido las ganancias y los avances del proyecto obviamente se generan por el trabajo de todo el equipo.
DDR8	La gestión yo la entiendo especialmente en tanto yo le puede aportar a la calidad de los procesos que se desarrollan y eso pasa por tener una lectura integral, manejo espacios, manejo de tiempo, manejo de talento humano, los recursos en función de lo pedagógico, la institución operativamente funcional. Nosotros hemos generado una gran transformación de espacios aquí, se ha hecho una gran inversión y se va a seguir haciendo una gran inversión para que los espacios estén mucho más acordes a los retos y desafíos que nos impone los estudiantes de hoy “que son distintos a los estudiantes de ayer, de hace un año, de hace dos años”. Eso nos ha llevado a una transformación radical desde el punto de vista de espacios, de recursos, de materiales, recursos humanos, de formación permanente y yo creo que he podido aportar de mejor manera en el trabajo institucional y por supuesto el hecho este colegio sea tradicionalmente un colegio con unos índices de calidad reconocidos, con unos estándares altos que aporta significativamente al reto que debe desarrollar como directivo docente.
DDR9	Tengo un gran equipo hay que mantenerlo, la idea en este momento es mantenernos para poder seguir fortaleciéndonos. Estamos retomado de la pandemia y me sentiría feliz si retomáramos lo que teníamos antes de la pandemia una institución reconocida dentro del sector, pero sobre todo a que atendamos las particularidades que tienen nuestros estudiantes, que seamos sensibles en sintonía y las necesidades de la comunidad. En ese orden de ideas, estaríamos haciendo las cosas bien.
DDR10	Nosotros, hemos evolucionado y transformado positivamente en todos los aspectos de gestión.

Gestión Pedagógica

	8. ¿Qué procesos de gestión pedagógica maneja en la institución?
DDR6	Todo el colegio es una innovación pedagógica , todo innovación a nivel curricular que es como lo más fuerte, nosotros no manejamos áreas, ni asignaturas. Sino manejamos campos de desarrollo humano es un invento nuestro de lo que se trata es: “uno, evitar la fragmentación del conocimiento

	y todo eso de áreas, a signaturas todas desagregadas, fragmentadas tratamos de integrar en siete(7) campos y el enfoque de desarrollo humano lo que queremos es centrarnos en el individuo con cada uno de esos campos que es lo que quiere el estudiantes está fortaleciendo en su individualidad, en su desarrollo personal , como sujeto qué le estamos fortaleciendo allí y no la tradición disciplinar. No se enseña Matemáticas, por que tradicionalmente la matemática la disciplina es la matemática enseñamos pensamiento lógico matemático en los chicos. ¿Qué estamos desarrollando en ellos? y así en cada uno de los campos que hemos definido esa es la parte pedagógica es importante para nosotros.
DDR7	Nosotros, tenemos establecido un Horizonte pedagógico, apropiamos un modelo pedagógico institucional que está relacionado en la mira de la construcción del conocimiento del saber histórico - cultural , en donde trabajamos todo lo que tiene que ver con la construcción social del conocimiento desde esta estructura pedagógica. Uno de los elementos básicos en el modelo pedagógico es que trabajamos tres componentes básicos en el desarrollo del estudiante qué son: el componente cognitivo, el componente afectivo y el componente expresivo. Quiere decir, que la formulación de las competencias y la formación de los logros que debe conseguir un estudiante siempre están focalizadas en esas tres líneas y se formulan logros y competencias del área cognitiva del área afectiva y del área expresiva a partir de eso se hace un proceso de evaluación que va focalizado al desarrollo de estructuras de pensamiento. Entonces, por eso hablo del componente constructivo porque hablamos siempre en la línea de que la educación es un proceso de construcción de conocimiento en dónde tanto el docente como el estudiante tienen un componente activo y una responsabilidad en la consecución de los logros de aprendizaje enseñanza de tipo afectivo, cognitivo y expresivo. Entonces, son trabajadas a partir de unas didácticas multidisciplinares significa que desde cada una de las áreas se han seleccionado líneas de trabajo pedagógico qué son afines al contexto temático de las áreas, por ejemplo: en el área de humanidades se trabaja mucho hacia el desarrollo de enseñanza para la comprensión por qué tiene que ver con todo lo relacionado a comprensión de textos de lectoescritura y el pensamiento crítico, en cambio en el área de ciencias naturales que trabajan muchas didácticas enfocadas al aprendizaje significativo, en cambio desde el área de matemática se trabaja mucho enfocado hacia la resolución de análisis de problemas, desde el área de ciencias sociales, entonces, viene todo lo que es el pensamiento crítico y así digamos que vistos en el horizonte de un modelo pedagógico estructural realizado al desarrollo del proceso de pensamiento en el estudiante cada una de las áreas toma didácticas desde las diferentes líneas pedagógicas que siempre van focalizada el desarrollo de las habilidades y procesos de pensamiento en El estudio está más o menos en la estructura pedagógica.
DDR8	Aquí hay un componente fuerte, y es que el recursos humano, los maestros

	están en permanente formación profesional, siempre están vinculados a programa de especializaciones, maestría, doctorados. Son maestros que buscan actualización de manera permanente, entonces esa búsqueda actualización los confronta con sus procesos investigativos y la investigación la hacen desde la práctica, desde la práctica encuentran oportunidades, las dificultades, las potencialidades de lo que se hace.
DDR9	Nos ha funcionado el trabajo por ciclo, pero siendo honesta el trabajo es sectorizado todavía no es institucional. Entonces, tengo unas líneas, uno sectores que donde han caído en el trabajo por ciclos mirando los resultados de las pruebas les ha ido mejor. Tengo otro sector donde todavía no ha encontrado el sentido de los ciclos como tal. Entonces, en ese orden de ideas estamos mirando como sensibilizar y convérselos de esos trabajo y estamos con el par académico para mirar, reflexionar, para mirar la pertinencia de ¿Qué es lo mejor? Ser escuchados.
DDR10	La responsabilidad de la organización; ejecución, estrategias y mejoramiento continuo del plan de estudios; también, encontramos la revisión y ajustes al currículo según el contexto institucional y participación de la evaluación institucional.

	9. ¿Qué procesos de gestión pedagógica se han fortalecido?
DDR6	Todos los procesos pedagógicos se han fortalecido.
DDC7	14.49 Creo que recientemente hemos tenido trabajando mucho lo que las prácticas de aula, hemos estado muy focalizados a dialogar a trabajar alrededor de la enseñanza y el aprendizaje, hablamos de un trabajo colaborativo, al decir, desde la mirada de la estructura de colaboración siempre estamos buscando la participación del estudiante y del docente en el proceso de aprendizaje y enseñanza desde una mirada intersubjetiva, es decir, ambos objetos son importantes en el proceso de enseñanza aprendizaje y hemos focalizado el trabajo, inclusive con las asesorías que nos dan las universidades a través del proyecto de educación media integral, se ha focalizado a los proceso de didáctica pedagógica, tratando que esas didácticas sean activas modernas que busquen efectivamente la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

DDR8	Eso repercute significativamente en los estilos de enseñanza de los docentes y en los estilos de aprendizaje de los estudiantes y también en tanto se tiene la oportunidad de pensar diseños un poco más amplio lo que llaman hoy diseños universales de aprendizaje empezar a pensar más allá de lo que nosotros podemos dar y entender la diversidad de la población que con la que hoy trabajamos niños con necesidades educativas, niños de inclusión, niños limítrofes, niños autistas, niños normales por decirlo de alguna manera con un coeficiente normal, pero también niños excepcional y entender este espectro tan amplio de oportunidad que nosotros tenemos como un reto y como una posibilidad de crecimiento permanente para todos los que estamos aquí inmersos en los proceso de enseñanza y aprendizaje. Eso hace que sea más complejo describir de una manera específica una sola forma de hacer las cosas y como nos alimentamos de distintos componentes pedagógicos, modelos, enfoques, didácticas, lúdicas para poder darle respuesta a el trabajo para poder alcanzar las metas que nos proponemos.
DDR9	Yo creo que la institucionalidad en general, es importante el trabajo en conjunto y pensar que finalmente los recursos van para los estudiantes.
DDR10	Hay una situación fundamental antes que llegara la pandemia, pero la pandemia se convirtió en una posibilidad clave, lo que tiene que ver con el uso de la tecnología, las plataformas, y la utilización de esos recursos tecnológicos frente a la cultura por parte de los maestros de la apropiación de la herramienta tecnológica para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y el fortalecimiento de los aprendizajes eficaces. Este se ha venido incrementando positivamente, pero también, hay un ejercicio a nivel de trabajo con los maestros muy fuerte, el trabajo del clima, el trabajo de la formación, el trabajo de mantener los equipos, de la dignificación de la profesión de lo que es el maestro y un último que tiene que ver con el trabajo de proyección comunitaria.

	10. ¿Qué dificultades ha encontrado en la gestión pedagógica?
DDR6	Hacer una propuesta innovadora, una innovación curricular se encuentra dificultades de la norma, porque el perfil de los docentes no está adecuado a algunos campos como estos que estamos haciendo los docentes tienen que irse preparando por su cuenta, ellos asumen eso. El tema del bilingüismo somos un colegio bilingüe entonces los docentes no tienen los niveles de inglés que nosotros esperamos. Entonces, “solicitar docentes que tengan el nivel de inglés por ejemplo: pensamiento científico en ingles porque somos colegio educativo bilingüe entonces requerir un docente de ciencias bilingüe no es fácil”. Hay varios campos que nosotros hemos digamos implementando en inglés y es difícil que tener docentes con esos perfiles con el nivel de inglés que requerimos pero en general esas son las dificultades, en general vamos

	bien.
DDC7	16:16 Hacer unidad pedagógica es difícil, aquí son 110 maestros, en las dos sedes y las dos jornadas. Es una institución que tiene Aproximadamente atiende 2400 estudiantes y para entender esas 2400 estudiantes tenemos una planta de 110 docentes y poner de acuerdo pedagógicamente a 110 personas es bien complejo. Entonces, todas las rutas de llegar a un modelo pedagógico institucional estructural que fueran focalizado en el desarrollo del pensamiento es un proceso bastante complejo de convencimiento de generar toda la fundamentación teórica porque a veces tendemos a que hacemos la práctica pedagógica pero sin actualizar el soporte teórico. Entonces, hemos sido muy Inquietos en tratar de darle un soporte conceptual a ese desarrollo pedagógico pero fue un proceso complejo sigue siendo un problema complejo porque hay unas definiciones unos lineamientos teóricos en el PEI que cuando llegan al aula, llegan traducidos desde los imaginarios y las vivencias y la formación personal de cada uno de los maestros Entonces, articular eso en el aula de clase para que se efectivamente el modelo pedagógico que está escrito se traduzca en la realidad del aula es un poquito complejo, y a pesar de que hay voluntad de trabajo siguen habiendo digamos esquema de pensamiento que focalizan a que las cosas se hacen así porque así lo has hecho siempre entonces, esa parte del traducir un modelo pedagógico teórico a una realidad de aula ha sido complejo no imposible hemos logrado muchas cosas pero aún sigue siendo difícil.
DDR8	12:16 Mira que no mucha. Serían las del momento y especialmente derivadas del confinamiento y del aislamiento de los estudiantes de los procesos de socialización pero más que dificultades las convertimos en oportunidades. Necesariamente las tenemos que convertir en oportunidades en elementos del trabajo cotidiano, tenemos que abordarlas, tenemos que plantearnos metas ante ello, tenemos que tratar de superarlas y se conviertan también en oportunidades de crecimiento de toda la comunidad educativa. No las vemos como un problema que limite o un problema que detona nuevas oportunidades para el trabajo.
DDR9	Los egos, donde todo el mundo están por encima del bien y del mal. Hay una crítica de pronto a lo público, los docentes consideran en algunas ocasiones que sus derechos están por encima de los derechos a sus estudiantes.
DDR10	Nosotros, no miramos dificultades, porque la visión de dificultad nos limita en nuestra acción, esas no son dificultades sino dinámicas propias de la práctica educativa en el sector oficial. Si te pones a verlas como dificultades uno se complejiza, es una mirada de una realidad y con base en esa realidad tú haces los ajustes necesarios dentro del aspecto pedagógico y esas situaciones, realidades de la parte pedagógica es multifactorial: 1) será que para las comunidades que son un agente importante, de las familias, de los estudiantes ¿es preponderante la escuela, la formación que se realiza en la escuela? o para ellos hay otra cosa más vital y mucho más trascendentales que afecta eso.

	Hay una situación con respecto a la formación de los maestros frente a las nuevas realidades que hoy se vive a nivel del contexto global y particular de las transformaciones vertiginosas que se están dando dentro de esos ajustes y la educación como elemento reflexivo y a veces un poco paquidérmico da respuesta de manera inmediata a esas realidades o/a esa manera acelerada o toda esa situaciones de tensiones llevado a que la escuela pierda el norte como tal, el maestro pierda en norte como tal. Por todas las crisis sociales y ya no se sepa, ni que es la escuela, ni quien es el maestro. Por parte de ese reconocimiento social que tiene y eso allá llevado al maestro a saber si es maestro, si es papá, si es el que acoge, si es el que enseña lo académico, si es que trabaja lo humano, que es lo sustancial y que es lo esencial. Más que una dificultad es la reflexión, que debe darse en torno al papel que debe cumplir la escuela y que debe cumplir el maestro, como parte de la estructura educativa y como base fundamental de reflexión educativa que la puedo contextualizar o la puedo enfocar como la dimensión pedagógica institucional.
--	--

	11. ¿Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11 en su institución?
DDR6	Conscientemente No, Porque no es para tener buenos resultados en la pruebas SABER , nosotros hacemos un proceso para desarrollar chicos integrales, que tengan pensamiento crítico, chicos con unos valores que están establecidos en el PEI en el proyecto educativo institucional, responsables, resilientes, etc. Nuestro enfoque es el desarrollo humano que tengamos buenos resultados en las pruebas seguramente pensando en el desarrollo humano necesitamos de un ser humano con un nivel intelectual elevado. Por eso ellos tienen buenos resultados en las pruebas, más no porque sea el enfoque del colegio.
DDR7	No, esa no es la prioridad. La prioridad es lo que se desarrolla en el liderazgo compartido, orientado desde un horizonte de sentido institucional qué es conocido por todos obviamente el trabajo focalizado a llevar a que todos estemos trabajando hacia lo mismo. Mi función como rectora ha sido desde la parte administrativa generar todo el fortalecimiento para que ese liderazgo compartido y es el liderazgo de cada uno de los sujetos que están en la institución se focalice hacia el logro de las metas que están planteadas en el plan operativo o en los planes de gestión y formar hacer jornadas pedagógicas, hacer reflexiones, hacer discusiones, hacer análisis y dirigir y orientar esos análisis que nos lleven a traducir una teoría escrita en un PEI a una realidad institucional. Ese ha sido el liderazgo pedagógico, un área que a mí me gusta pero difícilmente la puedo ejecutar siempre porque las Rectorías son cargos supremamente complejos desde la parte administrativa que le

	quitan a uno toda la posibilidad de hacer gestión pedagógica pero a mí me gusta mucho estar ahí trato de acompañar a los coordinadores académicos Para qué es la traducción se haga en el sentido de lo que plantea el PEI .
DDR8	13:10 No, Quiero ser muy claro en eso. Digamos que nosotros no trabajamos desde la lógica de entrenar a nuestros estudiantes. Trabajamos en la lógica de hacer bien el trabajo cada día, sacar de los estudiantes lo mejor de ellos frente a cada uno de los procesos que desarrollamos para que ellos tengan las herramientas necesarias y suficientes para enfrentarse a cualquier tipo de evaluación y sacar buenos resultados. Entonces, si se hacen algunas actividades para que entiendan el tipo de pregunta a las que se enfrentan, los tipos de respuestas que se pueden derivar de las formas en que se pregunta, la forma en que se tiene que interpretar la pregunta para poderla para poder dar una respuesta acertada, pero no es una gran preocupación digamos del momento del grado 11 o del grado noveno Juzgado noveno, del grado 7, sino de la práctica cotidiana. Luego en las estructuras evaluativas se incorporan algunas de este tipo de prueba para que los estudiantes las entiendan, las comprendan y puedan enfrentarse con su conocimiento y con su sabiduría y resolverlas asertivamente que les vaya bien, no solamente en las pruebas SABER, en cualquier tipo de prueba a la que ellos se enfrenten.
DDR9	No le apuntamos a las pruebas saber 11, la verdad le apuntamos a los procesos de pensamiento de los estudiantes. Que ellos se puedan mover en los diferentes campos en muchos sectores y no prepararlos para unas pruebas.
DDR10	No se piensa en las pruebas SABER, se piensa en el contexto y la identidad de nuestros estudiantes.

	12. ¿El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes aprendidos por los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas Saber 11?
DDR6	Eso sí, el currículo que nosotros hemos venido creando no es perfecto obviamente está en proceso. “En algunos campos está en proceso, en otros está mucho más consolidado” .La idea es esa tener un proceso de calidad muy bueno, esa es la idea.
DDR7	Pues esa pregunta dicha cualquier institución me imagino que la respuesta es SI, tiene que valorar lo que aca se supone que todo va en esa línea de traducción que he venido mencionando todo el tiempo, un horizonte de sentido que plantea unas rutas, unas metas, unos lineamientos, unas prácticas pedagógicas que traducen en la realidad del contexto esas esos lineamientos del horizonte institucional y un conjunto de elementos administrativos que apoyan esa gestión pedagógica y en ese marco entonces viene una traducción que se hace al currículo que tiene de base los lineamientos legales establecidos por el Ministerio de Educación, pero que desde cada una de las

	áreas tratando de llevar El currículo a esa traducción de lo que dice el PEI se hace permanentemente encuentros con las áreas, los docentes analizan su currículo ahoritica en época de pandemia Fue bastante complejo el tema de flexibilización curricular y sigue siendo bastante complejo porque los efectos de la pandemia en el proceso educativo han sido bastante grandes y devastadores diría yo porque hemos retrocedido una cantidad de años en tanto en el desarrollo de la formación integral de los muchachos como en el desarrollo de la El dominio de competencias académicas y El dominio de competencias emocionales .Entonces, digamos el reto está muy grande y lo que tratamos de hacer. Entonces, es hacer la traducción del currículo para hacer las modificaciones y adecuaciones que haya que aquel entonces siempre si se busca Qué es El currículo este contextualizar.
DDR8	Pues los resultados dicen que si, no tengo mucho que decir allí a los chicos les va bien y es precisamente por eso, hay un currículo, hay un plan de estudio, hay una didácticas que fortalecen los aprendizajes de los estudiantes y que los dotan de herramientas para poder abordar esas pruebas con tranquilidad y con sabiduría y sacar buenos resultados.
DDR9	Yo en este momento, me parece importante las pruebas SABER 11, también es un filtro para las posibilidades. Si yo no tengo unas buenas pruebas SABER 11 voy a tener que acceder a educación superior privada y si no tengo los recursos “los estudiantes no pueden seguir estudiando”. Si toca trabajar, es un balance. La coherencia entre el currículo y las pruebas es muy complicada.
DDR10	Yo, creo que la misma práctica de las pruebas SABER han ido evolucionando por lo tanto las propuestas curriculares, ojo entendamos las propuestas curriculares “No como el concepto tradicional de currículo” como la serie de temáticas a desarrollar dentro de una asignatura como tal o como un plan de estudios establecido o determinado, aquí es importante pensarse en el aspecto curricular como “una reflexión sobre el saber” independientemente si me lo van a preguntar en una Prueba. Por eso las pruebas de hoy en día frente a su evolución histórica ya no solamente son preguntas sueltas, sino que la pregunta de da un contexto y una realidad sobre el cual el estudiante debe interactuar. Uno de los componentes clave que uno debe mirar la escuela, tiene que ver: 1) el desarrollo de los pensamientos, el desarrollo de la capacidad de lectura, el desarrollo de la capacidad escritural que se tiene, que eso es una situación transversal dentro de todas las prácticas de los saberes si los estudiantes saben leer no solamente literatura , también saben leer documentos científicos, académicos en ciencias, en filosofía, en sociales, el política, en religión seguramente avanzaríamos mucho, aquí la situación curricular básicamente se centran en las competencias desarrollo de lectura , también del desarrollo del pensamiento: analítico, critico, reflexivo este debe ser centrarse sin descuidar el saber que se construye.

	13. Desde su labor como Directivo Docente cuales son las competencias que usted considera que le han ayudado para que su institución educativa obtenga buenos resultados en las pruebas Saber 11.
DDR6	Yo creo , la perseverancia y la constancia son fundamentales, porque en esto quiere uno salir corriendo, ¿ porque tengo que aguantarme todo esto?, todos estos resultados son un trabajo fuerte, un nivel de stress muy elevado y uno no está tranquilo, relajado “ yo me he enfermado” en pandemia estuve varias veces enfermo. Efectivamente lo que necesita es tranquilidad y perseverancia si uno es tranquilo y perseverante , humildad. También, es importante concentrarse es su trabajo. No estoy en otros escenarios, cuando me invitan o me vienen a visitar que es distinto. “No me gusta estar allá(reuniones externas), sino estar aquí en el colegio, si uno se enfoca en el colegio. A veces me choca, las cosas externas. Me enfoco en el colegio, esas son las cosas que me han fortalecido para que esto funciones”.
DDC7	Cómo directivo pienso que una competencia fundamentales de la formación del conocimiento de lo que hago pienso que un directivo debe conocer muy bien el escenario de trabajo haber tenido la experiencia de directa de conocer el escenario docente, y el escenario de coordinación yo hice toda la ruta docente, coordinadora y luego rectora eso me da la posibilidad de conocer el contexto hay una formación digamos académica, hay una formación profesional que permite conocer, comprender e interpretar esas realidad para poder generar los planes de trabajo. Se requiere una capacidad fuerte de liderazgo de las personas a veces si uno focaliza el liderazgo no al desarrollo de las personas y no al desarrollo de las cosas y de los procesos, se queda muy corto porque finalmente las personas son las que hacen el acto educativo. entonces hay que liderar la capacidad de Liderazgo propio y desarrollo profesional propio de cada maestro, inclusive de cada niño de cada familia y de cada administrativo es un proceso bastante complejo. Creo que esa es la capacidad de Liderazgo es muy importante es clave la capacidad de innovación la capacidad de estar pensando siempre el aprender cosas diferentes no por el hecho de que ya llegó usted a la rectoría se puede sentar a dormir en Los laureles porque es un cargo que permanentemente le va a exigir esa capacidad de asombro Y esa necesidad de conectarse con las cosas nuevas que están pasando en educación se necesitan una alta capacidad de responsabilidad porque como le digo es un cargo supremamente complejos han detectado que tenemos como casi 500 funciones, entonces, es un cargo muy complicado que requiere de usted permanentemente en la habilidad de poder identificar la situación y generar básicamente respuestas inmediatas a la solución de los múltiples problemas que se presentan, flexibilidad cognitiva se requiere muchísima porque si uno no es flexible cognitivamente difícilmente se adapta a esa complejidad del cambio
DDC8	Pues los resultados dicen que si, no tengo mucho que decir allí a los chicos les va bien y es precisamente por eso, hay un currículo, hay un plan de

	estudio, hay una didácticas que fortalecen los aprendizajes de los estudiantes y que los dotan de herramientas para poder abordar esas pruebas con tranquilidad y con sabiduría y sacar buenos resultados.
DDR9	Considero que es importante realmente el liderazgo como directivo docente, cada día se centra más en lo humano y mirar lo importante.
DDR10	Se les da participación a las comunidades, tener unos procesos de gestión, de organización y de desarrollo muy particular, esto es un rompecabezas que nos toca armarlo darle forma y darle sentido y la única forma de poderlo organizar es dándole participación a las comunidades, especialmente de maestros al dialogo y a las dinámicas particulares de encajar dentro de un gran propósito que es la educación con un sentido social, que debe tener en nuestra comunidad. Ese sentido social da a nivel de trabajo fuerte en convivencia escolar, a través de procesos académicos flexibles, a través de ocupación del tiempo libre que desarrollen las potencialidades de los jóvenes dentro de sus capacidades y talentos para que puedan ingresar a la educación superior o al mundo laboral donde puedan construir su proyecto de vida.

	14. ¿Qué visión, comprensión y análisis del contexto hace a la hora de integrar los diferentes componentes administrativos y pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11?
DDR6	No se piensa todo el tiempo en los resultados de las pruebas SABER, pero si hay una cosa que se llama pertinencia del Proyecto educativo esa parte en si es importantísima . Yo sí creo, que uno debe tener un proyecto educativo que sea pertinente para la comunidad educativa. Si eso es real, va haber motivación en la comunidad. Por ejemplo esta comunidad desde el principio cunado yo llegue la gran presión frente al colegio de hecho habían unos que no fiera colegio público, querían una concesión por el sector pero cuando se definió que fuera público, publico, una de las condiciones de los requerimientos o necesidades fue que tuvieran un alto nivel de inglés hoy en día es el colegio que mejor ingles de los públicos de Bogotá. Lo que se planteó en el colegio fue pertinente con la necesidad de la comunidad, cuando eso se da hay motivación. Cuando eso se da la gente ya vio que Valia la pena que el proyecto educativo si era lo que ellos querían para sus hijos ahora todos se quieren venir para acá. Ahora si hay una demanda altísima, aquí no hay deserción, aquí la gente no se quiere ir. Pero porque el colegio es pertinente para la comunidad. Yo creo que eso es lo que ayuda a la gestión , tener una visión clara a donde vamos y necesidades del contexto.
DDR7	Creo que el contexto es fundamental porque no es lo mismo generar un proyecto pedagógico en Ciudad Bolívar, que generar un proyecto pedagógico en el norte de Bogotá o que generar un proyecto pedagógico en Puente Aranda. Entonces, hay que conocer con qué cuenta en el contexto y de que carece mi

	contexto y cuáles son las necesidades del contexto, en ese orden de ideas nosotros hacemos una caracterización, digamos que la primera se hizo en el 2018 se complementan el 2019 y viene para este año o el próximo es está preparando la siguiente encuesta de caracterización que nos permite recolectar información de cómo es nuestra comunidad porque dependiendo de esos resultados es que el colegio tiene que generar esos proyectos que tiendan a responder y satisfacer las necesidades del contexto entonces. Una institución no puede proyectarse me puede prestar un servicio alejada del contexto del cual está inmersa en una parte fundamental en contexto marca toda la línea de trabajo de la institución.
DDR8	Nosotros hablamos de una educación de calidad, sin ir más allá es lograr que en el desarrollo de los distintos componentes de la vida institucional saquemos lo mejor de las personas dando lo mejor de nosotros mismos. Entonces, nos mueve la calidad de ser humano, la calidad de estudiante, la calidad de docente, la calidad de padre de familia, la calidad de enseñanza, la calidad de aprendizaje nos mueve el desarrollo de la inteligencia, seres humanos racionales. Tenemos la misión de ser una institución capaz de pensar en la lógica de la calidad y sobre todo que esa calidad tenga un impacto en la transformación social.
DDR9	Básicamente, es del servicio a la comunidad lo que nosotros tenemos, lo que nosotros nos llega y para donde vamos es ayudar a la comunidad. Esa es la visión compartida, tenemos unas series de habilidades todos, una serie de conocimientos que tenemos que articular con mirar a darle un buen servicio a los estudiantes.
DDR10	El contexto y las necesidades de los estudiantes son importantes y significativos para el trabajo institucional, se piensa en formar estudiantes que respondan a cualquier situación de su vida cotidiana. Por ello, el desarrollo de las prácticas pedagógicas se conducen al mejoramiento del conocimiento y que puedan hacer una lectura crítica en las pruebas.

	15. Usted como directivo docente realiza la correspondiente socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas ICFES SABER con los docentes y desde allí como desarrolla el plan de mejora?
DDR6	Efectivamente, eso si se hace, el proyecto que hacen los docentes de matemáticas toda la comunidad educativa comunica cuales son los resultados y tenemos unos espacios de retroalimentación. Donde se dice este campo tiene bajos resultados por esto, en otros estamos alienados con las áreas del ICFES, nuestros campos son 7 y el ICFES evalúa 5 pero esos 5 se alinean con las que tenemos, entonces, nos sentimos bien por ese lado estamos cerca a lo que plantean desde el ICFES. Entonces, esa alienación hace que cuando allá retroalimentación podamos ver específicamente, por ejemplo en pensamiento científico y tecnológico estamos bajitos pues estamos buscando estrategias con los profes desde allí poder fortalecer el aprendizaje de los

	chicos donde hay falencias en ese campo, en los otros campos, estamos bien, normalmente estamos sobre 60 y eso es muy bueno. Lectura crítica sobre 60, el de ciudadanía, inglés, los otros lo temas bien. Este lo tenemos que trabajar y hemos hecho ajustes con los maestros, con el currículo que tenemos planteado se da el inglés, algunos piensan que el inglés está afectando nos dimos cuenta que no, son otros elementos. Estamos buscando como mejorar, como hacer un plan para poder elevar un poquito más ese resultado. Es importante que los chicos salgan con unos buenos aprendizajes.
DDR7	Una parte que me gusta y normalmente son en las jornadas pedagógicas en la medida de lo posible siempre son dirigidas por rectoría. trabajo bastante agotador porque pues tengo que duplicarme en esos días tengo que irme de 6 a 6 , pero me gusta hacerlo porque porque siempre hay que conectar esos resultados con el horizonte de sentido de la institución para tratar de mirar qué tanto estamos respondiendo a lo que dijimos que íbamos, hacemos el análisis global de los resultados se miran los promedios obtenidos en la ceremonia de graduación se premian las áreas que tienen mejor promedios cada año se hace un reconocimiento público a los docentes de esas áreas obviamente al interior de cada una de las áreas ya por parte de coordinaciones académicas se hace el análisis de esos resultados y se generan planes de mejoramiento propios en cada área digamos que hay un plan operativo anual Qué es el poa se construye con todos los maestros para toda la institución y hay unos líderes POA en cada sede y cada jornadaque se encargan de gestionar el proceso y recolectar las evidencias para digamos hacer evidente que estamos trabajando el desarrollo del plan operativo. Pero, además de eso hay un análisis área por área tratando de identificar Cuáles son de acuerdo a las curvas de resultados que nos da la dirección de evaluación de la secretaría se Mira cómo fluctúa la posición de los estudiantes en los niveles inferior, básico, medio o alto y dependiendo de eso se generan estrategias particulares para abordar en la siguiente vigencia en este año con el tema de pandemia se identificó un primer periodo con un diagnóstico de las competencias de los estudiantes se identifica que tienen bastante regular esas competencias. Entonces, Se generó desde consejo académico un plan de trabajo articulado sobre 8 aspectos que son como la línea de horizonte de trabajo de todos los maestros de independiente del área en el que usted tiene que trabajar por ejemplo procesos de comprensión de lectura Qué es uno de los temas que dijimos que íbamos a trabajar independiente del área donde usted tiene que trabajar en el desarrollo de procesos socioemocionales en los estudiantes tienen que trabajar en comunicación asertiva y me recuerdan este momento estos tres puntos que forman parte como de la línea articulada de trabajo para este año por parte de todo el equipo. Entonces, digamos que siempre estamos en la misión de generar planes de trabajo que nos permitan mantener o superar estos resultados en las pruebas de estado.
DDR8	Voy a ser muy sincero, no mucho. Los maestros en el colegio tienen la capacidad de leer los resultados de las evaluaciones y lo hacen en los

	distintos espacios de trabajo y claro a partir de los resultados nosotros nos planteamos metas, encontramos nuestras fortalezas como no decaer en ellas, nos planteamos acciones y encontramos nuestras debilidades cómo superarlas a partir de un plan estructurado de trabajo. Nosotros tenemos debilidades como en ciencias naturales y ciencias sociales, lo cual nos plantea grandes retos a la hora de abordar el tema. Tenemos fortalezas en matemáticas, tenemos fortalezas en inglés, en lectura crítica es una forma histórica de entenderse el análisis de la evaluación que nos falta y por supuesto en lo que hacemos en el día a día ajustar los niveles de exigencia para todo el equipo de trabajo. De tal manera, que día a día sentimos la responsabilidad de dar un poquito más de no conformarnos con lo alcanzado y de superar las dificultades que se nos presentan. Una de las estrategias, es abordar nuestros problema y definir de qué manera lo vamos a superar, No solamente que vamos hacer sino cómo lo vamos a superar y darle un seguimiento a esos procesos a través de los resultados de la evaluación externa pero también de la evaluación interna para encontrar el camino más adecuado de su superación. Yo no me abonó un liderazgo en particular en la interpretación de pruebas ni mucho menos. Esa está delegada en los coordinadores o en uno de los docentes que tiene la experticia para interpretar, para socializarlas y generar retos frente a los resultados que se presenten.
DDR9	Básicamente, sobre las pruebas y resultados. Tengo el equipo de coordinadores donde finalmente están haciendo el análisis de pruebas, donde compartimos a través del consejo académicos, también compartimos de las diferentes reuniones donde se plasman el plan de acción donde vemos los procesos débiles y desde allí realizar estrategias para buscar la mejora continua. La pandemia ha generado otra lectura de los procesos institucionales.
DDC10	El ICFES si se socializa, esos resultados si se socializan, pero no son el eje de esta institución. El eje fundamental es nuestro plan de mejora, institucionalmente tenemos otras prioridades.

	16. A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados en las pruebas SABER 11.
DDR6	Si, en el colegio sí.
DDR7	Si, Completamente.
DDR8	Depende de muchas circunstancias: en la planificación hay coherencia, en la ejecución los planes cambian dependen de muchas circunstancias. Obviamente, una pregunta de un estudiante frente a un problema puede transformar toda la dinámica del trabajo en el momento. Entonces, no queremos ser tan esquemáticos, hay una tarea ardua en la planificación, pero hay una gran apertura también frente a los imprevistos que se generan en el desarrollo de los procesos.

DDR9	Si. Existe una cohesión entre lo planeado y lo enseñado.
DDR10	Ninguna institución logra esa coherencia. La coherencia para nosotros fundamental no es con la prueba, sino con la identidad institucional de formar estudiantes críticos socialmente.

	17. ¿Qué estrategias y mecanismos desarrolla como rector, que permitan superar los resultados de las pruebas Saber?
DDR6	No estoy pensando todo el tiempo en mejorar los resultados de las pruebas, Estoy pensando todo el tiempo en cómo hacer mejor los procesos de aprendizaje de nuestros estudiantes. Nosotros, nos reunimos con consejo académico cada 8 días, yo creo que algo que debe hacer es darle peso al consejo académico , yo reúno con el consejo directivo cada mes y con el consejo académico cada 8 días, cada 8 días estamos con los maestros hablando de lo pedagógico y eso hace que estemos pendientes de los procesos de nuestros estudiantes. Yo creo que se le debe dar ese peso, creo que un sueño ver a los rectores líderes en los procesos pedagógicos “ es un sueño” que hemos querido y desde el Ministerio de educación hablan de eso “ eso es un sueño” que tenemos que responder por otras cosas por la parte económica que es tan complicada y eso es lo que te ponga en riesgo. Tenemos que responder con muchas cosas administrativo y financiero. Que he hecho yo, yo diría un intento de compensar es dedicarle más tiempo a lo pedagógico con las reuniones de consejo académico, como yo me reúno los viernes 1:30 con consejo académico, miramos esos temas. Hay algo que es claro que es difícil a veces que la secretaria manda y manda proyectos , a veces toca decirle que NO. “Hay proyectos que no son pertinentes para el colegio hay que ser honestos y decir que NO”. Hay que ser francos que pena no nos metan en eso por favor sáquenme de eso porque nosotros no tenemos el tiempo, la capacidad administrativa el talento humano para asumir otro proyecto. Mandan y mandan permanentemente envían y permanentemente rechazo muchas cosas. Todos podemos rechazar, pero todo depende del PEI. Llegan muchas cosas de bilingüismo difícilmente las puedo rechazar: primero porque es el enfoque del colegio entonces me interesa si, pero si llegan propuestas de otras cosas es muy complejo que se meta en vainas que no tiene nada que ver. Varias veces nos han hablado de rutas” proyecto de movilidad escolar” acá viven cerca no se necesita, eso no es pertinente para el colegio. Algunos papás de manera particular solucionan ese problema, otros llegan en bicicleta y eso si les monte el ciclistero y tengo ganas de ampliarlo. Aquí me llegan proyectos de convivencia, educación sexual , No puedo porque aquí tengo dos proyectos

	establecido que son los que manejamos siempre el proyecto “HERMES” : tenemos centro de conciliación Hermes, ya lo tenemos estructurado con Hermes para que recibir otra cosa para saturar el proceso. Les digo que no es necesario y será saturar el colegio con otro proyecto. En primaria manejamos uno que se llama uno que se llama “ Félix y Susana” es un proyecto de una fundación que también lo manejamos acá, es muy raro que yo acepte más que yo ya tengo cubiertos . Uno tiene que demostrarlos, yo ya tengo eso estructurado eso. Hace poco llego una fundación, que también hace nivelaciones a los estudiantes. Decidimos después de un proceso “ aceptarlo” porque vimos que eso nos puede servir porque allí hay un huequito una falencia con niños que tienen déficit cognitivo o con niños que tienen dificultades, problemas de aprendizaje esa Fundación nos puede ayudar en eso. Pero para decir que SI, revisamos lo que tenemos.
DDR7	Estamos permanentemente revisando los resultados en cada una de las areas y generar acciones puntuales para mejorar esos promedios hacen que estemos focalizados en el desarrollo y mejora de los resultados no trabajamos para las pruebas de estado. Es decir, no nos dedicamos a preparar a los estudiantes para que les vaya bien en las pruebas de estado nos dedicamos a enseñarle a trabajar las cosas que están establecidas en el currículo y a desarrollar las competencias en los estudiantes Pero si nos parece que analizar los resultados es importante porque estos resultados nos permiten mirar desde una perspectiva como nos ven o sea como así están expresando esos procesos que se hacen en el colegio en el desarrollo de competencias particulares en los estudiantes el ICFES no es la única digamos la única el único referente de evaluación que se debe tener porque no trabajamos solamente para tener buenos promedios en el ICFES, si no para desarrollar o para formar seres humanos integrales que sean en últimas lo más importante Por eso lema del colegio educar es enseñar a vivir nos dedicamos a eso pero no descuidamos el análisis de los resultados.

DDR8	El líder no es quien lo direcciona, hoy para mí el líder es el que tiene la capacidad de construir un direccionamiento colectivo. Entonces, todas las acciones que definimos las definimos en el marco institucional desde los distintos estamentos y proyectados al mejoramiento de los distintos estamentos. Luego lo que nosotros hacemos, además de analizar las pruebas es mirar las debilidades, de mirar las fortalezas, de encontrar las oportunidades, es plantear los retos desafiarnos a nosotros mismos, desafiar a nuestros estudiantes, movernos en la convicción de que la educación es una oportunidad de crecimiento humano y de transformación social y generar ese compromiso del estudiante con la educación que la educación no sea una obligación sino que sea una necesidad de la vida, luego las evaluaciones son circunstanciales: hay pruebas SABER, pruebas PISA, pruebas institucionales, hay QUIZ, hay pruebas orales, hay de todo y todas son importantes tenga conciencia de que la educación es una herramienta a través de la cual comprende cómo están aprendiendo, que está aprendiendo, cual es la calidad de lo que está aprendiendo y se comprometa a ir más allá de eso . nosotros no estamos tan centrados en el tema pruebas SABER y como si estamos centrados en el tema una educación de calidad, evaluación para el aprendizaje y con la implementación de retos que hay que nos ayuden a crecer colectivamente, individualmente , sistemáticamente, continua y permanentemente.
DDR9	Bueno, estamos tratando de sensibilizarnos en que estamos necesitando ahora para tratar de llegar un poco más a lo deseado. Estamos tratando de afianzar las alianzas estratégicas.
DDR10	Hay todo un ejercicio muy fuerte en el trabajo de la formación, equipos y de los procesos de aprendizaje de nuestros estudiantes.

FACTORES DE LA GESTION PEDAGOGICA Y ADMINISTRATIVA QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS ICFES-SABER 11.

Entrevista Semi-estructurada para Directivos Docentes Coordinadores bajos resultados

Gestión Administrativa

	1. ¿Qué procesos de gestión administrativa maneja en la institución?
DDC1	Tengo a mi cargo dos funciones de coordinación: coordinación de convivencial y coordinación académica. La institución cuenta con 1.200 estudiantes, tres sedes y de las tres sedes, manejo dos sedes. Las condiciones de infraestructura, las condiciones administrativas realmente son muy bajas. No me he podido adaptarme. Aquí el Rector casi no va. En esta institución me toca ser de coordinador y rector al mismo tiempo. En este momento, manejo dos sedes, pero en las dos sedes tengo repartido el Bachillerato, la situación de convivencia que se presentan en algunas ocasiones surgen simultáneamente y me toca trasladarme de una sede a otra para resolver el problema y devolverme. Realmente, no hay un trabajo en equipo, no hay unificación de criterios con el Rector y principalmente, la filosofía que maneja es de autonomía en la toma de decisiones de los coordinadores y docentes). El Rector, no está de acuerdo con implementar los estamentos que corresponde como 3 el comité de convivencia institucional, escasamente el consejo académico y eso porque le toca, pero del resto NO. No considera relevante los órganos del gobierno escolar, entonces, el esta en una situación de autogobierno (el colegio se lo tomaron hace como dos años, imagínate la disfunción que existe, allí es grave). (Colegio vista Bella). No le prestan la atención que necesita. Desde la gestión administrativa, se dirigen procesos que están precisados, por ejemplo: en el contacto con la comunidad educativa, órganos de participación como: el consejo directivo, el comité de alimentación escolar, el comité de mantenimiento. Son los tres órganos institucionales más funcionales en términos de dar lugar a procedimientos administrativo que atiende a reconocer la importancia de la participación de la comunidad en las decisiones de la escuela.
DDC2	Todo lo referente al manejo de recursos humanos y algunos recursos físicos, que tienen que ver con el trabajo directo con los estudiantes.
DDC3	Manejo de recursos, planta física, servicios, talento humano.
DDC4	Los procesos administrativos que manejo son atención a padres, atención a estudiantes, prevención, seguimiento a los casos de convivencia y lo que me ordena la ley 1620, todo lo del comité de convivencias.
DDC5	Todo lo que tiene que ver con POA, plan de riesgos, mapa de riesgos y todos

	los formatos a nivel distrital que permiten la organización del colegio.
--	--

	2. ¿Cuáles procesos se han fortalecido en la gestión administrativa?
DDC1	Usualmente, nosotros tenemos que realizar al finalizar el año un plan de autoevaluación e iniciando el año nosotros implementamos un plan de mejoramiento. Cuando nosotros elaboramos el plan de mejoramiento realizamos el acercamiento teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación institucional. Ese proceso también lo realizan los administrativos. Acá No contamos con el profesional de apoyo pedagógico que son profesionales que cuentan las direcciones locales y que apoyan ese proceso. ¿Cuáles son los procesos que se evaluaron en la autoevaluación institucional? Dentro del área de la gestión administrativa se trabajo el componente de gestión de servicios: Dirigido a revisar cuales son los servicios complementarios que se presentan en las instituciones como: enfermería, y psicología, esto ayuda al bienestar estudiantil. Dentro de los servicios complementarios la institución educativa no contaba con enfermera. Hasta ahora sino hubiese sido por la pandemia, no tendríamos auxiliar de enfermería El fortalecimiento de actitudes talentos y comportamientos saludables, es otra de las características que participa en la gestión administrativa. Cada institución educativa, cuenta con la implementación del programa de alimentos, ¿Quiénes dirigen esos procesos? Comité de alimentación escolar es el encargado de generar esa veeduría y que vigile el cumplimiento de hábitos saludable de los estudiantes y que verifique la calidad de estos servicios. Generalmente, están conformados por el Rector, un representante de los docentes y por una persona de Compensar, son las instituciones aliadas que participan en esos servicios. Esta, también la gestión de los recursos, hace referencia a la facilidad o no de recursos tecnológicos. Plan de mantenimiento y adecuación de la planta física, este se encuentra a cargo del comité de mantenimiento y realmente no se han realizado adecuaciones que sean visibles para la comunidad. La conservación de los recursos físicos, están a cargo de los docentes.
DDC2	Ha sido importante, el fortalecimiento del trabajo como equipo directivo. Entre sedes hemos estado en los últimos años fortaleciendo todos los procesos institucionales. Entonces, hemos establecido algunas reuniones fijas en nuestro cronograma para poder organizar todo el tema institucional para que sea coherente desde primera infancia hasta bachillerato.

DDC3	Administrar la planta física y los recursos, de esta manera, se garantiza la prestación de los servicios institucionales.
DDC4	Hemos fortalecido la atención a padres, hemos permitido mayor interacción ya que tenemos tres días de atención a padres en que los padres pueden entrar al colegio sin necesidad de citación, ya sea para comentar, analizar y pedir información de convivencia o coordinación académica.
DDC5	Digamos, los objetivos que se plantean desde el POA han permitido que se centralicen acciones específicas para atender esos objetivos. Hay cosas que se hacen en los colegios “las hace, pero no sabe para que las hace”. Entonces, la organización desde los objetivos estrategias ha permitido orientar hacia donde van algunas acciones de los colegios.

	3. ¿Qué dificultades han encontrado en la gestión administrativa?
DDC1	Dentro del área de gestión de servicios la institución No contaba con enfermera hasta ahora sino hubiese sido por la pandemia, no tendríamos auxiliar de enfermería. (una diferencias, existe instituciones que si tienen enfermera por el número de estudiantes que hay en la instituciones y que prestan servicio de inclusión) Gestión de Recursos: En este caso, la institución tiene una gran falencia en el uso de servicios tecnológicos porque están desactualizados, dentro de la proyección presupuestal cada docente, cada área, presenta un proyecto de inversión, de manera voluntaria porque no es obligatorio. De esta manera, se les dice a las áreas el presupuesto que se nos ha otorgado. Digamos veinte millones de esos veinte millones, que áreas considera que quieren presentar proyectos. Hay áreas que presentan proyectos y otros que no. Estos proyectos de inversión se encuentran dirigidos: a tiempo libre, vitrina pedagógica, adquisición de recursos tecnológicos, que permitan fortalecer competencias en el área específica. Hay una deficiencia allí, por que hay muchos de los docentes como que no participan, de esas oportunidades. En este colegio quedan muchos recursos económicos libres y cuando no se gastan el presupuesto que se tiene para el siguiente año a ti como institución te asignan menos presupuesto. Esa es una de las dificultades que allí hay, en la gestión del uso de los recursos. (asociado a los equipos tecnológicos). Durante la coyuntura de la pandemia y en el retorno a la presencialidad este colegio cuenta con recursos para actividades escolares pero no se genero esta apropiación de recursos. Hubo solamente uno estudiantes que tuvieron Tablet un aproximado de 40 estudiantes sobre un aproximado de 1.200 y tampoco se le provee de libros o guías para mejorar las habilidades de los estudiantes. 1No se cuenta con espacios como: talleres, laboratorios, bibliotecas, espacios recreativos deportivos de forma frecuente. Se puede decir que son pocos, en el colegio solo hay un laboratorio en la SEDE B . Biblioteca no hay, espacio

	recreativo se comparte un parque que es publico entonces los estudiantes de la Sede A, estamos con (4, 5, 6 y un 7) y la sede b (7, 8,9, 10, 11) entonces de la sede A para tener sus clases de educación física deben salir del colegio pasar una vía y tener su clase de educación física. Los estudiantes están en constante riesgo. Porque el colegio no cuenta con esas instalaciones a pesar de estar detrás del Abraham Lincolnl. Es una zona muy asequible, es estrato medio, pero no cuenta con recursos ni se le da recursos por parte de la secretaria. La conservación de los recursos físicos. Hay una falencia muy grande desde el punto de vista administrativo los procesos institucionales se encuentran sistematizados, documentados y estandarizados el colegio no cuenta realmente con una base de datos de consulta un ejemplo de ello (sucede con las pruebas tipo ICFES). Para este momento el colegio no ha hecho una evaluación sobre cuales fueron los resultados obtenidos y como se proyecta ese plan de mejoramiento. Allí influye mucho la responsabilidad del directivo docente en poder tener a la mano ese insumo y que convierta en una herramienta útil, de discusión pedagógica para el equipo docente para sus diferentes estamento: Sea por ejemplo el consejo académico, las discusiones que se pueden dar al interior de las áreas, (nos dimos cuenta que algunas competencias disciplinares y genéricas que los estudiantes en el área de matemáticas dentro de sus procesos de razonamiento no han logrado que podemos hacer para fortalecerlos y desde allí trazar una ruta de trabajo. Aquí no ocurre eso, Hay una gran falencia en que no se encuentra la información sistematizada y estandarizada, que pueden generar un análisis que nos lleva a lograr mejorar los resultados. Ya los demás procesos que hacen parte de los proyectos anuales de presupuesto que es otro proceso administrativo, los procesos presupuestales se trabaja desde un proyecto anual desde la aprobación del consejo directivo se debe garantizar digamos la transparencia en los procesos de contratación , de tesorería, control y de participación de la comunidad educativa y también, digamos que se debe priorizar las inversiones teniendo en cuenta la necesidad de los estudiantes, la formación de los docentes y los proyectos pedagógicos. Sin embargo, aquí en la institución educativo son muy pocos los proyectos pedagógicos existentes y eso digamos no permite reconocer una priorización de esas necesidades.
DDC2	Bueno, a veces de pronto el hecho de que algunas de las actividades requieren del cumplimiento de otras personas, digamos no solamente de lo que haga yo cómo directiva. En este momento, la institución se encuentra en contingencia de adecuaciones físicas ha sido un poco difícil el tema de esos recursos en cuanto al cumplimiento de entrega de los salones, ha sido difícil que podamos estar al 100%.
DDC3	La falta de apoyo desde nivel central, frente a contrataciones.

DDC4	La mayor dificultad es que algunos padres están reacios a la corresponsabilidad que nos atañe con sus hijos, piensan que es deber de la institución atender las dificultades, tristezas, amenazas y todo lo que involucra la interacción de los estudiantes en el colegio.
DDC5	Hay ideales que se piden desde nivel central que no se ajustan a la realidad de los colegios. Digamos, la realidad de los colegios, como, por ejemplo: faltan hoy tres maestros y que no hay maestros para que los reemplacen o son contratados por horas extras y es muy difícil que se ajusten a los horarios, eso dificulta que lleguen.

	4. Con que recursos o rubros cuenta la institución educativa para realizar alianzas estratégicas o contratación de expertos en evaluación que preparen a los estudiantes para las pruebas SABER 11.
DDC1	Nosotros tenemos, unas estrategias de fortalecimiento para las Pruebas SABER 11, que lo propone secretaria de educación, en este momento, son unos talleres que están orientados de manera virtual. Nos generan unos links de acceso y entonces de hechos los estudiantes acceden a un material que se encuentra allí digamos contemplado para poder descargar esas estrategias de fortalecimiento son como ejercicios y talleres. No se destina un rubro para buscar un par evaluador que pueda capacitar a los docentes en el diseño de las pruebas o que pueda orientar a los estudiantes porque para que fuese de esa manera tiene que estar contemplado como proyecto de inversión. Generalmente, los proyectos de inversión se deben generar un año antes, en octubre tienen que diligenciar un formato que te dice” el proyecto de inversión debe estar dirigido al fortalecimiento de competencias en las áreas o a las pruebas saber (también se podría” que tiene que hacer. Surge desde la necesidad y justificarla y si se tiene una aproximación presupuestal se puede ser. Si tu no lo entregas en octubre no lo puedes hacer efectivo el siguiente año. Hay docentes o grupos de docentes que no se comprometen en la elaboración de ese proyecto. Porque no conocen las personas que sirvan allí para hacer el contacto de estos procesos de contratación o porque sencillamente no lo ven como una prioridad. Nos llegaron dos invitaciones de dos universidades para poder apoyar el proceso la Universidad Distrital y otra con la Universidad San Buenaventura, que ofrecen esos cursos de extensión para que los estudiantes sean participen del fortalecimiento de las pruebas saber y estos deben ser cancelados y dentro de las instrucciones no podemos generar ese tipo de cobro. Lo único que se les ofrece a ellos es el fortalecimiento por SED. Esto a partir de las alianzas que pueda considerar el directivo docente y los proyectos presupuestales que puedan ser generados por los mismos grupos docentes en sus proyectos de inversión.
DDC2	Bueno, contaríamos con el rubro que tiene la institución para otros procesos pedagógicos, pero eso depende de lo que decida el consejo directivo. Este año

	ha sido difícil en el sentido, que el colegio ha tenido un recorte presupuestal grande y pues se tiene que priorizar diferentes situaciones. También, se aprovechan los proyectos como jornada única, también se puede concertar con los estudiantes y con el consejo directivo.
DDC3	Los recursos desde nivel central, son muy limitados.
DDC4	El pre- ICFES lo contratan los mismos estudiantes y padres de familia que quieren mejorar y estos son contratados para el fin de semana.
DDC5	No, aquí no hay. Nunca se ha contratado ningún experto para que prepare a los niños para la prueba SABER 11. Se ha hecho con recursos propios de los estudiantes , ellos tienen un pre- ICFES los estudiantes que pueden pagar.

	5. Cómo líder y gestor institucional qué factores, estrategias y procesos se encuentran encaminados al mejoramiento continuo.
DDC1	23:27El uso de los recursos tecnológicos están dentro del mejoramiento continuo, que hace parte digamos de las necesidades vitales de la institución educativa porque ellos no cuentan con equipos, Ese seria como uno de los mas importantes; las adecuaciones de los espacios de la planta física, como laboratorios, porque solo hay uno y no tiene laboratorio de física, ni de química, porque son solo sillas, una mesa y un tablero. Pero no hay instrumentos que los lleve a generar otro tipo de experiencia científica y no hay biblioteca.
DDC2	Todo el tema de las reuniones de los diferentes consejo, comités, proyectos y equipos que tiene el colegio. Es ese tipo de reuniones de colegiados ayudan mucha a que puedan obtener las metas de forma conjuntas que se puedan establecer y analizar los diferentes resultados del colegio.
DDC3	Se puede decir y definir que se realiza a partir de la evaluación anual institución donde se observa las metas cumplidas
DDC4	Acá estamos en el mejoramiento continuo toda la parte de atención a padres porque no solamente atiendenlos, sino hacerle seguimiento a la atención que se hizo (si el papá tenía una queja, adonde se remitió el papá, que se hizo con el papá. Es una situación de mejora que hemos particularmente he ido aplicando en este cargo, mis compañeros también, hemos mejorado la situación el proceso de comunicación a pesar de que el colegio no tiene un teléfono fijo, nosotros permitimos que nos llamen a los teléfonos personales que son de dominio casi que publico para que cualquier papá nos contacte, eso si dentro del horario laboral de 6 a 12:30.
DDC5	La evaluación continua, la revisión continua de cada una de las acciones que se tiene, esto permite hacer mejoramiento continuo de las acciones.

	6. A partir del contexto en que se encuentra la institución educativa, como diseña y formula planes anuales y gestiona la implementación de los mismos, hace seguimiento y evaluación a los procesos administrativos que beneficien el aprendizaje de los estudiantes.
DDC1	24:33. Se desarrolla el proceso de evaluación institucional que esta dirigido a revisar las cuatro áreas de gestión: gestión administrativa, gestión comunitaria, gestión directiva, gestión pedagógica, y se genera el proceso de evaluación al finalizar el año. Con ese insumo, se retoma en la primera semana para elaborar los planes de mejoramiento. Ese plan de mejoramiento va ha lograr desde sus resultados en cada uno de sus ítems observar unos factores de riesgo que hay que procurar mitigar de alguna manera a partir de unos indicadores de procesos o de resultado y se genera el seguimiento en el transcurso del año escolar. Sin embargo, digamos dentro de las estrategias que nosotros empleamos como equipo directivo pocas veces, se tocan el seguimiento ha ese Plan de Evaluación institucional.
DDC2	Es muy importante, el trabajo en equipo. Entonces, el poder tener una comunicación y un trabajo cohesionado con los diferentes entes del colegio. Para mí, es muy importante el consejo académico por medio de este ente podemos direccionar y trabajar en equipo con las diferentes áreas y los diferentes docentes.
DDC3	Se observan diferentes metas, objetivos o estrategias desde allí las que se lograron, quedaron inconclusas y en aquellas que no se cumplieron y desde allí realizar el plan de mejora
DDC4	Hago un seguimiento bimestral de los estudiantes que han sido más citados o de los estudiantes que requieren mayor atención, y con ellos se empieza el trabajo de seguimientos en el siguiente periodo. Los que terminan con esos cambios de convivencia son remitidos para que vayan a sus EPS a psicología o inician el proceso de orientación en el siguiente año lectivo. Nosotros hacemos una evaluación institucional, donde permitimos que los estudiantes contesten unas preguntas que son llevadas a un DRIVE y allí nos dan luces para que mejorar si se dieron todos los contenidos y con eso se empieza la planeación en el siguiente año lectivo durante las dos semanas institucionales.
DDC5	se formula el POA y se le hace seguimiento cada tres meses ; lo mismo sucede con el mapa de riesgos que es como un plan de mejoramiento, también, se le hace seguimiento cada tres meses eso ayuda a direccionar las estrategias.

	7. ¿Cómo ha sido el progreso de la institución educativa frente a su gestión como Rector?
DDC1	El colegio no ha logrado tener un proceso de trabajo en equipo con la Rectoría.

	El colegio tiene unas disfunciones particulares porque no se garantiza buen el manejo de los organos de gobierno escolar y tampoco de los estamentos institucionales. Entonces, no se logra una buena ejecución del consejo académico, no se instala, el año pasado no se instalo y este año no se instalo un comité de convivencia institucional, Los docentes trabajan al interior de sus áreas, pero ellos ya vienen con una diferencias marcadas y dicen que han perdido muchos proyectos porque la gestión del rector no ha sido eficiente. Ellos cuentan que antes tenias alianzas estratégicas con la biblioteca, tenían coro, que ellos tenían una banda, tenían material pedagógico, ellos recibían capacitación del instituto MERany porque el modelo de ellos esta dirigido a la pedagógica dialogante . Entonces, ellos recibieron capacitación, pero todo esto con el antiguo rectos. Desde que llego este rector eso se fue perdiendo, en este momento esta próximo a perder la media fortalecida por ejemplo. Porque no se ve tampoco que exista una articulación de la media fortalecida con las áreas, ni que exista una transversalización de esa media fortalecida en las áreas. Entonces, en ese momento esta en riesgo. Eso es un factor que existe como riesgo en este momento.
DDC2	Hemos tenido muchos avances en pro del trabajo colectivo, a través del clima laboral poder establecer metas conjuntas. Digamos, que cuando uno establece las metas desde el diálogo y con los diferentes miembros de la comunidad educativa se pueden alcanzar de mejor manera hay más apropiación de esos objetivos.
DDC3	trabajo en equipo
DDC4	La institución me ha apoyado frente a mi gestión como coordinador, ha mejorado los procesos de comunicación, soy una persona abierta al diálogo y eso se ha visto en todas las acciones y procesos que están a mi cargo.
DDC5	Como este es un colegio relativamente nuevo, todo se ha formado desde 0, se ha ido armando poco a poco la visión, la organización, el funcionamiento institucional, los formatos. Ahora, estamos viendo los frutos de la organización que hemos construido poco a poco.

Gestión Pedagógica

	8. ¿Qué procesos de gestión pedagógica maneja en la institución?
DDC1	Nosotros tenemos los mismos procesos que se mencionan dentro la autoevaluación institucional, que se revisan dentro del plan de mejoramiento institucional a la inicial cada año escolar. El primero, está dirigido a la planeación curricular , el enfoque pedagógico del colegio es el que se realiza de este componente. Entonces, el enfoque es la pedagogía dialogante y de acuerdo a las características de la comunidad educativa pues se propende por unos valores dirigidos a la autoregulación del aprendizaje, al espacio de interacción entre docente y estudiante para poder

	generar una evaluación integral, eso es lo que menciona el manual de convivencia y poder también reconocer las dimensiones y desarrollo del niño, Entonces, por ejemplo en el manual de convivencia esta diseñado para que la malla curricular este construida desde el dominio de los conceptos desde la dimensión cognitiva, dimensión comunicativa y las dimensión socio afectiva. Entonces bajo esas tres dimensiones se trabaja el modelo pedagógico dialogante y así esta estructurado en sus mallas curriculares. 35:19. El otro componente que se trabaja esta dirigido a reconocer la construcción del plan de estudios y como se apoya a su mejoramiento y que esta cohesionado con las necesidades de la institución educativa. Pues se procura dar cuenta de eso, en las reuniones de área de los docentes y que se pueda reflejar la correspondencia entre los aprendizajes esperados, los contenidos, los objetivos y la metodología de cada una de las áreas. No hay una articulación precisa entre los planes de área, el proyecto educativo institucional y el Sistema de evaluación institucional. Eso es una de las falencias que tenemos dentro de esos parámetros de articulación. Se tuvo que realizar muchos ajustes a las estrategias pedagógicas curriculares dada la pandemia y la coyuntura. Otro aspecto a tener en cuenta son los proyectos pedagógicos cada área propone sus proyectos transversales deben ser coherentes con el plan de estudios pero también existen otros proyectos pedagógicos que están dirigidos a fortalecer habilidades y competencias en los estudiantes. Entonces, esta el proyecto de lectura y escritura, esta también un proyecto pedagógico en convenio para el plan de bilingüismo, esta el proyecto de educación sexual, esta el proyecto de tiempo libre. Hay una articulación entre esos proyectos pedagógicos y los proyectos transversales y son trabajados desde las áreas. 37:22 El otro componente ya son las prácticas pedagógicas, dentro de las prácticas pedagógicas pues se aplican didácticas flexibles diferenciadas para el aprendizaje y los propone cada uno de los docentes en sus espacios académicos, existen procesos también de inclusión. Porque es importante reconocer no solo a los estudiantes que tienen alguna discapacidad o talentos excepcionales también, esas necesidades culturales étnicas que se presentan y que hacen parte de los procesos de inclusión y que deben participar en esas prácticas pedagógicas. Y esta el componente de evaluación que se trabaja en el seguimiento de las familias, se evalúan los aprendizajes, se ajustan a las necesidades educativas. Pienso que el colegio a procurado tener en cuenta y que le falta mayor apropiación que es la organización por ciclos. Entonces, considero que el estudiante no ha alcanzado los aprendizajes esperados este año, puede alcanzarlos en el siguiente por que habla de unos aprendizajes logrados en el ciclo. Sin embargo, si habláramos de la organización curricular por ciclos de otra manera estaría estructurado en plan de estudios. Y no es de lo que existe en el colegio, es una proyección que se tiene, dentro de esas prácticas evaluativas que se discuten en otros órganos de la comisión de evaluación y promoción pero que no tienen una apropiación en los documentos
--	---

	institucionales.
DDC2	En lo pedagógico, todo el tema académico, el seguimiento a los procesos de evaluación, a los proyectos, a los proyectos transversales, las comisiones de evaluación para analizar los resultados académicos de los estudiantes, también, el trabajo de nosotros como colegio técnico hemos estado y es algo que nos diferencia de los otros colegios trabajando mucho el tema de técnico en informática un trabajo conjunto con área de informática de todas las sedes para logra esos objetivos y nuestro horizonte como colegio
DDC3	Revisión y ajuste de los planes de estudio, procesos de evaluación con entidades externas (formación docente en didáctica).
DDC4	Manejo parte de la pedagogía que me corresponde a partir de la interpretación del manual de convivencia, el conocimiento del tipo de faltas, los valores de la institución, los valores que debe manejar la sociedad. Todo eso lo hacemos a través del comité de ambiente escolar y esa es la parte pedagógica que me corresponde a mí.
DD5	Se hace seguimiento académico a los estudiantes, se hace revisión de mallas de los campos, se hacen reuniones periódicas de los equipos de campo, reuniones periódicas del equipo de bilingüismo porque este es un colegio bilingüe. En esas reuniones lo que se hace es realizar reuniones periódicas con los equipos y en esas reuniones lo que se hace es evaluar las estrategias y las acciones que se están implementando a los estudiantes.

	9. ¿Qué procesos de gestión pedagógica se han fortalecido?
DDC1	39:26 De los tres: planeación curricular, práctica pedagógica y práctica evaluativa se ha procurado potenciar más práctica pedagógica. Hay muchas falencias en las mallas curriculares y en los procesos de evaluación. En práctica pedagógica se ha procurado fortalecer un poco más ese componente dentro de los procesos pedagógicos: reconocer las experiencias exitosas, dinamizar las estrategias en espacios de discusión al interior de las áreas.
DDC2	Se ha fortalecido el técnico en informática, pues nosotros tenemos digamos esa particularidad que no todos los colegios tienen que es ser colegio técnico y nos mantenemos con ese énfasis, fortalecido el trabajo transversal desde preescolar hasta bachillerato.
DDC3	Los procesos de enseñanza aprendizaje a través de las plataformas digitales. La evaluación diagnóstica, dialógica y cualitativa
DDC4	Los procesos que más hemos mejorado son: la parte del aprendizaje significativo de todas las acciones que se hacen acá tiene que ser con algo que va a impactar el muchacho y que pueda aplicarlo de una u otra manera en algún momento de su vida.
DDC5	Se ha fortalecido la malla curricular, el trabajo en equipo.

	10. ¿Qué dificultades ha encontrado en la gestión pedagógica?
DDC1	El Rector tiene una visión, digamos la defiende como humanista, pero en harás de que no se cumple una estandarización porque no esta de acuerdo con una unificación de criterios institucionales, Entonces en cada jornada el coordinador hace lo que cree que debería ser y para el esta bien. Es decir, por ejemplo. En la autoevaluación institucional tiene que trabajarse con toda la institución educativa a partir de esos resultados, todos debe. Trabajar a partir del plan de mejoramiento pues establecer unas causas, factores, hacer una ruta de trabajo que sea para todos la misma. Pero el no lo hace de esta manera. (se ven como tres colegios. Se nota porque se han perdido estudiantes. Esto es responsabilidad del Rector. 40:29 de los tres componentes pienso que en todos tienen pleno conocimiento de lo que es el enfoque pedagógico de lo que es la pedagogía dialogante por lo tanto no todas las mallas curriculares están construidas desde ese el PEI. Existen instituciones que no tienen PEI o que lo tienen todavía en construcción cuando uno pensaría esa es la carta de navegación en toda Institución. En este colegio hay una ausencia muy fuerte allí, me parece una de las grandes falencias, no existen los espacios de dialogo que permitan esa construcción y falta la articulación entre los planes de estudio, del SIIE y el PEI porque está ausente en esa articulación.
DDC2	A veces cuando los objetivos dependen de un equipo y a veces las personas no van encaminadas a lo mismo no ven esa visión. Esta se ha mejorada, se ha tratado de construir todo este tipo de temas con los entes institucionales para tener mejores resultados.
DDC3	Necesidad de programas de formación docente más enfocados en lo disciplinar, resistencia de algunos docentes al cambio de paradigmas. Recursos tecnológicos insuficientes.
DDC4	la apatía de los estudiantes hacer algo que cambie a escribir a dar un punto de vista que vaya más allá a construir conocimiento todavía no están en esa etapa en la que quisieran construir. En 11 hay más controversia, mayor argumentación, son estudiantes que todavía permanecen en las sombras.
DDC5	Digamos, que la pandemia nos impuso una dificultad grandísima y es el atraso de los estudiantes de casi dos años a pesar de que nosotros fuimos muy fuertes en la parte virtual. Dictamos clases virtuales, hacíamos unidades didácticas para que ellos trabajaran y finalmente recibimos los estudiantes con dos años de atraso y muy poco por no decir un nulo compromiso por parte de los padres de familia para ayudarnos a superar las dificultades de los estudiantes.

	11. ¿Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11 en su institución
DDC1	Que estamos haciendo nosotros en este momento, permitir que los estudiantes participen de los espacios de fortalecimiento que provee secretaria de educación, participamos por ejemplo las coordinaciones participan de los convenios de fortalecimiento con la media, que se hace en convenio con otras instituciones. Se ha trabajado con la universidad Sergio arboleda, el año pasado se trabajó con la universidad san buenaventura, digamos que los colegios escogen o tres instituciones y de las tres quedas una. Entonces, desde las coordinaciones se deben trabajar en esos espacios pedagógicos y se tiene que llevar la información hacia las áreas, digamos esa es otra función del coordinador participar en las reuniones de área. Cada día se participa esa reunión de área y también, participar en el consejo académico procurando liderando los procesos en construcción desde los diferentes digamos , desde los diferentes puntos de vistas de los docentes. Una de las falencias es que pocas veces llegamos a acuerdos. 43:10 Entonces, hay docentes que en ese estudio de las pruebas saber pensarían en alianzas externas. No pasan esos proyectos de inversión y algo que ha sido unas falencias desde el Directivo porque el que provee la información es el rector de los resultados que le llegan de las pruebas Saber. Para poder empezar a generar estrategias internas desde la institución, es el insumo base y acá no se trabaja. En otras instituciones desde eso se comienza en la semana institucional el trabajo que se puede hacer con ello.
DDC2	Sí, en conjunto no solo del coordinador académico, sino el consejo académico, el consejo directivo e incluso el trabajo de jornada única, algunos talleres que se priorizan para este tema.
DDC3	Sí, dentro del plan de estudios se fortalece la lectura crítica y la matemática, además se participa de los programas ofrecidos por la SED
DDC4	No.
DDC5	Digamos, que nosotros hemos hecho la política siempre de no trabajar con las pruebas SABER. Entonces, trabajamos por cumplir nuestra malla, pero no tenemos una orientación un mejoramiento a las pruebas SABER, no hacemos simulacros para todos los estudiantes, no los preparamos. Hacemos el trabajo, manejamos las mallas y los maestros de pronto hacen algún acercamiento a los tipos de pruebas y de preguntas dentro de sus asignaturas; pero no hacen lo que hacen otras instituciones que es para los contenidos de 11 en junio para prepararlos para el examen del ICFES, eso no lo hacemos.

	12. ¿El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes aprendidos por los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas Saber 11?
--	---

DDC1	44:00. Las mallas curriculares dan un alcance y secuencia de los contenidos, eso es lo que existe en este momento en la institución. Hay una particularidad, este colegio en los últimos 5 años había sido uno de los colegios que ocupada el segundo o tercer lugar dentro de los resultados en la localidad de los colegios oficiales. Se venían abanderando esos procesos todo por su modelo pedagógico dialogante, pero eso se perdió el año pasado, este año bajamos en la categoría de las pruebas ICFES. Con la coyuntura de la pandemia. Pero pues era una generalidad que se obtenían buenos resultados A a B. los docentes dicen que eran las estrategias que utilizaban al interior de las áreas . Son estrategias que hacen parte de las prácticas pedagógicas. Lo que hacen los maestros no son evidentes en la malla curricular no se ven. Pero si lo hacen internamente dentro de sus prácticas pedagógicas.
DDC2	Digamos que los docentes siempre están en esa continua revisión de las temáticas de los contenidos y las competencias para obtener buenos resultados. No es el objetivo de la institución educativa obtener buenos resultados, pero obviamente hacen parte de nuestros objetivos institucionales.
DDC3	Este aspecto se debe analizar de forma más minuciosa. Se deben hacer ajustes
DDC4	Todas las evaluaciones están constituidas, según el tipo de preguntas ICFES.
DDC5	Si, de hecho la revisión y el ajuste que se hace cada año a las mallas; nosotros trabajamos por cuatro campos de pensamiento, no por áreas. Cada campo de pensamiento tiene una malla y se hace un ajuste a esas mallas todos los años y para hacer los ajustes se tiene como base los derechos básicos de aprendizaje, los resultados de las pruebas SABER. Entonces, cada año se le hacen ajustes teniendo en cuenta todo eso.

	13. Desde su labor como Directivo Docente cuales son las competencias que usted considera que le han ayudado para que su institución educativa obtenga buenos resultados en las pruebas Saber 11.
DDC1	46:13 Una primera competencia debe ser el liderazgo porque se deben generar dinámicas institucionales que desde la Rectoría y con su equipo directivo que lo conformamos las coordinaciones sea posible buscar alianzas con otras instituciones. No solamente con las de fortalecimiento de secretaria, pero también poder ayudar en las áreas para poder hacer necesaria la implementación de proyectos de inversión que estén dirigidas a esta intención. Una de las estrategias para fortalecer esta en el liderazgo; otra competencia que me parece importante es reconocer las competencias genéricas y disciplinares la interior de las tareas en sus resultados de las pruebas saber poderlas evaluar al interior de las áreas. Revisarlas para que los docentes hacer mayor énfasis en algunas competencias disciplinares que sean dentro de sus procesos de

	pensamiento matemático o de pronto dentro de sus procesos físicos y químicos en otras pruebas. En otras áreas de la ciencia con el fin de que sea posible lograr un mejor desempeño de los estudiantes y hablaría de una competencia dirigida a la comunidad la participación comunitaria la familia se debe vincular a los procesos de acompañamiento para mejorar la calidad también de los estudiantes que de pronto de ha perdido en proyectó de vida del estudiante porque a veces el estudiante esta encaminado al terminar el bachillerato a generar una actividad operativa o buscar un técnico o va ha comenzar a trabajar. Entonces no tienen una profesión.
DDC2	El trabajo en equipo, la escucha asertiva de las ideas de todos para poder construir en conjunto los objetivos
DDC3	Ajuste curricular con las profundizaciones de lectura crítica y matemáticas. El proyecto de bilingüismo
DDC4	En la parte de la pedagogía, todo se encamina a que el estudiante tenga una mayor capacidad y comprensión lectora.
DDC5	Tiene que ver con el fortalecimiento de las mallas curriculares, creo que todo el trabajo que se hace, generada desde coordinación académica para el fortalecimiento y seguimiento de las mallas curriculares, es una ganancia.

	14. ¿Qué visión, comprensión y análisis del contexto hace a la hora de integrar los diferentes componentes administrativos y pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11?
DDC1	49:08. El Liderazgo, como de las primeras competencias que pienso que las instituciones deben contar, también, dinamizar recursos y hacer extensiva la invitación a los docentes y a los órganos de participación en aras de visibilizar el colegio. Un colegio como el que nosotros tenemos que tiene pocos estudiantes, que de alguna manera tuvo unos buenos resultados en las pruebas SABER y que en estos momentos no se ha visibilizado como institución con ese fortalecimiento requiere reconocer las necesidades de su contexto y de su comunidad, pero puede visibilizar en una proyección a un mejoramiento institucional. Porque me parece que eso se ha perdido.
DDC2	Para nosotros, es importante analizar de dónde vienen los estudiantes, cuáles son esos factores que influyen a nivel institucional; ver esas condiciones particulares de las familias, el contexto que ellos viven y que puede afectar esas situaciones. También, el tema de la pandemia afecto a los colegios en el desempeño de las últimas pruebas que no nos fue de la misma que años anteriores. También, manejábamos un Pre- ICFES propio del colegio, sin embargo, frente a la pandemia no se había podido adelantar de la misma forma.
DDC3	Una buena gestión administrativa es fundamental para que el quehacer pedagógico diario sea efectivo y por ende mejore los resultados de las pruebas externas
DDC4	El colegio generalmente proporciona al principio material que se ha dado de

	otros pre-Icfes, que otras instituciones han donado se les da a los estudiantes para que se involucren, conozcan el material, el tipo de preguntas bajo la tutela de los profesores que están pensando en mejorar esas capacidades.
DDR5	Digamos que yo no hago ese análisis, hasta ahora leyendo la pregunta. Como que uno no hace ese análisis (uno hace cosas, pero no las hace con esa intención de organizar los procesos pedagógicos) para que nos vaya bien en las pruebas No. Nosotros a lo que trabajamos duro es a las mallas y el diagnóstico que hacemos al principio de año en los grados 10 y 11, nos la jugamos en el diagnóstico y mirar cómo estamos en esas pruebas de competencias para mirar cómo están orientados para subir los niveles para las pruebas, hay unas acciones específicas que vayan orientadas a eso.

	15. Usted como directivo docente realiza la correspondiente socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas ICFES SABER con los docentes y desde allí como desarrolla el plan de mejora?
DDC1	No se realiza retroalimentación.
DDC2	Si, es uno de los puntos que nos corresponde, pero lo trabajamos más como colegiados desde el consejo académico, no solo como una persona que sea orientación, el coordinador más el consejo académico, para nosotros ha sido un objetivo primordial no tanto el tema de las pruebas SABER sino fortalecer el técnico en informática digamos que ha sido el objetivo principal.
DDC3	Se hace análisis de los resultados de las pruebas Saber con los docentes y se hacen los planes de mejoramiento pertinentes
DDC4	De hecho, los resultados nos los traen y generalmente después del segundo periodo cada coordinador realiza la socialización de ese archivo. Hemos hecho dos acciones de mejora, una es como el colegio es énfasis en ingles se cambiaron varios docentes para mejorar y acertada del texto en inglés y como segunda acción de mejora, se ha compartido con los estudiantes lo que la institución ha sido fuerte la parte de competencias ciudadanas.
DDC5	Si se socializa, se hace participe a los estudiantes, a los maestros se hace un análisis no ha profundidad, se tiene en cuenta esos resultados para ajustar las mallas. Digamos, no hay un espacio específico donde nos dediquemos a analizarlos. Se hace desde el concejo académico, se presenta desde consejo académico, se llevan las ideas a los campos, pero no hay un espacio donde justamos las mallas de acuerdo a los resultados de las pruebas NO. Para el ajuste de las mallas se tiene encuesta los resultados de las pruebas SABER, los derechos básicos, los estándares.

	16. A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados en las pruebas SABER 11.
DDC1	No en estos momentos, ello dicen que han obtenido mejores resultados en otras época. En este momento, La coyuntura del covid se convierte en una brecha para esos mejores resultados obtenidos, precisamente los aprendizajes esperados no fueron los mismos ni la intención y la participación de los estudiantes en sus procesos académicos. Dentro de lo que esta plantado en las mallas curriculares los contenidos atienden a los derechos básicos de aprendizaje eso es una particularidad, aquí No por tener el modelo pedagógico dialogante trabajan unos tópicos generativos distintos o le dan un nombre diferente. Se trabajan los mismos contenidos que se requieren los derechos básicos de aprendizaje si. considero que hay una ausencia en el manejo que se le dan a las practicas pedagógicas y por ende los resultados esperados. Porque falta mucho acompañamiento a los estudiantes y también falta una comprensión por parte de ellos en la apropiación de sus aprendizajes.
DDC2	Si, digamos que hemos tratado de incluir ese tema como importante, también, desde los proyectos, desde los proyectos de ciclo uno de los puntos importantes es prepara a los chicos para las pruebas SABER.
DDC3	Es un aspecto que se debe revisar a la luz de los resultados obtenidos en las pruebas
DDC4	No, a veces los resultados sorprenden. Hay muchachos en anteriores promociones que no tuvieron matemáticas dos o tres meses. Pero obtuvimos buenos logros eso quiere decir que se capacitaron y estudiaron de forma personal.
DDC5	Lo planeado y lo enseñado, SI. Los resultados digamos desde hace tres años no son los esperados la situación de pandemia y porque los resultados no son los esperados. Pero, entre lo planeado y lo ejecutado SI

	17. ¿Qué estrategias y mecanismos desarrolla como rector, que permitan superar los resultados de las pruebas Saber?
DDC1	52:00 Pensaría, que lo primero garantizar una participación plena de los órganos del gobierno escolar y los estamentos institucionales, la dinámica del consejo académico debe trabajarse desde unas metas que estén digamos que estén diseñadas a partir de los resultados que se obtuvieron en esas pruebas SABER y que a partir de ellas se tracen unas metas de trabaja. Desafortunadamente, se reúnen cada 8 días o cada 15 días se pierden esas dos horas por que se trata de una discusión y de un discurso, pero no se genera acciones precisas que puedan generar seguimiento. A mi me parece una de las opciones que debe liderar el rector como líder del consejo académico, las coordinaciones acompañan ese proceso. Lo primero que se debe hacer es evaluar los resultados obtenido y poder generar en ellos la motivación y que estrategias, proyectos lo pueden dinamizar. Para que de esa manera los docentes se sienten motivados para realizar los proyectos de inversión. El

	Rector lo respalde desde sus procesos administrativos. Me parece importante trabajarlo de esa manera
DDC2	Primero, hacer un análisis de esos resultados y establecer esas competencias que hay que fortalecer para poder avanzar.
DDC3	Análisis de los resultados con docentes y formulación de planes de mejoramiento
DDC4	Falta de capacitación a los docentes en la que la pregunta sea capciosa una pregunta en la que el estudiante la comprenda, la asimile y sepa por qué y para que dé la pregunta y que se está evaluando en la pregunta.
DDC5	Solamente, el análisis que se hace al ajuste de las mallas que se hace a principio de año, la valoración de las mallas que se hace al final de año, el incentivos a los chicos para que se inscriban en el pre-icfes, el simulacro que se hace con todos los estudiantes, pero lo hacen el pre-icfes y nos entrega los resultados del simulacro y con ese resultado del simulacro y con ese resultado de simulacro se trabaja con los estudiantes en cada una de las áreas. Digamos, cada maestro toma los resultados del simulacro desde allí hace unos ajustes de planeación para trabajar con los estudiantes con los elementos que salen más débiles. La SED nos envía un link para trabajar los simulacros de prueba ICFES en forma virtual, pero resulta que los horarios no se ajustan a las necesidades de los estudiantes. Porque tienen que conectarse todos los días dos horas. Los chicos no tienen la posibilidad de conectarse todos los días para conectarse dos horas, ni la disciplina para hacerlo, ni los tiempos porque están haciendo servicio social. No se ajustan a las realidades de los estudiantes.

FACTORES DE LA GESTION PEDAGOGICA Y ADMINISTRATIVA QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS ICFES-SABER 11.

Entrevista Semi-estructurada para Directivos Docentes Coordinadores Resultados Altos

Gestión Administrativa

	1. ¿Qué procesos de gestión administrativa maneja en la institución?
DDC6	Toda la gestión administrativa está en manos del rector, el se encarga de absolutamente todo lo correspondiente a este ítem. Como coordinadora apoyo los procesos de seguimiento a la matrícula y deserción. También debo estar pendiente de reportar las necesidades en infraestructura que se puedan presentar en la sede. Velar por el buen uso de los recursos asignados a la sede
DDC7	De acuerdo con la Guía 34 del 2008 MEN, se manejan los siguientes aspectos Apoyo a la gestión académica, administración de la planta física y de los recursos, administración de servicios complementarios, talento humano y apoyo financiero y contable; es de aclarar que todos los procesos se llevan en la institución y de acuerdo a los componentes, algunos profesionales intervienen en estos y otros no.
DDC8	Los recursos que envía la SED para que sea ejecutado y el ordenador del gasto es el Rector en la parte administrativa y financiera allí se encuentra pagaduría y el proceso contractual, también el mantenimiento y recuperación de la planta física.
DDC9	Se manejan todos los procesos administrativos: infraestructura, manejo de recursos, apoyo y seguimiento de matrícula. Mejoramiento y dotación de docentes.
DDC10	Todo lo relacionado al manejo de recursos, físicos y contractuales.

	2. ¿Cuáles procesos se han fortalecido en la gestión administrativa?
DDC6	Se mejoró de manera significativa el proceso de matrícula de estudiantes nuevos, siendo más ágil y brindando mejor atención a los padres de familia.
DDC7	• Garantizar la gestión académica. Se fortaleció el proceso de matrícula, archivo, la entrega de boletines, seguimiento a casos académicos, reuniones de grado. • Administración de la planta física y de los recursos. Se realiza mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, seguimiento al uso de los espacios, adquisición y mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección; de acuerdo con las necesidades de la institución y con el fin de beneficiar a la comunidad educativa. • Administración de servicios complementarios. Servicios desde el Plan de Alimentación Escolar PAE y salud en enfermería, apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales desde educación especial y orientación escolar. • Talento humano. Formación y capacitación, desde las jornadas pedagógicas, semanas de desarrollo institucional, asignación académica, pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano de acuerdo con los compensatorios desde la circular y los designados por semestre de forma institucional. • Apoyo financiero y contable. Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos, contabilidad, ingresos y gastos, control fiscal; todo lo anterior de mano de la rectora con el pagador.
DDC8	Que los docentes tengan la dotación para trabajar, el fortalecimiento del componente humano.
DDC9	Se ha fortalecido el proceso de matrícula de estudiantes nuevos. Seguimiento a los procesos académicos de los estudiantes.
DDC10	Todo el apoyo a los procesos académicos

	3. ¿Qué dificultades han encontrado en la gestión administrativa?
DDC6	En ocasiones se hace necesario asumir tareas del componente administrativo que no corresponde, lo que lleva a descuidar tareas importantes que sí corresponden a la función de coordinación.
DDC7	Que las condiciones de la infraestructura sean más adecuadas para los estudiantes, en cuanto a las canchas deportivas, mayor mantenimiento en los pisos de algunos salones, erradicar a las palomas ya que sus necesidades fisiológicas afectan el uso del espacio y dan mal aspecto, algunos tableros, pintura y techos en el edificio principal.
DDC8	La comunicación es poca y el rector delega funciones administrativas.
DDC9	Las funciones administrativas a nivel normativo son numerosas, esto hace que se priorice estas funciones y se deje en un segundo plano lo pedagógico.
DDC10	A partir de la pandemia los recursos para infraestructura han tenido un recorte significativo

	4. Con que recursos o rubros cuenta la institución educativa para realizar alianzas estratégicas o contratación de expertos en evaluación que preparen a los estudiantes para las pruebas SABER 11.
DDC6	No se cuenta con dinero para realizar alianzas, la gestión si se puede se realiza con fundaciones que no cobren por este servicio, y a la espera que tanto los padres como los estudiantes quieran aprovechar este beneficio si se llega a dar.
DDC7	De acuerdo con las pruebas SABER 11, No se cuenta con los recursos o rubros para realizar fortalecimiento de las habilidades de los estudiantes en la institución de manera paralela a las clases, alianzas estratégicas y/o contratación de expertos en evaluación que preparen a los estudiantes.
DDC8	Desde la normatividad los colegios o instituciones públicas No puede realizar ninguna contratación de agentes externos para las pruebas saber 11
DDC9	A nivel normativo no se dan rubros para alianzas y contrataciones de expertos para preparar a los estudiantes.

DDC10	Básicamente, desde su misionalidad una responsabilidad social y pudimos vincular a los estudiantes hasta el 2020, ese convenio se nos acabó y como no era gratuita no pudimos generar las alianzas estratégicas. Ya para el 2021-2022, secretaria misma a través de mediación virtual está ofreciendo actividades, talleres y capacitaciones tanto a docentes como estudiantes, en preparación de las pruebas SABER 11.

	5. Cómo líder y gestor institucional qué factores, estrategias y procesos se encuentran encaminados al mejoramiento continuo.
DDC6	Se han fortalecido los procesos de capacitación docente en la búsqueda de ese mejoramiento continuo, pero la resistencia por parte del cuerpo docente hace muy difícil esta tarea
DDC7	Los planes de mejoramiento, los planes de evaluación, reuniones de grado, seguimiento de casos,
DDC8	Las jornadas pedagógicas que realizamos, las propuestas que salen del consejo académico.
DDC9	Desde la autoevaluación institucional, se realiza los planes de mejora.
DDC10	Considero que una de las apuestas iniciales cuando llegue al colegio eran a partir de lo administrativos, había muchos procesos manejados por docentes y directivos de manera muy coloquial, es decir, una autoevaluación era una cosa de un acta y la autoevaluación nunca se retomaba. El reto fue mejorar ciertos procesos para que fueran significativos y productivos para el colegio.

	6. A partir del contexto en que se encuentra la institución educativa, como diseña y formula planes anuales y gestiona la implementación de los mismos, hace seguimiento y evaluación a los procesos administrativos que benefician el aprendizaje de los estudiantes.
DDC6	En el PMI y el POA la gestión académica casi siempre se encuentra entre las

	evaluaciones más altas, pues los docentes al realizar los procesos de evaluación institucional y al plantear las estrategias de mejoramiento atacan las gestiones directivas y administrativas, lo que hace que en el POA se prioricen estas gestiones y los procesos pedagógicos en apariencia estén bien y no requieran mayor intervención.
DDC7	Se realiza la evaluación seguimiento al POA en las semanas de desarrollo institucional.
DDC8	En las semanas institucionales al finalizar el año lectivo se realiza la evaluación, revisión y se formulan planes de mejora al POA.
DDC9	Se formula el plan operativo anual y desde allí las diferentes estrategias y acciones teniendo en cuenta las necesidades y los recursos dados por la SED para la institución educativa.
DDC10	3:29 Bueno, aquí tengo que contar un poco el rol del Coordinador que tengo en el colegio y esos procesos no se venían dando, eran por completo desconocidos. Cuando asumí el cargo me concentré en tres frentes: uno es actuar y generar esas acciones, seguimiento de los procesos al interior de las aulas. Es decir. Lo que tiene que ver con plan de estudios, el seguimiento de las mallas curriculares, lo que tienen que ver con el ejercicio más académico. La otra fase o herramienta que se ha utilizado para hacer el seguimiento tiene que ver con las entrevistas estudiante, yo me reúno ocasionalmente con estudiantes antes y pregunto cómo ha sido su proceso de aprendizaje en el aula a desde allí me doy cuenta la versión del docente y la del estudiante y desde allí se observa cómo se ha realizado esa práctica pedagógica dentro del aula. El tercer punto, tiene que ver con la evaluación docente, esta se ha convertido en un gran aliado para poder desarrollar estas recomendaciones que tengo que realizar en la práctica pedagógica. Esto hace que el docente tenga una retroalimentación para el mejoramiento.

	7. ¿Cómo ha sido el progreso de la institución educativa frente a su gestión como Rector?
DDC6	Transformaciones en infraestructura y mantenimiento institucional
DDC7	Generación de acciones para mejorar el clima institucional
DDC8	Generar transformación de los espacios institucionales, también, lograr la calidad de los procesos académicos.
DDC9	Mantenimiento institucional y mejoramiento de la utilización y herramientas TIC's
DDC10	Aquí tiene que ver con la parte administrativa y financiera. El colegio estaba bastante caído en su estructura física lo que se hizo fue un plan general de salvamento para las sedes. Frente a la gestión administrativa, teníamos muchas dificultades en términos de recursos en, pero se ha ido subsanando en época de pandemia.

Gestión Pedagógica

	8. ¿Qué procesos de gestión pedagógica maneja en la institución?
DDC6	Diseño pedagógico Seguimiento académico
DDC7	Trabajo curricular, Planificación de actividades evaluación, Evaluación diagnóstica, seguimiento de mejoramiento académico
DDC8	Se piensa principalmente en la cualificación de los maestros para mejorar los procesos de enseñanza
DDC9	Pertinencia del Currículo al contexto y la realidad de los cambios sociales Seguimiento académico
DDC10	Cuando se habla de esos procesos particularmente me concentro en la reestructuración del plan de estudios a la luz del modelo pedagógico esa articulación con todos los documentos institucionales, pero más allá de eso tiene que ver con el acompañamiento desde los cuerpos colegiados. Es decir, para mí el consejo se convirtió en una herramienta muy importante de este ejercicio y ese proceso de seguimiento me permite también no tener esos choques que se presentaban anteriormente en el colegio y es que el docente se sentía” observado, se sentía en controversia, por cualquier acción pedagógica. En la medida que estos procesos se han reestructurado se han mejorado los procesos académicos.

	9. ¿Qué procesos de gestión pedagógica se han fortalecido
DDC6	Se ha venido haciendo transformaciones al modelo pedagógico y al proceso de evaluación de los estudiantes, por lo tanto, los procesos de diseño, seguimiento y planeación se han venido fortaleciendo a lo largo del año escolar
DDC7	Trabajo curricular, el sistema institucional de evaluación, el Seguimiento académico de los estudiantes, la gestión en aula, mediante la relación y comunicación asertiva.
DDC8	Se ha ido fortaleciendo las practicas pedagógicas para lograr resultados académicos de excelencia. Por eso, la institución educativa se encuentra en el ranking de colegios públicos.
DDC9	Los procesos de diseño, seguimiento y planeación se han venido fortaleciendo.
DDC10	Se ha fortalecido el trabajo por ciclos a partir de las reuniones constante y el seguimiento de este proceso.

	10. ¿Qué dificultades ha encontrado en la gestión pedagógica?
DDC6	La resistencia de los docentes a innovar y transformar sus prácticas dentro del aula.
DDC7	Falta de compromiso de algunos de los participantes en el proceso, Falta de espacios y tiempos para desarrollar proyectos transversales e interdisciplinarios; Ausentismo de docentes por situaciones externas (enfermedades, permisos, otros).
DDC8	En este momento, nos encontramos en una dificultad con los estudiantes y esto se debe al confinamiento esto produjo cambios en la convivencia, socialización, de los estudiantes.
DDC9	Resistencia y falta de compromiso por parte de docentes.
DDC10	La resistencia de algunos maestros más veteranos debido a los cambios implementados sobre todo ante las prácticas pedagógicas de alguno de ellos. La pandemia obligo a muchos de ellos a actualizarse asumir ciertas modificaciones en sus prácticas pedagógica pero la resistencia de ellos es muy importante; otro factor que es difícil en la gestión pedagógica es a partir de la saturación de la SED frente a lo que uno debería atender, es decir, la SED tiene infinidad proyectos y lamentablemente en la mayoría de ocasiones tienden a desarrollarlas frente a un mismo público un mismos objetivo de gestión son parecidos. También, la presión por parte de la secretaria para implementar esos proyectos, entonces, la institución ha comenzado a ser selectivo frente a qué proyecto se reciben institucionalmente que vaya encaminado a las necesidades de los estudiantes.

	11. ¿Usted como directivo docente, gestiona y lidera los procesos pedagógicos para la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER 11 en su institución?
DDC6	Como equipo directivo estamos a la cabeza de todos los procesos, a nivel académico debemos llevar la camiseta puesta todo el tiempo, defendiendo las propuestas para el mejoramiento y transformación. Debemos tener las claridades suficientes para poder ejecutar lo que se haga necesario en este proceso de cambio que estamos viviendo a nivel institucional
DDC7	La institución realiza pruebas de competencias tipo Saber en cada periodo académico como preparación a estas pruebas de estado. Se retroalimentan en cada una de las clases, se realizan aclaraciones y explicaciones. Los padres de familia por medio del colegio contratan una empresa para la preparación de las pruebas saber 11. Apoyo pedagógico de la universidad que está en apoyo pedagógico al colegio.
DDC8	Aquí, en la institución educativa no se piensa en la obtención de buenos resultados en las pruebas SABER. Se piensa en lograr que los estudiantes sean críticos, tengan competencias suficientes para entrar a una educación superior.

DDC9	Los padres de familia por medio de la institución realizan alianzas estratégicas para la preparación de las pruebas saber 11
DDC10	Dentro del fortalecimiento de la práctica que estamos haciendo, generar participación de los estudiantes en pruebas externas que nos han ofrecido para mirar cómo están ellos por referentes privados como también de la SED con su proyecto “evaluar para avanzar” Esto nos ha servido para retroalimentar y que el profesor se dé cuenta que componentes de cada prueba debe fortalecer para preparar a los estudiantes. Quiero puntualizar que el apoyo de la secretaria se ha debilitado durante estos años, ya que la SED envía el enlace y queda allí el proceso.

	12. ¿El currículo institucional proporciona consistencia, coherencia de los saberes aprendidos por los estudiantes para obtener buenos resultados en las pruebas Saber 11?
DDC6	Se está en ese proceso de transformación, priorizando saberes y fortaleciendo competencias en miras a mejorar los resultados en las pruebas externas
DDC7	Si, en el currículo está establecida a través de trabajo colaborativo y cooperativo, elaboración de pruebas de competencias, retroalimentación de las evaluaciones y trabajo proyectos,
DDC8	Se debe tener en cuenta el contexto de los estudiantes para la realización de un PEI con un horizonte claro y pertinente que fortalezca el aprendizaje de los estudiantes
DDC9	El currículo se encuentra establecido, anualmente se realiza la correspondiente socialización y se realizan los planes de mejora.
DDC10	Es un faltante en nuestro ejercicio, este año comenzamos a mirar cómo se articula el currículo con esa preparación específica para la prueba SABER, es decir, hay un nivel de conciencia de los docentes y estudiantes “no debería ser de esa manera” pero esta prueba determina mucho el futuro de los estudiantes. Digamos que nos hemos concentrado para que ese diseño curricular se ajuste a lo componente que se solicitan para la prueba SABER 11.

	13. Desde su labor como Directivo Docente cuales son las competencias que usted considera que le han ayudado para que su institución
--	---

	educativa obtenga buenos resultados en las pruebas Saber 11.
DDC6	Se parte desde la delegación de funciones por parte del Rector, eso nos lleva a tener en la institución un liderazgo compartido.
DDC7	Competencias académicas, las competencias socioemocionales con estudiantes y docentes, las competencias ciudadanas, flexibilización curricular
DDC8	Liderazgo compartido
DDC9	El Rector delega la mayoría de funciones, esto conlleva a tener un liderazgo compartido.
DDC10	19:03 Te diría, una de las habilidades mía como directivo es la competencia comunicativa, para lograr esa armonización. Este año al realizar la socialización mostramos el histórico de las pruebas que nos las proporciona el ICFES alrededor ellos, miraos nuestras debilidades para concentrarnos en ello. De esta manera, se realizó el ajuste a la malla curricular y hemos tenido esa tensión “preparo para la prueba o preparo para la vida” como dicen los profesores. Estamos tratando de encontrar ese equilibrio de los pedagógico

	14.
DDC6	Es necesario que las diferentes gestiones se articulen para la mejora, no solo en pruebas ICFES, sino en todos los procesos institucionales, se requiere del trabajo mancomunado y propositivo, proyectado a corto, mediano y largo plazo, con objetivos claros y metas a cumplir en cada etapa. Se requiere destinar recursos para mejorar el componente pedagógico.
DDC7	El colegio busca formar sujetos integrales por eso es importante la relación de los diferentes componentes de la institución; Las actividades interdisciplinarias.
DDC8	La pertinencia de todos los procesos para lograr atender las necesidades de los estudiantes y teniendo en cuenta el contexto de la institución y de nuestros estudiantes.
DDC9	Se requiere de una articulación de todos los procesos institucionales.
DDR10	Sigo insistiendo de las habilidades comunicativas, también, tiene que ver con el reconocimiento de los cuerpos colegiados, es decir, hacer respetar esas decisiones del cuerpo colegiado. Hay docente, que no atienden esos ejercicios y se oponen a seguir esas indicaciones, es así como debo entrar a mediar. También, se debe dar un peso fuerte al consejo estudiantes, es decir, darle importancia a la voz de los estudiantes. Reconocer que son parte fundamental de la institución educativa y se han apropiado de los procesos académicos.

	15. Usted como directivo docente realiza la correspondiente socialización y retroalimentación de los resultados de las pruebas ICFES SABER con los docentes y desde allí como desarrolla el plan de mejora?
--	--

DDC6	Es un tema que genera discusión en el cuerpo docente, argumentan que los resultados de pruebas externas no pueden medir su desempeño como docentes, pero poco a poco se ha venido ganando terreno en este tema haciendo entender a los docentes que solo analizando resultados podemos plantear estrategias de mejora, evidenciar nuestras falencias y atacarlas de manera coherente.
DDC7	Si la institución analiza con los resultados de las pruebas tanto docentes como con los estudiantes y de acuerdo a ello se seleccionan los contenidos y temáticas.
DDC8	En las semanas institucionales, se realiza la correspondiente retroalimentación de los resultados.
DDC9	Si, a nivel de las jornadas pedagógicas se realiza la correspondiente socialización y retroalimentación.
DDC10	Todos los años se hace, pero los últimos años ha sido accidentados por la pandemia. Pero los docentes, tomaron los resultados del 2020 que fue cuando los resultados de esta prueba se desplomaron, al inicio de año se retomó el ejercicio de las pruebas y que no solamente sea una responsabilidad de los docentes de media, sino que es un proceso más estructural.

	16. A nivel curricular hay una cohesión entre lo planeado, lo enseñado y los resultados en las pruebas SABER 11.
DDC6	Aún falta lograr esta cohesión, pero se ha venido trabajando con gran esfuerzo en lograrlo, cada vez se ha generado mayor conciencia en los docentes sobre la necesidad de priorizar los aprendizajes, dinamizar los espacios académicos y mejorar los procesos en los estudiantes.
DDC7	Si, esto se puede evidenciar en los excelentes resultados de los últimos años conforme a las pruebas SABER 11.
DDC8	Si existe una cohesión
DDC9	Se ha venido trabajando en la articulación de estos procesos y esto se observa en los resultados de las pruebas.
DDC10	No, hay vamos a encontrar una serie de dificultades por lo que se ha vivido. Frente a la parte curricular hacen falta ajustes eso lo realiza el área de humanidades que es el encargado de mirar y articular este proceso porque los resultados más bajos están en lectura crítica.

	17. ¿Qué estrategias y mecanismos desarrolla como rector, que permitan superar los resultados de las pruebas Saber?
DDC6	Se ha venido fortaleciendo la formación docente, falta aún trabajar más a fondo con padres y estudiantes, para que entiendan la importancia en la mejora

	de los resultados y la necesidad de implementar estrategias en este sentido.
DDC7	Apertura de espacios pedagógicos, Se acepta y promueve alianzas, Se generan procesos de análisis de los resultados, Se realizan simulacros y prácticas sobre el tipo de preguntas tipo ICFES.
DDC8	Reuniones de los equipos institucionales
DDC9	Capacitación de los docentes en realización de pruebas.
DDC10	Lo que estamos haciendo es el fortalecimiento de los simulacros y sobre todo la retroalimentación de ese ejercicio con los docentes. Como coordinado académico me he sentado con los docentes a analizar estos procesos y principalmente las reuniones de área esto ha ayudado a articular los procesos y los resultados para este año

Anexos 3

Anexo 3.

Cuartiles de las diferentes áreas evaluadas (2018 al 2020)

Anexo 3^a.

PUESTO A NIVEL GENERAL BOGOTÁ									
2018									
	COLEGIOS CON PUNTAJE BAJOS					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS			
Puesto	1	4	7	23	78	741	749	800	805
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICAD A (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCIT A VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)
Puntaje promedio total	206,94	219,41	223,34	235,70	246,29	292,41	292,76	301,56	301,86
QUARTIL	Q1					Q2			Q3
Promedio Cuartiles	226,33					295,58			301,86

PUESTO A NIVEL GENERAL BOGOTÁ										
2019										
	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
Puesto	9	12	35	45	82	785	831	852	886	930
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICAD A (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCIT A VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)
Puntaje promedio total	213,44	214,86	225,38	228,60	236,15	287,82	292,46	296,15	300,00	306,49
QUARTIL	Q1					Q2			Q3	
Promedio Cuartiles	223,69					292,14			303,25	

PUESTO A NIVEL GENERAL BOGOTÁ										
2020										
	Colegios con puntajes Bajos					Colegios con puntajes Altos				
Puesto	9	10	13	17	19	785	840	857	875	899
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)
Puntaje promedio total	217,88	218,42	220,00	221,92	222,65	285,77	290,86	292,86	295,38	297,88
QUARTIL	Q1					Q2		Q3		
Promedio Cuartiles	220,17					277,5		294,25		

Anexo 3b

LECTURA CRÍTICA

Puntaje Promedio Lectura Crítica									
2018									
	COLEGIOS CON PUNTAJE BAJOS					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS			
Puesto	2	4	7	27	39	654	730	785	792
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)
Puntaje promedio lectura crítica	44,87	46,71	47,01	49,84	50,36	58,43	59,79	61,02	61,16
QUARTIL	Q1					Q2			
Promedio Cuartiles	47,76					60,1			

PUESTO PROMEDIO LECTURA CRÍTICA										
2019										
	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
Puesto	4	5	36	40	72	790	839	860	889	903
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)
Puntaje promedio lectura crítica	44,74	45,67	48,98	49,00	50,00	59,38	60,48	61,00	61,53	62,00
QUARTIL	Q1					Q2		Q3		
Promedio Cuartiles	47,68					59,93		61,77		

PUESTO PROMEDIO LECTURA CRÍTICA										
2020										
	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
Puesto	4	11	15	16	19	753	825	837	870	945
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)
Puntaje promedio lectura crítica	44,65	46,02	47,00	47,00	47,51	58,00	59,04	59,00	60,00	61,03
QUARTIL	Q1					Q2		Q3		
Promedio Cuartiles	46,44					56,71		59,77		

Anexo. 3c

MATEMÁTICAS

Puntaje Promedio Matemáticas									
2018									
	COLEGIOS CON PUNTAJE BAJOS					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS			
Puesto	1	3	7	25	145	738	773	799	860
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)
Puntaje promedio matemáticas	40,16	42,58	44,12	46,84	50,50	58,96	59,84	60,70	62,37
QUARTIL	Q1					Q2			Q3
Promedio Cuartiles	44,84					59,83			62,37

Puntaje promedio Matemáticas										
2019										
	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
Puesto	21	31	33	37	141	801	841	881	894	970
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)
Puntaje promedio matemáticas	44,09	45,05	45,67	46,00	50,00	59,92	60,00	61,44	62,00	64,93
QUARTIL	Q1					Q2		Q3		
Promedio Cuartiles	46,16					59,96		62,79		

Puntaje promedio Matemáticas										
2020										
	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
Puesto	12	15	21	31	33	869	876	910	916	949
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)
Puntaje promedio matemáticas	44,54	45,00	46,00	46,30	46,49	60,20	61,00	61,99	62,00	62,54
QUARTIL	Q1					Q3				
Promedio Cuartiles	45,67					61,55				

Anexo 3d

SOCIALES Y CIUDADANAS

Puntaje Promedio Sociales y Ciudadanas									
2018									
	COLEGIOS CON PUNTAJE BAJOS					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS			
Puesto	1	4	9	20	85	747	748	779	801
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)
Puntaje promedio sociales y ciudadanas	40,03	41,49	42,74	44,38	47,06	57,05	57,07	58,13	59,08
QUARTIL	Q1					Q2			Q3
Promedio Cuartiles	43,14					57,42			59,08

Puntaje promedio Sociales y Ciudadanas										
2019										
	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
Puesto	5	18	33	66	81	717	768	869	921	926
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)
Puntaje promedio sociales y ciudadanas	38,97	40,47	42,00	43,00	44,00	53,92	54,96	56,00	58,60	59,00
QUARTIL	Q1					Q2		Q3		
Promedio Cuartiles	41,69					54,44		57,87		

Puntaje promedio Sociales y Ciudadanas										
2020										
	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
Puesto	10	13	15	20	26	775	819	821	825	826
COLEGIO SEGUN SED	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)
Puntaje promedio sociales y ciudadanas	41,61	42,00	42,00	42,47	43,02	56,00	57,00	57,00	57,16	57,54
QUARTIL	Q1					Q2				
Promedio Cuartiles	42,22					56,94				

Anexo 3e

Ciencias Naturales

Puntaje promedio ciencias Naturales									
2018									
	COLEGIOS CON PUNTAJE BAJOS					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS			
Puesto	1	6	11	40	101	767	762	815	840
COLEGIO SEGU	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)
Puntaje promedio ciencias naturales	41,03	43,97	45,02	47,27	49,00	57,99	58,85	59,43	59,97
QUARTIL	Q1					Q2		Q3	
Promedio Cuartiles	42,26					57,05		59,12	

Puntaje promedio Ciencias Naturales										
2019										
	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
Puesto	13	31	37	42	80	755	833	852	910	961
COLEGIO SEGU	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)
Puntaje promedio sociales y ciudadanas	41,89	44,00	44,03	44,70	46,00	55,92	57,00	57,44	59,00	60,07
QUARTIL	Q1					Q2			Q3	
Promedio Cuartiles	44,12					56,79			59,53	

Puntaje promedio Ciencias Naturales										
2020										
	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
Puesto	14	15	16	17	18	802	837	855	900	929
COLEGIO SEGU	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)
Puntaje promedio sociales y ciudadanas	42,49	42,54	42,91	43,00	43,00	56,00	56,49	57,00	57,12	58,54
QUARTIL	Q1					Q2			Q3	
Promedio Cuartiles	42,79					56,5			57,83	

INGLES

Anexo 3f

Puntaje promedio Inglés									
2018									
	COLEGIOS CON PUNTAJE BAJOS					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS			
Puesto	1	6	8	14	161	558	627	690	813
COLEGIO SEGU	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)
Puntaje promedio inglés	39,74	44,93	45,31	46,26	51,13	57,20	58,71	60,31	64,63
QUARTIL	Q1					Q2			Q3
Promedio Cuartiles	45,47					58,74			64,63

Puntaje promedio Inglés										
2019										
Puesto	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
	4	8	20	41	93	667	768	771	809	826
COLEGIO SEGU	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)
Puntaje promedio inglés	38,47	40,36	43,00	44,30	47,00	57,44	60,00	60,92	61,47	62,00
QUARTIL	Q1					Q2				
Promedio Cuartiles	42,63					62,46				

Puntaje promedio Inglés										
2020										
Puesto	Colegios con puntajes Bajos					COLEGIOS CON PUNTAJES ALTOS				
	3	5	11	18	38	530	769	771	837	892
COLEGIO SEGU	COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)	COLEGIO GIMNASIO DEL CAMPO JUAN DE LA CRUZ VARELA (IED)	COLEGIO ANTONIO JOSE URIBE (IED)	COLEGIO ALEMANIA UNIFICADA (IED)	COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	COLEGIO FEMENINO LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS (IED)	COLEGIO SORRENTO (IED)	COLEGIO SAN JOSE NORTE (IED)	COLEGIO RODOLFO LLINAS (IED)	COLEGIO LA FELICIDAD (IED)
Puntaje promedio inglés	39,53	40,04	41,00	42,00	43,00	50,00	55,54	55,68	57,98	60,00
QUARTIL	Q1					Q2				Q3
Promedio Cuartiles	41,11					54,8				60

Referencias

- Alonso-Tapia, J. (1997). *Motivar para el aprendizaje: teoría y aprendizaje*. España: EDEBÉ.
- Alvariño, C., Arzola, S. y Brunner, J. (2000). Gestión escolar: Un estado del arte de la literatura. Chile. Revista Paideia. (En red). Disponible en: www.oei.org.
- Angel, N; Lara, Ana & Meza, C.(2018). Aprendizaje sobre la formación de directivos docentes. Rutamaestra. Santillana. <https://rutamaestra.santillana.com.co/wp-content/uploads/2018/02/Aprendizaje-sobre-la-formación-de-directivos-docentes.pdf>
- Arbaiza, L. (2011). Alianzas estrategicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirado desde la perspectiva de la interculturalidad. *Scielo*, 102-117.
- Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F., & Sarmiento, M. (2009). PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA QUE PONEN EN ACCIÓN LAS POLITICAS DE CALIDAD EDUCATIVA EN LOS COLEGIOS PÚBLICOS DE BOGOTÁ. *Repositorio Universidad Javeriana*.
- Báez, L. (2020). Confiabilidad de las pruebas estandarizadas que se aplican en Colombia para medir y evaluar la calidad de la educación. *Revista Espacios*, 1-16.
- Barrios, Yerley; Alcala, Mónica; Carrillo , Martha; Vargas(2020). Clima Organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio.
- Betancourt, E. (2002). La gestión educativa ante la violencia intrafamiliar en estudiantes de básica primaria del sector oficial, urbano - Melgar (Tol). (Tesis de Maestría). Facultad de Educación. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: PEARSON - Prentice Hall.
- Bruner, J. (1997). *La educación, puerta de la cultura*. España: Aprendizaje visor.
- Cabrera, L., Vladéz, M., & Hilehza, O. (2018). El análisis de los reactivos de Matemáticas y su interpretación con respecto al aprendizaje. 113-120.

- CANCHÓN, Y., PLAZA, G. Y ZAPATA, G. (2013). Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas. Tesis de maestría. Universidad de La Sabana. Bogotá.
- Cantero, G. y Celman S. (1993). La gestión escolar en los niveles primario y medio, exigencias y condiciones de cambio. Paraná, Proyecto de Investigación.
- Carvallo-Pontón, M. (2010). Eficacia escolar: antecedentes, hallazgos y futuro. mag. Revista Internacional de Investigación en Educación, 3(5),199-214.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de Tipo A y el Tipo B). *UNESXO*, 1-27.
- Castillo, & Alicia. (2005). Liderazgo Administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la educación* 20, 34-51.
- Carrillo, M., López, W., Ramos, S., Granados, S., & Vallejo, H. (2020). *Las prácticas pedagógicas y su relación con los resultados de las pruebas Saber 11 en Instituciones Educativas Públicas de Medellín*. Obtenido de <https://www.icfes.gov.co/documents/20143/2157860/06+Policy+Brief+MC+Udea.pdf>
- Castro, B. Julieta(2007) Experiencias didácticas para el mejoramiento de la práctica pedagógica del profesor de artes plásticas Educación. Universidad de Costa Rica. vol. 31, núm. 1,pp. 109-121.
- Cejas, M. (2003). La educación basada en competencias: una metodología que se impone en la educación superior y que busca estrechar la brecha existente entre el sector Educativo y el productivo.
- CEPAL (2018) La agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: una oportunidad para América latina y el Caribe. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago.
- CEPPE , Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en educación. (2009). Prácticas de liderazgo Directivo y Resultadonde Aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *REICE*, 7(3), 19-33.
- Cervini, R. (2010). El "Efecto Escuela" en la Educación Primaria y Secundaria: El Caso de Argentina. *REICE*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8(1), 7-25.

- Charres, H., Villalaz, J., & Martínez, J. (2018). Triangulación: una herramienta adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables.
- Cheong-Cheng, Y. & Mok, Magdalena M. C. (2008). What effective classrooms? Towards a paradigm shift. *School Effectiveness and School Improvement*, 19 (4), 365-385.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGrawHill.
- Contreras, M., & Contreras, A. (Enero- Diciembre de 2012). Prácticas pedagógicas: postulados teóricos y fundamentos ontológicos y epistemológicos. *Heuristica*(15).
- Cuenca, R., & Cáceda, J. (2017). Ideales Normativos, Normas y Práxis: Patologías Sociales sobre los Directivos Escolares en el Perú. *revista. uam.es*, 15(2), 5-29.
- DANE. (2019). *Boletín Técnico. Educación Formal (EDUC) 2019*. Bogotá : DANE.
- Delors, J. (1997). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Santillana. Ediciones UNESCO.
- Demarchi, G. (2020). *La Evaluación desde las pruebas estandarizadas en la educación en latinoamérica*. (Vol. 8). Medellín: Uniminuto.
- Donoso, S., & Benavides, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Redalyc*, 23, 1-28.
- Educación, c. d. (2009). Prácticas de liderazgo Directivo y Resultado de Aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *REICE*, 7(3), 19-33.
- Elacqua, G., Hincapié, D., Vegas, E., & Alfonso, M. (2018). *Profesión: Profesor en América Latina ¿Por qué se perdió el prestigio docente y cómo recuperarlo?*.
- Fernández, E. Mariano. (1999). La organización escolar: agregado, estructura y sistema. Universidad de Salamanca.
- Fernández, M., Alcaraz, N., Sola, & Miguel. (2017). Evaluación y pruebas estandarizadas: Una reflexión sobre el sentido, utilidad y efectos de estas pruebas en el campo educativo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 10(1), 51-67.
- Figuerola, Vladimir. (2017) Eficacia Escolar en entornos vulnerables de la República Dominicana. Estudios de casos Múltiples. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.

- Flores, O., & Kyere, E. (2020). Advancing Equity- Based School Leadership: The Impostance of Family-School Relationships. *ScholarWorks*.
- Gáirin, J. (1996). *La organizacion. escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: Colección Aula Abierta.
- Gallego, D., Alonso, C., & Honey, P. (2007). *LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE: Procedimientos de diadnósticos y mejora*. Bilbao, España: Ediciones Mensajero.
- Gómez ,R. Benito(2011). Un modelo de evaluación(Autorregulació) para centros docentes. Visión Libros. Madrid.
- Hayes, B. (2002). *Cómo Medir la satisfacción del Cliente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Hederich, C y Camargo, A. (2001).Estilos cognitivos en el contexto escolar: proyecto de estilos cognitivos y logro educativo en la ciudad de Bogotá. Bogotá, Universidad. Pedagógica Nacional.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la Investigación la rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México.: McGrawHill.
- Icfes. (2020). Informe Nacional de Resultados del Examen Saber 11 2020. En Icfes, *Informe Nacional de Resultados del Examen Saber 11 2020* (Vol. 1). Bogota.
- Immegart, G. L. (2000). Gestionando Organizaciones de Aprendizaje. Estados Unidos. En Universidad de Deusto (I.C.E) Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso internacional sobre dirección de centros educativos. (pp. 55-76). España: Ediciones Mensajero.
- Jares, X. (1997). *Micropolítica en al Escuela*. España: OEI.
- Jiménez Jiménez, B. (1996): Los formadores, *Revista Educar*, 20, 13-27.
- Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. (2004, October). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come [Los métodos de investigación mixtos: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado]. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Leithwood, K. (2011). *Revising the Ontario Leadership Framework*. Toronto, Toronto, Canada: Prepared for the Leadership Development Branch

- Llanes, L., Duarte, P., Navarro, H., & Ramírez, Y. (2014). *Informe final: Estudio diagnóstico para detreminar ¿ quiénes son los rectores y directores de las instituciones educativas de la educación preescolar, básiva y media en Colombia?* Bogota: Evaluar.
- Luna Correa, J.E. (2012). Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato. Universidad de Celaya. México.
- Mancilla, J., y Beltrán (2013). Coherencia entre las estrategias didácticas y las creencias curriculares de los docentes de segundo ciclo, a partir de las actividades didácticas. *Perfiles educativos* , 139 (35).
- Martín, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- MEN (2008). Guía Metodologica Evaluación Anual de Desempeño Laboral: Docente y Directivos Docenets del Estatuto de profesionalziación Docente Decreto ley 1278 de 2002.
- Meza, D. (2016). Algunos Factores que influyen en los resultados de als pruebas estandarziadas y censales. *Scielo*.
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2008). Guía No. 31. Evaluación Anual de Desempeño de Docentes y Directivos Docentes. Bogotá: MEN.
- Moncada, G. A. (2019). APROXIMACION TEÓRICA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE UN ENFOQUE TRANSCOMPLEJO. *REMENBRANZA*, 2(1), 81-90.
- Morales, Gutiérrez, A.C. (2000). *Arquitectura de sistemas organizativos*. Córdoba: ETEA.
- Moreno, I. (2004). LA UTILIZACIÓN DE MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS EN EL AULA. *Departamento de Didáctica y Organziación Escolar*, 1-14.
- Moreno, T. (2016). . Las pruebas estandarizadas en la escuela contemporánea, ¿llave o cerrojo para la mejora de la educación?. Standardized testing in contemporary schools: key or padlock for the improvement of education? *Temas de Educación*, 22(1).

- Murillo, F.J., (2008) Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación*, 6(1), 4-28. Madrid, España.
- Murillo, F.J. (2003). El movimiento de investigación de Eficacia Escolar. En F.J. Murillo (Coord.), *La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión internacional del estado del arte*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Murillo, F.J., Castañeda, E., Cueto, S., Donoso, J.M., Fabara, E., Hernández, M.L., Herrera, H., Murillo, O., Román, M. y Torres, P. (2007). *Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar*. Bogotá: CAB.
- Murillo, J. (2006). *Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica: 15 buenas invetsigaciones*. Bogotá: Convenio Andres Bello.
- Neves, C. (2008). Las organizaciones internacionales y la evaluación de los sistemas de educación y formación: análisis crítico y comparativo. *Revista Europea de Formación Profesional*, 45, 1-251.
- OCDE(<https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/lospaisesdebenhacerquelaprofesiond ocenteseamasatractivadesdeelpuntodevistafinancieroointelectual.htm>)
- Ortega, J., Valencia, N., & Humánez, J. (2022). Factores explicativos e la calidad de la educación media: análisis del caso de Córdoba, en Colombia. *Educación*, 58(1), 221-236.
- Pacheco, R., Robles, c., & Ospina, A. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta Colombia. *Scielo*, 259-266.
- Pascual M., J. (2011). El Efecto Escuela. Más allá del Aula. *REICE. Revista iberoamericana sobre Calidad y cambio en Educación*, 9(1).
- Page, A. Mariano; Bueno, María; Calleja; José(1990) Hacia un Modelo Causal del Rendimiento Académico. Centro de investigación, documentación y Evaluación.CIDE. Madrid
- Peña, E., Fernández, R., & Muñiz, J. (2009). *Estimación del valor añadido de lso centros escolares*. España: Universidad de Oviedo.
- Pérez, A. I (1998). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid: Morata.

- Pérez, M. J. y Hernández, M.L. (2000). Una Dirección para la Mejora de la Eficacia Escolar. En Universidad de Deusto (I.C.E) Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso internacional sobre dirección de centros educativos. (pp1021-1034). España: Mensajero.
- Poblete, Manuel (2006). Las competencias, instrumento para un cambio de paradigma. En Bolea, M. P. y al. Investigación en educación matemática: actas del X Simposio de la Sociedad Española de Investigación en Educación Matemática. Huesca: Instituto de Estudios Altoaragoneses.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar : Volumen 1: políticas y prácticas*. OCDE.
- Posada, J., & Mensoza, F. (2014). Determinantes del logro académico de los estudiantes de grado 11 en el periodo 2008-2010. Una perspectiva de genero y región. *ICFES*.
- Popham, W. J. (1999). Why standardized tests don't measure educational quality. *Educational Leadership*, 56(6), 8-15.
- Prieto, Gerardo; Delgado, Ana, (2010) FIABILIDAD Y VALIDEZ. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicologicos. Madrid. Papeles del Psicólogo, vol. 31, núm. 1, enero-abril, 2010, pp. 67-74
- Quintaña, P. (2006). *Metodología de investigación científica cualitativa*. Lima: UNMSM.
- MEN. (03 de 03 de 2022). *Proyecto Educativo Institucional*. Obtenido de MEN: <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-79361.html>
- Rico, F. (1996) Planeación, apertura y salto social. Santa Fe de Bogotá: Editorial IAFIC.
- Rocco. T., Bliss Gallagher, S. y Pérez- Prado. A . (2003, Spring). Takung the Next Step: Mixed Methods Research in Organizacional Systems. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 21(1), 19-29.
- Rodríguez, E. (2002). *Concepciones de práctica pedagógica*. En: Folios, revista de la facultad de humanidades. No 16, 105-129.
- Rodríguez, O., Lozada, D., & Lozada, J. (2016). *Aministración de los fondos de servicios educativos de las instituciones educativas oficiales General Santander e integrado de soacha del municipio de soacha*. Soacha: Corporación universitaria Minuto de Dios.

- Roma, M y Murillo, Javier (2014). Uso de los resultados de las evalauciones estandarizadas como criterio de elección y selección de escuelas (Vol. 1)
- Rojas, M. y Medina, L. (2012). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rueda, B , Mario (2011). La investigación sobre planeación educativa. perfiles Educativos.Vol XXXIII, núm 132.pp 3-6.
- Ruíz, J. (2010). Innovación Educativa, Artículo Blogspot, Venezuela.
- Sallis, E. (2002). “Leadership”. En “Total quality management in education”. (Pp. 67-72) London, Reino Unido. Kogan Page
- Sandoval, L., Carmargo, M., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A., & Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas Colombianas. *Investigación Pedagógica.*, 12-48.
- Sánchez, J., Chica, O., & Vilorio, J. (2017). *Prácticas de gestión directiva y académica que interpelan de manera negativa la calidad de las Instituciones Educativas Públicas: El Caso del distrito de Santa Marta, Colombia*. Obtenido de Análisis Organización y calidad educativa: <http://remineo.org/repositorio/libros/dcoai/wp-content/uploads/2017/08/08-La-calidad-educativa.pdf>.
- Sánchez, J., Rúa´Martinez, & J & Ternera, L. (2018). Competencia de los directivos docentes para la transformación de las instituiones educativas en organziaciones inteligentes. *Clío América*, 12(24), 122-136.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- SED (2020). Modelo de gestión institucional: Proyecto Estratégico 2020-2024. Encuentro de Rectores y Rectoras de los Colegios Oficiales de Bogotá.. Diciembre 3 de 2020.
- SENA. (2021). *Integración SENA con la educacion Media*. Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-124745_archivo_pdf7.pdf.
- Siabato, M. (2013). Gestión interal y desarrollo educativo. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(103), 35-48.
- Schiefelbein, E., & Simmons, J. (1970). *The Determinants of School Achievement: A review of the Research for Developing Countries*. Canada: IDRC.

- Slater & Teddlie (1992). Toward a theory of School Effectiveness and Leadership.
- Sverdllick I. (2006). Apuntes para Debatir sobre la Gestión Escolar en Clave Política. Una Mirada por la Situación en Argentina REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4, 2006, pp. 65-84. Madrid, España.
- Tapia-Alonso. (1997). *Motivar para el aprendizaje: la perspectiva de los alumnos*. Obtenido de http://biblioteca-digital.ucsh.cl/greenstone/collect/revista1_old/archives/HASH013e.dir/Motivacion%20para%20el%20aprendizaje.pdf.
- Tébar, L. (2003). *El perfil del profesor mediador*. Madrid: Santillana.
- Tedesco, J. C. (2011). Los desafíos de la Educación Básica en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*(55), 31-47.
- UNESCO. (2015). *Educación 2030 Declaración de Oncheon: hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. República de Corea.
- UNESCO (2005). *Hacia una sociedad del conocimiento*. Ediciones UNESCO.
- Villasís, M., Márquez, H. Z., Miranda, G., & Escamilla, A. (2018). El protocolo de invetsigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Ram Revistas Alergia México*, 414-421.
- Viñao, A (2001). Cultura escolar, reformas e innovaciones educativas. *Colciencia Social*, 5.p 27-45.
- Waissbluth, M. (2018). *Educación para el siglo XXI: El desafío latinoamericano*. Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Woodside, A. (2010). Organizational Culture, Business- to-business Relationships, and Interfirm Networks, 11 – 26.
- Zegarra,S. (2015), Clima Organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas Bolivarianas de la Ciudad de Puno-2014- Perú. Perú: Comunicación (Resolución 09317 de 2016, p.12).
- Vázquez, G. (2016). Problemas y limitaciones del uso de pruebas estandarizadas para la evaluación educativa en México (Vol. 22). México: Temas de Educación.

Vergara Díaz, G; Peredo, H. (Enero-Junio de 2020). Relación inconsistencia entre puntajes del Sistema de Medición de Calidad de la Educación y el promedio de notas en estudiantes de octavo básico en Chile. *Revista Educación*, 44.