

Buenas Prácticas Educativas

La ruta del “saber hacer” escolar



El concepto de Buena Práctica remite a un saber hacer concreto y sistemático de enseñanza y aprendizaje, de gestión o de relaciones con la comunidad, que ha mejorado procesos en una institución educativa, y que por su madurez, fundamentación, grado de sistematización y resultados sostenidos en el tiempo, ha logrado reconocimiento e influencia en otros ámbitos distintos al de su origen.

BUENAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS No. 2
La ruta del "saber hacer" escolar

Sergio Fajardo Valderrama - Alcalde de Medellín
Horacio Arango Marín - Secretario de Educación de Medellín
Ana Lucía Hincapié Correa - Subsecretaria de Planeación
Felipe Andrés Gil Barrera - Subsecretario de Educación
Teresita del Carmen Aguilar García - Subsecretaria Administrativa
Duqueiro Antonio Espinal Chavarria - Director Técnico de la Prestación del Servicio Educativo

Coordinación Técnica: Laboratorio de Calidad de la Educación de Medellín

Comité Directivo

Ana Lucía Hincapié
Secretaría de Educación
Marta Liliana Herrera
Fundación Proantioquia
Carlos Alberto Casas
Fundación Corona

Secretaría Ejecutiva

Marta Alzate Ramírez
Fundación Proantioquia

Elaboración y edición editorial

Gerencia de publicaciones
Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA
kdasuky@cta.org.co

ISBN

Alcaldía de Medellín

Secretaría de Educación
Carrera 52 (Carabobo) No. 44 B - 17
Edificio Carré, Medellín, Colombia
Conmutador: (4) 514 8200 Fax: (4) 2933600
Línea de Atención a la Ciudadanía: 514 8353
Correo electrónico: secre.educacion@medellin.gov.co
Página web: www.medellin.gov.co/educacion

Fundación Corona

Calle 100 No. 8A - 55 piso 9 torre C
Bogotá D. C., Colombia
Teléfono: (1) 644 6500 Fax: (1) 610 7620
Correo electrónico: fundacion@corona.org
Página web: www.fundacioncorona.org.co

Fundación Proantioquia

Calle 5 Sur No. 32- 281
Medellín, Colombia
Teléfono: (4) 268 3000 Fax: (4) 266 5374
Correo electrónico: info@proantioquia.org.co
Página web: www.proantioquia.org.co



Contenido

Presentación	6
Propósito	13
Experiencia	
Colegio San Ignacio de Loyola	14
-Eficacia-	
Sobre la institución educativa	15
La apuesta general de la institución	15
La buena práctica	17
El saber hacer	24
Logros y lecciones aprendidas	24
Retos y desafíos	25
Equipo de trabajo	25
Experiencia	
INEM José Félix de Restrepo	26
-Pertinencia y Calidad-	
Sobre la institución educativa	27
La apuesta general de la institución	27
La buena práctica	28
El saber hacer	32
Logros y lecciones aprendidas	33
Retos y desafíos	34
Equipo de trabajo	34
Experiencia	
Institución Educativa Arzobispo Tulio Botero Salazar	35
-Disminución de la deserción-	
Sobre la institución educativa	36
La apuesta general de la institución	36
La buena práctica	39
El saber hacer	44
Logros y lecciones aprendidas	45
Retos y desafíos	45
Equipo de trabajo	46
Experiencia	
Institución Educativa Alcaldía de Medellín	xx
-Gestión Escolar-	
Sobre la institución educativa	xx
La apuesta general de la institución	xx
La buena práctica	xx
El saber hacer	xx
Logros y lecciones aprendidas	xx
Retos y desafíos	xx
Equipo de trabajo	xx

Buenas Prácticas Educativas

La ruta del "saber hacer" escolar

Presentación y Propósito



Presentación

La Educación como herramienta de transformación social ¹

Entre las condiciones de vida de los habitantes de Medellín y Antioquia se presentan profundas desigualdades en todos los ámbitos; el reconocimiento de esta situación en el marco de la sociedad de la información y del conocimiento, reclama la lucha permanente por la equidad desde distintas esferas, una de ellas, la educación.

No hay la menor duda de que sin un proyecto educativo que cobije todas las personas de esta sociedad, que promueva su capacidad de hacerse ciudadanos o ciudadanas, nunca vamos a tener una ciudad y un departamento que sean justos y pacíficos en todos los sentidos posibles. Una sociedad que brinde oportunidades, y que nos enseñe que todos y todas podemos aspirar a ellas.

Por el contrario, si perpetuamos una ciudad que restringe las oportunidades, repetiremos el modelo individualista que asfixia a los individuos objeto de la exclusión hasta las vías no legales, egoístas y destructivas de la subsistencia.

La educación es una herramienta privilegiada para la transformación ciudadana y de la calidad de ésta dependerá la eficacia de la transformación social de la ciudad. El reto de la actual administración es hacer de la educación un proyecto social.

Una educación de calidad significa:

1. Responder por el nivel más alto posible de formación del conocimiento.
2. No discriminar socialmente: una persona independientemente de su condición social, cultural y económica, debe tener acceso en igualdad de condiciones a un sistema educativo de calidad.

Medellín, la más Educada

Lo que se está haciendo en Medellín es propiciar condiciones sociales y económicas para hacer una intervención sobre el aspecto educativo y tener claridad con respecto a lo que significa calidad en la educación. Al mismo tiempo, lograr que la educación sea un proyecto de ciudad, que cualquier persona sienta y vea cómo la administración está comprometida con la educación, independientemente de la condición social; de aquí se desprende el proyecto **Medellín las más educada**, la más educada de Colombia, la más educada de América Latina, ojalá algún día del mundo, es un reto ambicioso, pero por el cual se tiene que trabajar partiendo de que no somos la ciudad más educada del país. Medellín será la más educada porque formaremos ciudadanos que participan y se apropian de la ciudad, y están a la vanguardia de la sociedad del conocimiento y de la globalización.

¹ Reflexiones del Alcalde de Medellín, Sergio Fajardo Valderrama.

Referentes conceptuales y metodológicos

1. Una institución educativa que mejora permanentemente²

a. Logra que todos sus estudiantes aprendan lo que tienen que aprender

Por ello, trabaja intencionalmente para que todos sus estudiantes, y no solamente unos cuantos, aprendan todo lo que tienen que aprender en su paso por cada uno de los grados y niveles de la educación obligatoria, alcanzando todos los objetivos que se esperan de ellos. Para que este propósito se materialice, una institución que está en mejoramiento permanente: sabe para dónde va, tiene un plan de estudios concreto y articulado, usa el tiempo adecuadamente, fomenta y aprovecha el talento del conjunto de sus docentes, usa los recursos para la enseñanza y el aprendizaje de manera apropiada, tiene mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, utiliza los resultados para mejorar, cuenta con sólidos mecanismos de apoyo y tiene ambientes de aprendizaje adecuados.

b. Logra que los estudiantes asistan regularmente a clases y permanezcan en el sistema hasta culminar sus estudios

El sistema educativo colombiano definió unos tiempos específicos que se distribuyen en niveles, ciclos y grados, en los cuales los niños, niñas y jóvenes adquieren los conocimientos y desarrollan las competencias básicas necesarias para ejercer plenamente la ciudadanía y desempeñarse en el mundo laboral. Para que todos los estudiantes alcancen este objetivo es necesario que asistan a la institución educativa todos los días. Un estudiante que deja de asistir por más de tres días consecutivos tiene gran riesgo de abandonar prematuramente sus estudios. Esto es todavía más probable si vive en circunstancias individuales, familiares y sociales muy difíciles. El abandono anticipado de los estudios compromete seriamente las posibilidades de tener un futuro mejor.

Es por esto que una institución educativa que mejora permanentemente, hace un seguimiento sistemático al fenómeno del ausentismo estudiantil, identifica sus causas y toma las medidas pertinentes para superarlo, con lo que podrá evitar la deserción.

c. Logra que todos sus estudiantes tengan buenos resultados y sean promovidos

Esto ocurre cuando en la institución se comparte la idea de que todos pueden aprender, y por ello, hay un gran compromiso de directivos y docentes para alcanzar este propósito. Estos resultados son consecuencia del diseño y aplicación de actividades pedagógicas adecuadas y acordes con los grandes objetivos del Plan Educativo Institucional (PEI) y el plan de estudios, así como de la puesta en marcha de estrategias de evaluación que permitan dar cuenta de los avances y dificultades. Asimismo, dependen de acciones que se lleven a cabo para recuperar a los estudiantes que todavía no alcanzaron los aprendizajes esperados.

Es importante tener en cuenta que una institución educativa de calidad no se preocupa solamente por mejorar sus resultados, sino porque éstos sean logrados por todos los estudiantes. Esto quiere decir que trabaja en el sentido de disminuir las diferencias entre quienes tienen altas y bajas calificaciones: de una parte, para elevar las de quienes tienen bajos resultados y, por otro, de mantener los buenos resultados de quienes ya los tienen.

d. Ofrece un ambiente favorable para la convivencia

La escuela es un espacio de socialización por excelencia. Allí los estudiantes tienen la posibilidad de conocer e interactuar con otras personas de su misma edad y adultos distintos a los miembros de su entorno familiar y del vecindario en el que viven, lo que contribuye con su desarrollo individual y social. Este intercambio con otros también favorece el logro de aprendizajes más duraderos. Diversos estudios han mostrado la existencia de un vínculo muy estrecho entre las emociones y el aprendizaje.

² Tomado de la cartilla de "Seguimiento a los planes de mejoramiento y los pactos de calidad" editada por la Secretaría de Educación de Medellín.

Por esta razón, es esencial que la institución educativa posibilite el establecimiento y/o fortalecimiento de buenas relaciones en los salones de clase, en los momentos de recreo, durante las actividades culturales y deportivas, en las salidas pedagógicas y en otras actividades extracurriculares, en el salón de profesores, con el personal administrativo, con los padres de familia y otros miembros de la comunidad educativa. Esto es fundamental para propiciar el desarrollo de una autoestima positiva y realista, así como, para crear ambientes propicios para el aprendizaje.

Asimismo, las buenas relaciones son esenciales para construir espacios de convivencia sustentados en el respeto por sí mismos y por los demás. Ésta es la base para desarrollar las capacidades, reconocer y respetar las diferencias, manejar los conflictos pacíficamente, conocer las reglas y mecanismos para el ejercicio de los derechos y participar en la vida ciudadana, comprender los puntos de vista de los demás, y ponerse en el lugar de los otros y para comprender las razones por las cuales tomaron determinadas decisiones o realizaron ciertas acciones.

e. Promueve el desarrollo personal y social

Una institución educativa que mejora no sólo realiza actividades para lograr que todos sus estudiantes aprendan y desarrollen las competencias básicas, sino que también favorece el desarrollo personal a través de acciones que optimizan las condiciones de bienestar de todos y fortalecen las capacidades para relacionarse con los demás. Para que lo que haga en este ámbito sea acorde con las características y necesidades de los estudiantes, es fundamental que la institución conozca las condiciones de vida de los estudiantes, especialmente en lo que se refiere a su situación familiar y su entorno sociocultural. Este conocimiento es el que permite identificar y llevar a cabo estrategias más apropiadas de orientación y prevención, así como acciones de apoyo coherentes con estas características y necesidades. Por esta vía también se contribuye al fortalecimiento de la autoestima, lo que a su vez les da mayor confianza para estudiar, ser exitosos y alcanzar sus metas.

f. Prepara a sus estudiantes para que puedan continuar sus estudios postsecundarios o tener buenas oportunidades laborales

Por cuenta de los acelerados cambios e innovaciones tecnológicas, el entorno está transformándose de manera muy rápida. Las múltiples posibilidades de comunicación y uso de tecnologías, televisión por cable e internet, hacen que sea necesario replantear las formas de interacción y de trabajo. Cada vez más las personas trabajan desde su casa o en un lugar distinto al de la empresa. Esto repercute directamente sobre la educación, en el sentido en que es necesario reevaluar y modificar algunas prácticas tradicionales de enseñanza para dar paso a otras formas de aprendizaje que sean acordes con las nuevas realidades tecnológicas. Este panorama necesariamente obliga a las instituciones a cuestionarse: ¿para qué es la educación que estamos impartiendo?; ¿estamos preparando a todos los estudiantes para enfrentarse a un mundo en permanente cambio?. Es necesario hacer una reflexión muy profunda acerca de la pertinencia de la formación que estamos brindando para que los estudiantes desarrollen estas competencias, y que al egresar, puedan continuar sus estudios o acceder a más oportunidades laborales en este nuevo contexto.

g. Sabe que los cambios sostenibles requieren tiempo, dedicación, seguimiento y evaluación

Realizar cambios en cualquier institución es una tarea muy compleja, que requiere de un fuerte liderazgo de los rectores y sus equipos directivos. Igualmente, necesita un intenso trabajo en grupo, porque la actuación conjunta permite compartir datos y experiencias, discutirlos, conectar información y desarrollar nuevas ideas. Para cambiar es fundamental que todos crean en el éxito del plan de mejoramiento y en el logro de los compromisos establecidos en el pacto de calidad.

Adicionalmente, es preciso que ocurran simultáneamente cambios individuales y colectivos, además de los organizacionales, que pueden implicar inclusive modificaciones en las formas de interactuar internamente y con otras organizaciones del entorno. Esto lleva a la necesidad de que el rector, como líder de la institución, trabaje fuertemente en el sentido de crear capacidad de todo su grupo de colaboradores para que puedan afrontar las dificultades que seguramente se presentarán en el camino.

2. Una Buena Práctica

Es una práctica concreta y sistemática de enseñanza y aprendizaje, de gestión o de relaciones con la comunidad, que ha mejorado procesos y que por su madurez, fundamentación, grado de sistematización y **resultados** sostenidos en el tiempo, ha logrado reconocimiento e influencia en otros ámbitos distintos al de su origen.

El concepto de práctica remite necesariamente a un saber hacer que sirve para la solución de un problema, el manejo eficiente de un proceso, el mejoramiento de la eficacia de un área o grupo de una organización. La práctica se entiende por buena en la medida en que es eficaz, por ello, se considera como tal, independientemente de que responda a investigaciones exhaustivas o que cuente con marcos conceptuales y teóricos. Por esta razón, las Buenas Prácticas van dirigidas a los equipos humanos que en las instituciones educativas enfrentan en lo cotidiano los retos mencionados anteriormente.

Criterios de selección de las experiencias³

Las experiencias que se exponen en esta publicación, fueron seleccionadas entre las instituciones educativas de Medellín, con base en los siguientes criterios:

- **Madurez:** La experiencia de mejoramiento lleva un tiempo mínimo de tres años de ejecución en el que demuestra un destacado nivel de desarrollo.
- **Pertinencia:** Integra las características y necesidades particulares de la población a la que se dirige, su intencionalidad es contextualizada.
- **Consistencia práctica:** Posee metodología y actividades estructuradas que guardan consistencia con el objetivo propuesto y con la fundamentación que la respalda, evidencia claridad en la ruta a seguir.
- **Logros evidentes:** Presenta evidencias y resultados documentados atribuibles a la experiencia. Hay un proceso permanente de evaluación.
- **Legitimidad institucional:** Se ha insertado en la dinámica de la institución y ha permeado su cultura.
- **Participativa:** Abre el espacio para la intervención de diferentes actores, se socializa y promueve la apropiación general.

Categorías

Las buenas prácticas seleccionadas para esta publicación se inscriben en las siguientes categorías:

- **Generación de ambientes que promuevan la incorporación y/o adopción de la Innovación Pedagógica**
Instituciones educativas oficiales y privadas que de manera intencionada desde su dirección o coordinación académica, generan un ambiente propicio entre sus maestros y su comunidad educativa para un trabajo de aula renovado en el que primen la investigación, observación, experimentación, entre otras.
- **Eficacia**
Instituciones educativas que como producto de un proceso de mejoramiento continuo, han logrado obtener de manera sostenida en el tiempo altas tasas de aprobación, bajas tasas de deserción y buenos resultados académicos medidos a través de las pruebas SABER e ICFES.

³ Según la página web de Ministerio de Educación Nacional -www.mineduacion.gov.co- y las memorias del Foro Departamental de Competencias Científicas de la Secretaría de Educación para la Cultura de Antioquia, éstos son criterios para definir una experiencia como significativa. El equipo realizador de esta publicación los consideró válidos para una Buena Práctica.

- **Manejo del Conflicto**

Instituciones educativas que habiendo tenido conflictos internos que afectan el funcionamiento global de la institución, han logrado desarrollar estrategias, minimizando el impacto de estos conflictos y permitiéndole a la institución volver a su función principal de enseñanza. Además, que tienen una visión positiva y constructiva del conflicto como dinamizador de los procesos humanos.

- **Institución Educativa Feliz**

Institución que genera altos niveles de pertenencia en sus empleados, padres y estudiantes, con fluida comunicación entre sus estudiantes y docentes, ofrece variadas actividades extracurriculares para sus estudiantes, que les permitan explorar diferentes facetas de su desarrollo, respeta las diferencias de los estudiantes y en la que, en general, los diferentes actores se sienten bien y así lo manifiestan.

3. Ruta metodológica

De acuerdo con los criterios y las categorías definidos, se realizó un proceso de **identificación y selección de experiencias**, a cargo del Comité Directivo del Laboratorio de Calidad conformado por la Secretaría de Educación de Medellín, la Fundación Corona y Proantioquia. Para ello se enviaron comunicaciones escritas a las facultades de educación y algunas ONGs **de Medellín**; además se contactaron algunos funcionarios y la asesoría de la Unidad de Calidad de la Secretaría y personas de la Escuela del Maestro que identificaron buenas prácticas educativas. En cada institución educativa referenciada por un experto o un funcionario se diligenció telefónicamente una ficha de preselección, para evaluar cada criterio definido y otorgar un puntaje, el cual fue contrastado con los indicadores y la información de la Subsecretaría de Planeación Educativa. Así, con un riguroso proceso de triangulación de la información, se realizó la selección, con la intención de elegir Buenas Prácticas educativas en instituciones con una identidad singular, un valor diferencial, que posibilitaran la pluralidad y la contrastación, con una trayectoria clara que se ha visto aún más consolidada con los proyectos de esta Administración Municipal y su apuesta por la educación como bien público y herramienta clave para el desarrollo humano.

Luego, el proceso de **recolección de información** consistió fundamentalmente, en la realización de talleres de construcción colectiva alrededor de la buena práctica, orientados con la metodología para la sistematización de experiencias de la Alianza Educación para la Construcción de Cultura de Paz⁴ la cual propone, bajo la metáfora de expedición, el trabajo en siete rutas: de la Iniciación, de la Historia, de los Sueños, de los Caminos acertados, del Saber hacer, de los Frutos perdurables y del Retorno; que se sintetizan a continuación.

1. Ruta de la Iniciación

Es un recorrido por los conceptos mínimos que deben estar claros antes de comenzar concretamente "la expedición". Sus objetivos son: a) Presentar el plan de acción para el desarrollo de los talleres; b) Acordar las reglas de juego para su realización; c) Mejorar la comprensión sobre el proceso de sistematización y sensibilizar para que ésta sea una práctica cotidiana e institucional y; d) Mejorar la comprensión sobre cada categoría de buena práctica, por ejemplo la I.E. Feliz.

2. La Ruta de la Historia

Es un proceso de recuperación de la memoria de la experiencia, los momentos vividos, las circunstancias enfrentadas, los propósitos perseguidos y las actividades ejecutadas, durante el tiempo que se lleva realizando la experiencia. La intencionalidad de esta ruta se concreta en dos vías: a) Construir una narración colectiva de la experiencia desde su inicio, en su gestión y en su desarrollo, donde los participantes se sientan reflejados y; b) Desarrollar la competencia para narrar la historia de la experiencia poniendo de relieve sus aspectos más pertinentes.

⁴ www.educacionparalapaz.org.co

3. La Ruta de los Sueños

Es el tránsito por lo deseable, por los buenos propósitos y por las intenciones de lo que se quiere realizar o lograr. Pretende no sólo identificar los propósitos y objetivos implícitos o explícitos que la experiencia tiene actualmente, sino también, en caso de ser necesario, ajustarlos para que de manera realista apunten a la resolución de la situación problema o la necesidad en la que se enmarca la experiencia.

4. La Ruta de los Caminos acertados

Es la ruta de los "cómos". Describe las mejores maneras para alcanzar los objetivos. Para ello, identifica las estrategias, los principios que las orientan y las acciones correspondientes a cada una y de ser necesario, se reajustan. Da cuenta del componente metodológico de la experiencia, relata el paso a paso para que pueda ser replicada.

5. La Ruta del Saber hacer

Es el camino que permite conocer "si están bien organizados". Posibilita saber cómo se consolidan los equipos de trabajo, cómo se da soporte a la Buena Práctica, cómo se toman las decisiones, se solucionan los problemas y se manejan los recursos. Además, ayuda a identificar problemas y soluciones relacionados con la organización y con el proceso de gestión de la experiencia.

6. La Ruta de los Frutos perdurables

Es el recorrido que compila qué logros se han obtenido con los esfuerzos realizados. Así, se identifican los cambios generados con el desarrollo de la experiencia y se definen los nuevos cambios que se deben consolidar y sostener.

7. La Ruta del Retorno o la Historia vuelta a contar

Esta es la ruta de regreso, cuyo sentido es reconstruir la narración colectiva de la experiencia incorporando lo nuevo que hay que hacer para fortalecerla y potenciarla. Igualmente es un mecanismo de validación participativa.

Estos talleres de construcción colectiva duraron en promedio 14 horas, se realizaron en varias sesiones de trabajo, contaron con la participación de representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa y de manera lúdica, incorporaron actividades de cada una de las rutas mencionadas. Cabe anotar que un valor agregado de esta actividad es el significativo aporte que se hizo a las instituciones, no sólo para que reflexionaran sobre su Buena Práctica sino también para que pudieran fortalecerla, en especial, en lo que concierne al marco metodológico.

Estos talleres fueron complementados con dos técnicas de investigación: el análisis documental y la entrevista estructurada.

En el análisis documental, se revisaron los soportes físicos que la institución tenía sobre la buena práctica y el marco global en el que se inscribía (PEI, manual de convivencia, plan de estudios, encuestas, proyectos, memorias, actas de reunión, entre otras); con el fin de estar al tanto de lo que había acontecido en la experiencia, conocer algunos antecedentes, su referente conceptual, su articulación con la filosofía institucional, su dimensión metodológica y la participación de los actores educativos.

En este proceso, se identificaron las fuentes primarias y secundarias a revisar, por medio de un proceso de rastreo, inventario y selección de los documentos existentes, los cuales eran clasificados por tipologías definidas (temas, momentos históricos, referente conceptual, evidencias, entre otros), se sometían a un proceso de lectura minucioso, que permitió recopilar información adicional sobre la Buena Práctica, contrastar los datos obtenidos en los talleres, darle soporte a la experiencia a través de evidencias, identificar patrones, tendencias, convergencias y vacíos, y consolidar la guía de entrevista a realizar para complementar la información. (Galeano, 2006)

Ahora bien, las entrevistas se realizaron con personas claves en la gestión y el proceso de desarrollo de la Buena Práctica, tanto con líderes directos que sitúan la experiencia, como con participantes espontáneos de la misma. Esta conversación se orientó bajo un esquema predefinido, y abordó de manera focalizada la Buena Práctica en cuestión. Así, con base en la información recogida en los talleres y el análisis documental, se definió una guía de preguntas. (Sampieri, 1991)

De otro lado, el **proceso de análisis de la información y escritura de los textos** implicó la consolidación de diversas versiones que eran analizadas y retroalimentadas por el equipo del Laboratorio de Calidad, en el cual se discutió en torno a los aspectos singulares a desarrollar acerca de la buena práctica, la relación de la experiencia con el desempeño y la realidad institucional, los tópicos claves a focalizar, la necesidad de ampliar información, entre otros. Además, se realizó un proceso de validación por parte de los actores involucrados en cada institución.

Finalmente, retomando la construcción de las Rutas realizada en los talleres y la información recopilada en el análisis documental y la entrevista, **la estructura** en la que están escritos los textos es:



1. **Sobre la institución educativa**

Datos generales que dan contexto a la Buena Práctica.



2. **La apuesta general de la institución**

Asuntos claves sobre la filosofía institucional, la historia de la Buena Práctica, los objetivos definidos y el marco de política en el que se inscribe.



3. **La Buena Práctica**

Descripción detallada del marco metodológico de la experiencia, el paso a paso de su implementación, la ruta a seguir para su réplica. Aquí se describe la lógica interna de organización de la Buena Práctica (fases, componentes, líneas de acción, estrategias, niveles de intervención, entre otros) y se ejemplifican actividades posibles para realizar y su despliegue en el tiempo.



4. **El saber hacer**

Proceso de organización y gestión escolar que da soporte a la práctica, en tanto evidencia los actores, las funciones, los recursos y las labores que la hacen posible.



5. **Logros y lecciones aprendidas**

Cambios observados, asuntos no previstos, errores cometidos, metas alcanzadas, redireccionamiento de la práctica; entre otras.



6. **Retos y desafíos**

Es el porvenir de la experiencia, la prospectiva de la buena práctica en el marco institucional, la noción de futuro a consolidar.

Por todas las razones escritas y aquellas que se escapan a las letras, porque en Medellín hay hombres y mujeres que creen en la escuela, le "ponen el alma" a la educación de los niños, niñas y jóvenes y aportan a la construcción de un país diferente, porque mirarse en buenos espejos ayuda a consolidar la propia apuesta, porque vale la pena resaltar lo que sí funciona... por esto y mucho más, el texto que tiene en sus manos guarda secretos y toques mágicos para que entre todos, hagamos de Medellín, la más Educada.

Propósito

El Laboratorio es una iniciativa de la Alcaldía de Medellín, liderada por la Secretaría de Educación y refrendada por el Concejo Municipal mediante el acuerdo No. 25, decreto 550. Tiene como propósito monitorear, evaluar y difundir los avances e impactos de las políticas educativas en el mejoramiento de la calidad de la educación en el municipio. Para ello, se suscribió una alianza entre la Secretaría de Educación de Medellín, la Fundación Corona y la Fundación para el Desarrollo de Antioquia - Proantioquia.

Las principales estrategias de este proyecto se orientan a la mejora de la información, la investigación y la evaluación de políticas públicas educativas; la producción y entrega de información a actores relevantes en el ámbito de la institución educativa; la difusión y el debate público con los principales actores de la comunidad educativa y con la ciudadanía en general.

Con el objetivo de construir una base para la referenciación de las instituciones educativas en sus procesos de mejoramiento, el Laboratorio de Calidad promueve la documentación de las Buenas Prácticas, que se describen en las siguientes páginas como un aporte fundamental para el mejoramiento de la calidad, convencidos de que cobran sentido si se difunden entre los interesados, y si a su alrededor se genera un intercambio de experiencias entre pares. Esta es la razón por la que se entrega a la comunidad educativa esta primera publicación sobre la documentación de seis Buenas Prácticas en las instituciones educativas de la ciudad: Gabriel García Márquez, Santa Juan de Lestonac, La Independencia, José Acevedo y Gómez, San Juan Eudes y Alcaravanes, a quienes agradecemos de manera muy sentida su compromiso con este ejercicio de sistematización. Los invitamos a leerlas, a compartirlas y a conocer con detalle los procesos que se realizan en algunas instituciones educativas por la ruta del mejoramiento continuo.

Uno de los aspectos más valiosos de esta publicación, es que materializa logros de manera cualitativa, es decir, que le pone "carne y hueso" a los números, que devela los factores asociados, las razones, las contingencias, las circunstancias y los rostros humanos que dan vida a estas Buenas Prácticas. Aquí, los indicadores se vuelven narración, historias reales llenas de matices y bemoles, como todo aquello que configura lo humano, sonrisas y lágrimas, aciertos y desaciertos, aprendizajes y luchas, corazones y mentes que se abren a otros para compartir su experiencia en este momento, a través de este texto, y el próximo año, con unas tertulias de socialización que le pondrán voz a estas experiencias.

El Laboratorio de Calidad trabajará en 2007 en la consolidación de un Banco de Buenas Prácticas en las instituciones educativas de la ciudad que le aporten a la comunidad educativa en sus procesos de mejoramiento. Se espera publicar 4 buenas prácticas adicionales documentadas en 2006, sistematizar además, cinco nuevas prácticas y realizar actividades de difusión y socialización entre los equipos escolares. Muy especialmente se espera continuar con el ejercicio de socialización de estas buenas prácticas por medio de una serie de tertulias en las cuales se invitará a rectores, docentes y otros actores de la comunidad educativa para conocer, aprender y escuchar las voces de estas valiosas experiencias.

Colegio San Ignacio de Loyola

Eficacia

El colegio San Ignacio de Loyola fue seleccionado como una buena práctica educativa en la categoría Eficacia, porque ha logrado obtener de manera sostenida en el tiempo, altas tasas de aprobación, bajas tasas de deserción y buenos resultados académicos en sus estudiantes, como producto de un proceso de mejoramiento continuo.



Para el colegio San Ignacio el acompañamiento se realiza desde los valores Ignacianos, los imaginarios de autoridad de acuerdo con las necesidades de los estudiantes, los equipos colaborativos y una planeación rigurosa y sistemática. Esta correlación se refleja en los buenos resultados que obtienen en las Pruebas del ICFES y SABER, en las Olimpiadas del Conocimiento, en su capacidad para ingresar a las instituciones de educación superior y en el reconocimiento y apoyo de la comunidad con la que cuenta la Institución.



SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El colegio San Ignacio de Loyola fue fundado en Medellín el 11 de diciembre de 1885 por una comunidad de sacerdotes Jesuitas. Desde entonces ha ido creciendo y ampliando su oferta educativa de acuerdo con las necesidades percibidas, y es así como en 1984 comenzó a impartir educación en el nivel preescolar, y en 1994 inició la experiencia de coeducación con enfoque de género.

Durante sus 122 años de labores, el Colegio ha logrado importantes reconocimientos: en 2005, recibió del Icontec el certificado de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000; en 2006, Fenalco Solidario le otorgó la certificación en Responsabilidad Social; en el mismo año, recibió el premio Excelencia Educativa por parte de la Alcaldía de Medellín, gracias a sus resultados en las Pruebas de Estado; y también en 2006 Fenalco Antioquia le impuso El Mercurio de Oro, su máxima condecoración.



LA APUESTA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

La clave para entender la eficacia en los procesos de aprendizaje de los estudiantes del colegio San Ignacio de Medellín, está en comprender el significado y los procedimientos validados desde hace varios años al interior de la Institución, del acompañamiento como la herramienta fundamental para el crecimiento personal, y el desarrollo de habilidades y la superación de dificultades de los niños y niñas, que hacen parte de la propuesta pedagógica ignaciana.

En el San Ignacio, el acompañamiento tiene sus raíces en la pedagogía de Jesús. Esta riqueza la desplegó la Iglesia a través de múltiples propuestas de acompañamiento espiritual, de las cuales una de las más desarrolladas metodológicamente fue la que San Ignacio de Loyola dejó sistematizada en las anotaciones de los ejercicios espirituales.

Estos fueron adaptados a la propuesta pedagógica Jesuítica y están en el transfondo de la *Ratio Studiorum* (1599) y los textos

corporativos básicos que establecen los lineamientos educativos de la Compañía de Jesús: Características de la educación de la Compañía de Jesús (numerales 41 y 44) texto de 1986; Pedagogía Ignaciana un planteamiento práctico (numerales 10, 18, 23, 24, 26, 27, 29, 34 al 70), texto de 1993; Identidad Ignaciana de nuestra Propuesta Educativa (páginas 30 a la 35) texto de 1997; Propuesta Educativa de la Compañía de Jesús, Fundamentos y Práctica, texto de 2005.

Las anteriores directrices teóricas son más evidentes en el Colegio de Medellín desde hace aproximadamente nueve años, a partir de la experiencia de los Ejercicios Espirituales por parte de un buen número de profesores vinculados a la Institución, y cuyo centro orientador es el acompañamiento. El objetivo básico fue proyectar la experiencia de los Ejercicios Espirituales en el acompañamiento de los estudiantes, y luego se proyectó al acompañamiento en el diario vivir del Colegio, a todos los estamentos del mismo.

Las actividades iniciales que fortalecieron la propuesta, además de los Ejercicios o Retiros Espirituales, son: la resignificación de las funciones del acompañante grupal y las actividades que hacen, como las tomas de contacto, la comisión de evaluación, el fólder de acompañamiento, el acompañamiento en los descansos, las salidas grupales, entre otras.

Algunos profesores comenzaron a ser muy exitosos con casos de estudiantes que presentaban grandes dificultades personales y escolares, y se descubrió que la clave estaba en la atención personal y el acompañamiento especial que habían recibido. Una dificultad inicial, radicaba en que no era una propuesta consensuada y dependía más de compromisos particulares que de decisiones colectivas e institucionales. En ese sentido, el acompañamiento dado en aquella época, se centraba en la relación personal de algunos docentes con alumnos específicos, además con un carácter muy intuitivo y sin ningún nivel de planeación y discusión colectivo al interior del colegio.

alumnos específicos, además con un carácter muy intuitivo y sin ningún nivel de planeación y discusión colectivo al interior del Colegio.

En el año 1999, el profesor Edwin Montes y el psicólogo Gustavo Ramírez, con el apoyo y la asesoría del padre Julio Jiménez, Rector del San Ignacio en ese momento, decidieron poner por escrito esta experiencia pedagógica con el objetivo de ofrecer a los profesores del Colegio, un manual que orientara y diera luces sobre la práctica del acompañamiento. Así fue como se construyó el "Manual para el Acompañamiento Grupal",⁵ con una primera edición de 100 ejemplares, y el cual se entregó en una ceremonia solemne a los profesores del colegio, cambiando el nombre de Director de Grupo por el de Acompañante Grupal. Después, el profesor Ramírez revisó y reelaboró el Manual, con la participación de varios educadores del colegio, hasta conseguir una cuarta edición, que hasta hoy se ha reimpresso dos veces, con 500 ejemplares cada vez, y ha llegado a numerosos colegios de Medellín y de otras ciudades de Colombia.

Más tarde, el mismo Manual se enriqueció con el acompañamiento que hizo el grupo de profesores de un grado por medio de la Comisión de Evaluación, y con los aportes del Departamento de Pastoral del San Ignacio. Luego, esta experiencia se proyectó hacia el acompañamiento del personal del colegio y al de los padres de familia a sus hijos, y fue así como Gustavo Ramírez publicó el "Manual para el Acompañamiento Familiar", y junto con el padre Jiménez realizó numerosas reuniones con las familias para sensibilizar y capacitar en este tema.

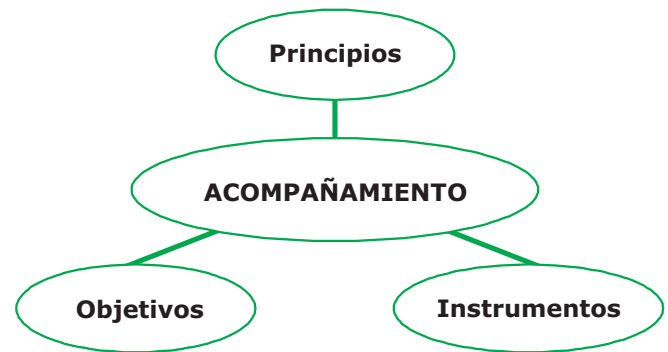


LA BUENA PRÁCTICA

El acompañamiento es una práctica institucional ignaciana que se desarrolla por medio de unos instrumentos en busca del cumplimiento de unos objetivos específicos que se basan en unos principios, como se explica más adelante y se muestra en el siguiente gráfico. "El acompañamiento va en contraposición con el esquema de ser atendido y planeado desde afuera, desde otra persona distinta al mismo acompañado. Lo anterior presupone que quien se

deja acompañar sepa a dónde quiere ir, aunque haya pausas y rodeos. No es el acompañante quien determina la meta y la velocidad... únicamente se puede acompañar a quien quiere emprender".⁶

Gráfico 1. Estructura del acompañamiento



Los principios del acompañamiento

En el acompañamiento se tienen reglas y límites claros que se basan en los principios que se describen a continuación.

Lo primordial es la persona, a la que se le debe respetar su autonomía, como ella debe respetar la de los demás.

El segundo principio es el acuerdo, como elemento que fortalece el acompañamiento; en este sentido el acompañamiento no se hace desde la autoridad, sino que en todos los casos, se busca el docente más afín y que pueda llegar con más confianza e influencia al estudiante, para tener un grado mayor de certeza en el resultado que se busca.

El tercer principio es que el acompañamiento persona a persona es importante para todos en todas las dimensiones o *cura personalis* (atención personal), partiendo de sus sentimientos, su visión de las cosas, sus necesidades, y orientando las respuestas a sus preguntas.

Para acompañar también se tiene en cuenta contextualizar la historia personal del estudiante, en busca de cercanía y a partir del principio "el otro no es más que yo, ni yo más que él", a las personas se les identifica por sus potencialidades, se les reconoce en lo afectivo, lo académico, y se les respetan sus diferencias, raza, sexo y posición económica.

⁵ RAMÍREZ, Gustavo y MONTES, Edwin. Manual para el Acompañamiento Grupal. Colegio San Ignacio de Loyola. Medellín: 1999.

⁶ Op. cit. p. 25-26.

Además, el acompañamiento incluye la compasión por el otro, que parte del principio: "amar al otro desde su entraña". Así, el que acompaña no juzga, se pone "en los zapatos del otro" y lo invita a salir adelante. Todo lo anterior tiene como base que el otro es importante, en el otro está Dios, el ignaciano vive a Dios de otra manera, en otra dimensión.

La escucha es la acción por medio de la cual se pone al otro en el centro sin hacerle sentir mal, sin gritar y con argumentos para que "ganen" todos. Escuchar es un principio de convivencia.

Los docentes son muy importantes para el éxito en el proceso del Acompañamiento, por eso para la Institución es indispensable que los docentes sean excelentes acompañantes, que aseguren la continuidad y hagan seguimiento al proceso de cada persona.

Los objetivos del acompañamiento

Los siguientes son los objetivos de la buena práctica de acompañamiento en el colegio San Ignacio, derivados de los principios expuestos anteriormente:

- Favorecer la formación integral de cada estudiante, fomentando su autoestima y el desarrollo equilibrado de su personalidad, acorde con las cualidades del perfil del estudiante.
 - Fomentar la relación personal entre educadores y educandos, fortaleciendo en ambos la capacidad de escucha y solución concertada de problemas.
 - Generar un proceso de maduración grupal que permita un mejor clima educativo, logrando un alto nivel de comunicación.
 - Acompañar la elaboración del proyecto de vida de cada estudiante y del proyecto de grupo.
 - Personalizar la tarea educativa otorgando a cada miembro del grupo la importancia que posee como persona.
 - Brindar al estudiante, elementos que le permitan conocer mejor su realidad interior y exterior, de modo que pueda elegir en la vida con libertad, responsabilidad y autonomía.
- Acreditar el sentido de pertenencia y amor al Colegio y a su familia.

Los instrumentos del acompañamiento

Existen varios instrumentos o mecanismos complementarios que garantizan el alcance de los objetivos del acompañamiento expuestos anteriormente. Estos son:

- Las Comisiones de Evaluación: Son espacios donde el estudiante escucha y se siente escuchado, no hay juzgamiento, se mira el proceso individualizado, empezando por las fortalezas. El estudiante toma nota de lo que sus docentes le hacen reflejo frente a sus dificultades, y de esta manera docentes y estudiantes crecen juntos.
- La Toma de Contacto: Es un espacio que existe permanentemente en el Colegio, por medio del cual se monitorean las condiciones en las que llega el estudiante a la Institución, se le ubica en las normas y actividades de la misma y se le facilita su comprensión del sentido de la disciplina y el trabajo. La toma de contacto puede concebirse como un instrumento de la educación personalizada que "ayuda a la persona lograr la auto-comprensión y la auto-dirección necesarias para conseguir el máximo ajuste o adaptación a la escuela, el hogar, a la comunidad".⁷
- El Comité de Casos: Este espacio se abre cuando un estudiante infringe la norma de manera grave, para acompañarlo desde lo psicológico. El Colegio tiene un equipo de nueve psicólogos que apoyan toda la estrategia de acompañamiento, sin hacer tratamiento, sino solo asesorándolo, y en el caso de algún estudiante que requiera apoyo profesional más especializado o de mayor duración, se sugieren profesionales externos que deben tener la disposición para mantener un contacto con el Colegio, para permitirles hacer seguimiento al caso.
- Los acuerdos: Estos se hacen en el Consejo Académico para que el Colegio vaya enrutado, como lo expresa la directora académica Sonia Correa:

⁷ Op. cit. p. 47.

"Todos estamos construyendo, todos estamos comprometidos: caminamos para el mismo lado y si nos equivocamos, nos equivocamos todos y lógicamente corregimos todos también".

Se toman decisiones como que los grupos de estudiantes de cada grado se constituyen de forma equitativa: en cada uno se reparten el mismo número de deportistas, los "flojos" en algunas de las materias, los más disciplinados, los inquietos, los dedicados, entre otros criterios. Para que el grupo tenga una compensación y se facilite el acompañamiento, cada dos años se intercambian todos los estudiantes en cada grado; así se socializan, y cuando se gradúan, lo hacen como una promoción.

- Un criterio muy fuerte sobre el éxito del estudiante del colegio San Ignacio, es la necesidad del acompañamiento de la familia en su proceso de crecimiento personal, lo cual se traduce en diálogos personales con los estudiantes y sus familias, y la unificación de criterios formativos con las familias por medio del "Manual para el Acompañamiento Familiar". Las figuras paterna y materna son esenciales para mantener el orden en la Institución. En cada una de las escalas jerárquicas se buscan modelos que las representen, para destacarlas y legitimarlas como fuentes de la autoridad y de la toma de decisiones. Por ejemplo, para evitar los conflictos y roces con los niños y niñas que carecen de una figura paterna clara, se busca que estén acompañados por un docente masculino que pueda suplir esta figura desde su quehacer en el aula de clase.

Existen otras acciones que refuerzan el acompañamiento:

- Cada año se revisa el Manual de Convivencia y se le hacen ajustes.
- La evaluación de profesores se convierte en otra razón para el acompañamiento.
- Al ingresar un profesor nuevo al Colegio, se le asigna un profesor padrino.

- A nivel de área también se hace acompañamiento al docente, el coordinador revisa y hace sugerencias, y se retroalimentan constantemente. El acompañamiento no sólo se centra en el error sino que estimula y reconoce el buen trabajo. Se propicia el contacto entre los alumnos y de ellos con los padres de familia.

Un sueño integral

A los principios, objetivos e instrumentos antes explicados, se suman otros cuatro aspectos que se viven al interior del San Ignacio con mucha fuerza y son parte de su dinámica cotidiana:

- La planeación de la vida institucional, expresada en equipos colaborativos con funciones y jerarquías muy definidas, con rutas de trabajo articuladas entre las distintas instancias del colegio y con procesos de evaluación y seguimiento permanentes.
- La organización es un principio de orden que facilita la ejecución y la gestión de la planeación y de las decisiones, mantener ambientes de aprendizaje motivadores para el estudiante, y espacios de trabajo que permitan mejores resultados en la labor docente. Los procesos de sistematización para la certificación y la gestión de calidad ISO 9001- 2000, han sido fundamentales para fortalecer una cultura de la planeación y la organización en el Colegio.
- La comunicación, que se ha construido como un imaginario muy fuerte para lograr la eficacia, la cual se expresa en los niveles de contacto permanente con los padres de familia, la política de insistir en la presencia de la familia en todos los ámbitos de la vida institucional, en la claridad como se irriga la información a través de todos los niveles jerárquicos y en el trabajo de los grupos primarios entre docentes, por grupos y con los estudiantes.
- La flexibilidad, como otro aspecto importante en el proceso de acompañamiento, entendida como la capacidad de adaptarse y tomar decisiones desde las circunstancias particulares de cada estudiante, evitando que se convierta en una costumbre, para no perder la organización y el orden.

El siguiente gráfico ilustra la forma como se articulan estos aspectos en torno a la estrategia principal del acompañamiento.

Gráfico 2. Otros aspectos del acompañamiento en el Colegio San Ignacio



La cultura de la excelencia se vive en todos los rincones de la Institución. Esta se siente desde el momento mismo en que un visitante llega a la portería del Colegio, con el saludo, la pregunta por el propósito de la visita, la llamada para anunciarlo, la forma de atenderlo. Este sueño por la excelencia pasa por la construcción permanente de estrategias y herramientas que le permitan a la comunidad educativa mejorar su desempeño en cada una de las actividades que realiza, y mantener un nivel de exigencia constante en las relaciones personales entre los directivos docentes, docentes, estudiantes, empleados y padres de familia. En ese sentido, en el San Ignacio se desarrolla de modo coherente y permanente, formación de agentes educativos en diferentes niveles: desde los retiros espirituales para directivos docentes, alumnos y padres de familia, talleres de capacitación, participación en eventos y seminarios, hasta intercambios pedagógicos y deportivos.

La excelencia en la eficacia se ha posicionado dentro del procedimiento de acompañamiento como elemento dinamizador del proceso de

formación, fortaleciendo cada vez con mayor convicción, los espacios pertinentes para lograr que el estudiante cumpla sus objetivos de aprendizaje eficazmente.

Por último, el proceso de excelencia en la eficacia, busca lograr que las distintas áreas del conocimiento mantengan un diálogo permanente en función de los objetivos de aprendizaje, dentro de un marco de seguimiento y evaluación. Para esto, el Colegio tiene claridad sobre dos aspectos estratégicos para lograr la eficacia: los acuerdos sobre el manejo de las tareas y el reconocimiento.

El primero se refiere a que todas las áreas tienen un número máximo y uno mínimo de tareas y de notas que se acuerdan con los estudiantes teniendo en cuenta las características del área. Los acuerdos por áreas son:

- Cuál es el número máximo de las tareas que se pueden poner a los estudiantes por día.

- Las tareas que no se sustentan en el trabajo de las clases, no son útiles.
- Las tareas se describen en guías.
- Algunos trabajos libres se diseñan como simulacros de exámenes que se publican en el sitio web.
- Las tareas grupales sólo son para los estudiantes a partir de 9º.

El segundo aspecto es el relacionado con los reconocimientos. A diferencia de otras instituciones educativas, el colegio San Ignacio no sólo visibiliza los primeros lugares en lo académico como reconocimiento, sino que utiliza la estrategia denominada Cuadro de honor, por la cual se hacen reconocimientos a cada estudiante en lo que es bueno, por ejemplo:

- Reconocimientos externos, entregados a los estudiantes que han participado con éxito en una actividad por fuera de la Institución.
- Reconocimientos internos, que se realizan destacando a los estudiantes que han demostrado tener más desarrollo personal en cada una de las ocho dimensiones del ser humano. Estas dimensiones son: la corporal, la comunicativa, la estética, la ética, la cognitiva, la sociopolítica, la espiritual y la afectiva.
- Perfil Ignaciano, concedido por el Consejo Ejecutivo a los estudiantes que más integralidad tengan en la convivencia de las ocho dimensiones del ser humano.
- Cuarto de beca, otorgado a mitad de cada año, a los estudiantes que son candidatos para ganarse el Perfil Ignaciano.
- Interclases, conferido a los estudiantes que obtuvieron el primer puesto en las competencias internas deportivas.

- Cruz Loyola, medalla que se le da a cada uno de los graduados.



EL SABER HACER

La eficacia de una institución como el colegio San Ignacio, solo es posible por la articulación de los diversos componentes de la gestión escolar. Existe una estructura piramidal, donde todos deben dar cuenta de sus responsabilidades, incluso el Rector, además del Consejo Directivo, y se cuenta con un asesor de la Compañía de Jesús que le hace seguimiento y acompañamiento.

El estilo administrativo de la Rectoría es gerencial, esto es, que la planeación estratégica hace parte de la vida cotidiana de la Institución, el trabajo en equipo es permanente en todos los niveles, la guía para la toma de las decisiones es el Plan de Desarrollo, todas las acciones son monitoreadas y se delegan funciones y tareas

en forma clara y con responsables visibles y específicos.

El rector, sacerdote jesuita José Leonardo Rincón, se apoya en el Consejo de los Directores de Área, conformado por cinco personas, con las que se reúne semanalmente para analizar la marcha de la Institución, y monitorear los avances del Plan de Desarrollo. Todas las decisiones quedan consignadas en actas o documentos de trabajo que son el soporte para la labor cotidiana de los directivos.

Además, existe una alta articulación entre los componentes directivo, administrativo y pedagógico del

Colegio, y un trabajo en red pertinente y adecuado más allá del trabajo en equipo. Para el acompañamiento, el tiempo es una aparente amenaza que se contrarresta con un buen manejo de la agenda. La experiencia de agendar, se lleva a cabo desde el nivel infantil. Esta actividad aporta a la eficacia en la gestión institucional, pues además de organizarle el tiempo al portador, también es un medio de

"El acompañamiento es estar con el otro, apoyándolo con amor en el encuentro consigo mismo, situarse al lado como compañero de camino, estableciendo relaciones profundas de diálogo y amistad, que permitan crear y compartir recíprocamente, sin que cada uno deje de ser lo que es". Profesor Gustavo Ramírez y Equipo.

buena comunicación con las familias, dado que al revisarla, se conocen las actividades que se desarrollaron, las que se desarrollan en la actualidad y las que están por desarrollarse. Así, si el Colegio no envía notas, los padres de familia pueden saber de ellas solicitando la información.

El colegio San Ignacio es una Institución educativa, en la que el nivel de consulta de las decisiones tiene una prioridad en la cultura organizacional, se tienen en cuenta las necesidades de los diversos estamentos de la comunidad educativa, se discuten en forma amplia las propuestas y se escuchan las distintas posiciones y con el fin de tener una perspectiva más completa de las mismas. Es importante resaltar que la decisión final recae en el Rector, pues esto hace parte de la cultura ignaciana, en la cual se consulta con otras instancias, pero las decisiones son tomadas finalmente por quien representa la máxima autoridad en la Institución. cual se consulta con otras instancias, pero las decisiones son tomadas finalmente por quien representa la máxima autoridad en la Institución.

Un aspecto fundamental que garantiza la eficacia en la Institución, es la evaluación, promovida desde las instancias directivas, y aplicada en los distintos ámbitos del colegio, por medio de los siguientes grupos y espacios institucionales:

- Comisión de Evaluación: Se realiza cada 15 días para cada grupo en todos los grados. En esta reunión de 45 minutos con todos los docentes del grado, se discute, debate, orienta y se deciden directrices de acciones a tomar con respecto a cada estudiante, como por ejemplo, los casos de alumnos repitentes, nuevos estudiantes, casos especiales, entre otros. Los estudiantes pueden ser citados al igual que sus padres para tratar asuntos que inciden directamente en su normalización (aspecto disciplinario) y sus compromisos aspecto académico). Se parte siempre de lo positivo, "no se le señala lo negativo sino que se le sugiere, lo que hay que mejorar", el estudiante se sienta en el centro. La ubicación de todos en esta reunión es en mesa redonda, para que las decisiones que se tomen sean entre pares. "Acá no se atiende a nadie detrás de un escritorio", dice Sonia Correa. Este tipo acciones hace que los niños y niñas desarrollen la autorreflexión, pues

además, a los estudiantes se les anima a expresar lo que tienen que decir, y que lo hagan cuando sea pertinente. En este escenario, los padres de familia tienen la palabra sólo al final, "por que ellos tienen todo el derecho de participar de las discusiones y confrontaciones pero no están en el aula de clase". Entre la quinta y sexta semana de reunión, se envía un informe parcial de todas las áreas y de la normalización a los padres de familia. La idea es movilizar a toda la Institución y a la comunidad académica para que actúen sobre las falencias.

- La evaluación de desempeño de los docentes es muy importante porque permite identificar situaciones para mejorar, e implementar un plan que ayude a conseguir los objetivos propuestos. Con los coordinadores se realiza el mismo acompañamiento, quienes con la rectoría hacen un ejercicio de pares que se llama "Reflejo", por medio del cual se crea un escenario de autocritica constructiva para evaluar el ejercicio de sus labores cotidianas.
- También realizan "La Puesta en Común de Sentimientos", que es otro ejercicio de evaluación, basado en que "sentimiento que no se exprese, se convierte en resentimiento", frase del Rector, explica Sonia Correa. La idea es que todos puedan compartir dentro del respeto y la igualdad, y cuando las reuniones se ponen álgidas, se suspenden para continuarlas luego. Un acompañante "es aquel que asume el papel de interlocutor formador, buscando favorecer el proceso de desarrollo individual y social, en todas sus dimensiones". "El educador como acompañante ha de ayudar a caminar a cada estudiante por sus propios pies, de tal forma que pueda asumir su responsabilidad histórica como ser humano".⁸
- Adicionalmente, el Rector y su equipo hacen una presentación general de las actividades desarrolladas cada año en el teatro con toda la comunidad educativa.

⁸ Op. cit. P. 32-33.



LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS

Todo el quehacer pedagógico del colegio San Ignacio está organizado y programado, se tiene control de todos los procesos, se evalúa lo que se hace, hay una intención clara en las actividades de apoyo a los estudiantes y se tiene implementado un sistema de reconocimientos e incentivos para los mismos. Además, existen criterios muy claros para la formación y el seguimiento de los docentes, como:

- Se capacitan permanentemente en computadores, inglés, programas y proyectos de libertad y autonomía, gestión de calidad, entre otros, incluso, en el caso de los docentes de inglés, deben pasar por un examen reconocido de suficiencia en el idioma.
- Los 130 docentes de la Institución son de tiempo completo y están ubicados en su área específica. Esto hace que las áreas marchen con seguridad y profundidad en el conocimiento.
- Los docentes están en un solo grado en un 70%. Cuando se comparten grados hay dos docentes y las programaciones se realizan entre los dos. Dentro del horario de trabajo hacen su reunión de encuentro, para hacer seguimiento y evaluación constante a los estudiantes.
- La rotación de docentes varía según la materia. La materia que tiene los docentes más estables es educación física, y la que más rota es inglés. Para regular que durante estos cambios de docentes los programas de clase no se vean afectados, tiene una articulación curricular para todas las áreas; por ejemplo: si un docente se retira, el nuevo profesor recibirá la planeación de las clases hasta seis semanas adelantadas desde el día en el que recibió el curso.
- Los docentes deben estar preparados para asumir retos que se definan desde las instancias directivas y académicas del Colegio; por ejemplo: un año pueden trabajar con el séptimo grado y al siguiente pasar otro año, onceavo o cuarto, en la misma área de

formación, y si necesita reforzar algún aspecto de capacitación, éste se le facilita.

- El equipo de orientación del Colegio está conformado por seis psicólogos y dos niñas de procesos de aprendizaje. Este equipo diagnostica y remite los casos de estudiantes que lo ameritan, y luego el psicólogo externo que hará el tratamiento, debe venir a la Institución para informar qué le pasa al estudiante y qué posición se debe tomar al respecto.
- Se aplica un principio frente a las exigencias institucionales, y es que después de tomada una decisión, se debe cumplir; solo se negocia cuando sea necesario; por ejemplo: la entrega de programaciones que deben hacer los docentes.
- Hay un manejo estricto del tiempo y la disciplina de trabajo, desde la planeación, el seguimiento, la evaluación y los correctivos oportunos. La proactividad es considerada buena, pero es importante conocer el tiempo real y el tiempo estimado; con esto, se ha ganado en la racionalización de actividades y en la cultura participativa.

Todo lo anterior, se refleja de manera concreta, en los excelentes resultados que obtienen los estudiantes del San Ignacio en las diferentes pruebas. En las pruebas del Icfes de 2006 su desempeño fue Muy Superior, en las del Saber se ubicaron por encima del promedio de las demás instituciones educativas del Departamento, y un alto porcentaje de sus egresados ingresan fácilmente a la educación superior.



RETOS Y DESAFÍOS

Naturalmente el proceso de excelencia en la eficacia no ha estado libre de dificultades en el colegio San Ignacio, las que según el equipo líder de la Institución, se han superado con base en procesos de motivación por medio de sensibilización al profesorado sobre el valor pedagógico del acompañamiento y de la planeación rigurosa de la vida institucional. Los retos que se han presentado y que hoy siguen desafiando, se pueden resumir en los siguientes:

Buenas Prácticas Educativas No. 2

La ruta del "saber hacer" escolar

- Sustener y fortalecer la formación constante de los docentes en la propuesta educativa, especialmente en los procesos psicológicos y pedagógicos del acompañamiento.
- Mantener la claridad sobre la norma y su utilidad para la convivencia es otro de sus retos. "Las personas piensan que la eficiencia y la eficacia se logran por la rigidez, pero se logran por el clima de aprendizaje que genera la organización de los procesos y su articulación", explica Sonia Correa.
- Conservar y potenciar los espacios de reflexión espiritual y pedagógica, particularmente con los docentes, que les permita vivir la experiencia de los Ejercicios Espirituales y reafirmar su papel en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes.
- Potenciar y sostener en el tiempo la cultura evaluativa que sea asumida por todos los estamentos de la comunidad educativa.

El colegio San Ignacio debe entonces, para continuar por la ruta del éxito escolar, consolidar la integralidad de su modelo pedagógico y continuar demostrando su capacidad de adaptación a las dinámicas sociales.



Un agradecimiento muy especial a los participantes de los talleres de sistematización que se comprometieron con el ejercicio de construcción colectiva de la Buena Práctica, con la idea sincera de "repensarse para mejorar" y compartir su "saber hacer" con otras instituciones:

Estudiantes:

Docentes:

Directivos:

Madre de familia:

Documentación y elaboración de la buena práctica: Francisco Maya Lopera, María Paulina Restrepo Ruiz y María Paulina Pérez Sierra.

José Félix de Restrepo

Pertinencia y Calidad

Con 36 años de experiencia, el Instituto para la Educación Media Diversificada (INEM) José Félix de Restrepo ha alcanzado importantes resultados que le han merecido el reconocimiento en el medio académico y entre la comunidad en general.

En esta ocasión, el INEM ha sido seleccionado por el Laboratorio de Calidad de la Educación de Medellín, como una buena práctica educativa en la categoría de Pertinencia y Calidad. Esto significa que es una Institución educativa que de manera sistemática, estudia el contexto en el que se van a desempeñar sus egresados, les hacen seguimiento, y con base en ello, ajustan su modelo pedagógico, su didáctica y su oferta institucional para favorecer el futuro de sus estudiantes.



A lo largo de su historia, el INEM ha vivido múltiples transformaciones guiado por su interés en responder a las demandas de la sociedad. Su estructura organizacional está concebida para formar estudiantes que sean competentes en el desempeño de diversos oficios y ocupaciones que el mercado requiera, razón por la cual, dedica grandes esfuerzos a estudiar y monitorear las necesidades laborales externas.



SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En 1958, en la ciudad de Lima (Perú), se realizó una reunión de ministros de educación auspiciada por la UNESCO, donde surgió la iniciativa de crear los INEM para democratizar la enseñanza media, atendiendo a la demanda de nuevas capas sociales y con el propósito de formar técnicos y mandos medios.

En Colombia, los antecedentes del INEM se remontan a los años sesenta, cuando se presenta en Colombia una considerable expansión de la educación media y se centra la atención de académicos, técnicos y políticos, en definir y precisar su orientación, la cual había sido caracterizada en el Informe Le Bret, Economía y Desarrollo, como "antidemocrática, enciclopedista y carente de orientaciones pedagógicas".⁹

En 1967, un grupo pedagógico adscrito al Ministerio de Educación Nacional de Colombia, había diseñado lo que más tarde sería un establecimiento de enseñanza media diversificada, incluyendo el estudio y elaboración de programas. Por primera vez en la historia de la educación del país, un grupo de educadores, arquitectos e ingenieros, trabajaron juntos en el diseño y establecimiento de las especificaciones educativas que sirvieron como base para montar la infraestructura física de los INEM. Para la época, finales de los años sesenta, existían interrogantes como: ¿Para qué seis años de bachillerato?, ¿su finalidad única es poder ingresar a la universidad?, ¿la otra opción es desempeñarse en cualquier oficio no calificado?, ¿es viable preparar al estudiante de educación media para los estudios superiores y el ingreso calificado al campo laboral? Como respuesta a éstos y otros interrogantes se propuso una reforma tendiente hacia la disminución del enciclopedismo, y hacia el desarrollo de la creatividad y la adecuada utilización del tiempo libre.

Así se creó el programa de Educación Media Diversificada (INEM), por Decreto 1962 del 20 de

noviembre de 1969 y el 363 de marzo de 1970, siendo Presidente de la República Carlos Lleras Restrepo, con recursos propios fruto de un préstamo del Banco Mundial. Esta circunstancia fue la causa de que los INEM no estuvieran adscritos, en sus inicios, al Ministerio de Educación Nacional, sino que fueran una dependencia directa del Instituto Colombiano de Construcciones Escolares (ICCE). Para empezar, Medellín fue seleccionada junto con otras ciudades, por ser una capital de Departamento. En el Ministerio existía una División de Educación Media que coordinó la construcción de la planta con todas las especificaciones en un lote situado en la Avenida Las Vegas, donde funciona en la actualidad.

Tal como reza su misión: "El INEM José Félix Restrepo de Medellín es una Institución oficial caracterizada por una estructura organizacional propia, dedicada a la prestación de servicios de educación formal en los niveles de Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria, Media Vocacional, Técnica y Académica a través de tres ciclos: Exploración Vocacional, Orientación Vocacional y Educación Vocacional, durante los cuales el estudiante, como centro del proceso pedagógico, tiene la opción de elegir entre varias ramas y modalidades, de acuerdo con sus necesidades, intereses y habilidades, para optar al título de Bachiller que le permita desempeñarse laboralmente y/o continuar en la educación superior".

El Modelo de diversificación que acompaña al INEM, nació como una experiencia piloto orientada por el Ministerio de Educación. "Esa primera etapa de la diversificación dio algunos resultados, unos colegios decidieron enfocar sus esfuerzos hacia unas áreas específicas y otros definieron otras; fue una experiencia interesante, de la cual se derivaron algunas lecciones, que hoy son importantes para toda la política de competencias laborales".¹⁰

A medida que el país avanzaba en educación, apareció la Ley 115 de 1994, con sus áreas opcionales y las optativas, las que un 20% de tiempo de las instituciones académicas podían

⁹ Tomado de La Educación Media Diversificada en Colombia. Foro Nacional de los INEM e ITA. Bogotá, octubre de 1986.

¹⁰ Proyecto de competencias elaborado por la Secretaría de Educación Municipal.

emplear en áreas que ellos consideraran útiles de acuerdo con las necesidades del contexto donde estaban ubicadas. De esta posibilidad que dio la Ley, los INEM aprendieron y reforzaron muchos elementos de la diversificación. En este mismo sentido, el INEM José Félix de Restrepo, logró una adaptación de la Ley 115 en su modelo pedagógico, en los planes y programas de estudio, en las ramas y modalidades, en las metodologías, los medios y ayudas educativas, teniendo siempre presente el literal a del Artículo 2º, del Decreto 1962: “el alumno, y no el plan de estudios, es el centro del proceso educativo”.¹¹

Hoy, la Institución tiene el reto de lograr que su currículo se articule con la estrategia de los ciclos propedéuticos de formación en las áreas de las ingenierías, la tecnología de la información y la administración, en torno a los cuales organizaron su actividad formativa las instituciones técnicas profesionales y tecnológicas de educación superior, de acuerdo con la Ley 749 de 2002.



LA APUESTA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

La diversificación es un aspecto que atraviesa la estructura del INEM desde su creación, y sobre la cual se desarrollan sus atributos de pertinencia y calidad que lo hacen ejemplar como una buena práctica. Por consiguiente, la sistematización de la experiencia de diversificación del INEM como buena práctica educativa, requiere un recorrido por la historia de la Institución, para resaltar los asuntos, que han posibilitado que después de tantos años, en los que muchas cosas han cambiado, siga dando buenos frutos.

“El INEM José Félix de Restrepo es hoy una Institución con pertinencia, calidad e inteligencia, si nos atenemos a la definición de inteligencia, que es saberse adaptar a los cambios. Es aquello de lo pedagógico que no siendo unificado ni estando en el mismo suelo epistemológico en el que el INEM hace práctica, le permite continuar,

conservando su estructura y propuesta inicial”.¹² En la historia del INEM José Félix de Restrepo, narrada por quienes trabajan allí, se destacan los esfuerzos que ha hecho la Institución para adaptarse a los cambios legales, las nuevas teorías educativas, el medio social y las necesidades del campo científico y del mercado laboral, sin perder de vista su esencia: la diversificación.

En el ámbito académico se han presentado cambios fundamentales; por ejemplo, se inició el proyecto de los INEM con un modelo pedagógico muy definido, que responde básicamente a la tecnología educativa. Con los sucesivos cambios, se han ido asimilando otro tipo de metodologías y acciones didácticas propias de una postura constructivista que habla de un sujeto que aporta, que construye a partir de lo que le ofrece su entorno.

A lo largo de su historia, se observa el interés del INEM por responder a las necesidades de la sociedad. La atención a las sugerencias de las empresas y de los estudiantes, han sido el insumo constante para renovar su oferta institucional. Cuando el INEM inició sus labores en el año 1970, era solamente femenino y ofrecía los programas de Culinaria, Costura, y Corte y confección. En 1973 las jóvenes empezaron a solicitar el ingreso al área de promoción social; entonces se reunieron los jefes de departamento con representantes del Ministerio de Educación en Bogotá, y allí se aprobaron los programas de Nutrición y dietética, Atención al preescolar y Psicología infantil.

“La gracia del INEM es que nos hemos conservado, nos hemos adaptado a lo nuevo sin dejar de lado lo básico ni lo fundamental como es la identidad, la esencia: la diversificación, porque el INEM es educación para el trabajo y para la universidad. Y las consultas hechas a la comunidad confirman que el interés de los padres de familia y de los estudiantes, cuando ingresan al INEM, está centrado en la diversificación”. A la par de las transformaciones e innovaciones, el INEM ha trabajado con firmeza por mantener algunas de sus especificidades, precisamente porque la experiencia les ha demostrado que allí reside su esencia y sus aciertos. “Uno de los méritos de

¹¹ Tomado de Proceso de Inducción documento “Institución educativa INEM José Félix de Restrepo” 36 años: 1970-2006.

¹² Miriam Briceño, coordinadora de Bienestar Institucional y que lleva en la Institución 28 años.

¹³ Luis Emiliano Buitrago, Jefe del Departamento de Educación Comercial.

esta Institución es que “contra viento y marea” se logró conservar la estructura, y es ésta la que da pie a la diversificación, cuya fortaleza es la calidad”.¹³

En años recientes se realizó un estudio para conocer y actualizar las características y demandas del mercado laboral en la ciudad de Medellín, con el fin de ajustar las modalidades existentes y crear otras nuevas, y asegurar así, el ingreso de los estudiantes a la universidad y/o al campo laboral. Por ejemplo, se detectó que en el área de la salud había mucha oferta mientras que los programas de gobierno de la actual administración pública estaban enfocados a la gestión social, por tanto decidieron que lo más indicado era eliminar la Modalidad de Salud y promover la de Gestión social. En la actualidad, el INEM ofrece 18 modalidades y 25 salidas ocupacionales.

La experiencia educativa de la diversificación del INEM se creó para mejorar la calidad en la educación, en consonancia con las nuevas tendencias educativas y las necesidades del país. En la actualidad el propósito de la experiencia de diversificación está contenido en la visión del INEM, que se enfoca en la formación de ciudadanos autónomos, críticos y creativos, competentes para desempeñarse laboralmente y/o continuar estudios superiores a través de la estructura de educación media diversificada, que se desarrolla en tres ciclos: exploración vocacional, orientación vocacional y media vocacional. A partir del camino trazado en la visión, la experiencia de diversificación apunta a:

- Formar a los alumnos en competencias académicas, laborales y ciudadanas, de acuerdo con las necesidades personales y de contexto, para desempeñarse en el campo laboral y/o continuar en la educación superior.
- Orientar al estudiante para que logre una acertada elección vocacional, de acuerdo con sus intereses, aptitudes y aspiraciones.
- Desarrollar proyectos pedagógicos como medios necesarios para alcanzar la formación técnica, tecnológica, artística, científica y humanista.

Tengo 21 años, soy Tecnólogo en Telecomunicaciones, el próximo año continúo con el quinto semestre de ingeniería, domino el inglés, presto servicios para una multinacional en el área de IT (servicios en tecnología) en el proyecto Bancolombia en el área de Soporte Técnico”.

-Exalumno el INEM-



LA BUENA PRÁCTICA

Los elementos, estrategias y principios que hoy permiten al INEM José Félix de Restrepo formar alumnos competentes para desempeñarse en diversos campos laborales o para continuar sus estudios superiores, son los que se describen a continuación.

Principios pedagógicos

En el modelo pedagógico del INEM José Félix de Restrepo existen varios componentes esenciales: el trabajo en equipo como dinamizador del proceso de enseñanza, un ambiente de aprendizaje que propicia la ampliación del conocimiento y la confrontación constante con los saberes técnicos y científicos, y la participación activa del docente en la correlación de las áreas y como facilitador del desarrollo cognitivo de los estudiantes. Este modelo se sustenta en los principios de aprender haciendo y aprender a aprender, en los cuales se basa el desarrollo cognitivo, y se complementa con métodos de solución de problemas, inferencia lógica, análisis crítico, desarrollo creador y demostraciones.

El proceso de aprendizaje, parte de la indagación de la realidad, la observación del objeto, la experimentación y la aplicación del conocimiento a situaciones particulares por medio del aprendizaje por proyectos, que se complementa con las consultas en la biblioteca y en otros medios, como los documentos y guías de trabajo.

Además, la planta física cuenta con especificaciones que la hacen funcional y que apoyan los principios pedagógicos de aprender

haciendo y aprende a aprender, tales como talleres, laboratorios, ayudas educativas, aulas especializadas y equipos.

Plan de estudios pertinente a las necesidades del medio

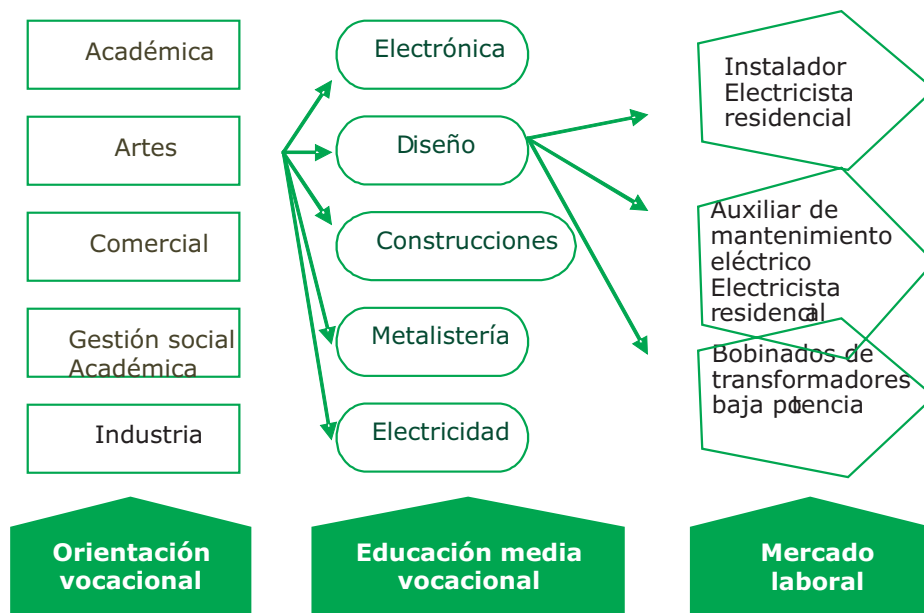
Según la opinión de los diversos estamentos de su comunidad educativa, la diversificación es la fortaleza fundamental del INEM de Medellín. La diversificación está contenida en diferentes ramas y modalidades que se ofrecen al alumno, quien tiene la oportunidad de elegir –con la ayuda de un consejero- de acuerdo con sus intereses, habilidades y aspiraciones. Estas áreas de estudio están diseñadas para que el alumno tenga más posibilidades de ingresar a la universidad o desempeñe más efectivamente, una determinada función en su comunidad.

El modelo de diversificación que actualmente aplica el INEM de Medellín consta de tres ciclos que originalmente concibió el Sistema de Educación Media Diversificada:

- Exploración vocacional, con rotaciones semestrales durante los grados sexto y séptimo. Durante las rotaciones se realiza un seguimiento al alumno en la exploración y análisis de sus afinidades y aptitudes.
- Orientación vocacional, en el transcurso de los grados octavo y noveno. Al iniciar octavo grado, el alumno debe elegir una Rama, entre las existentes: Académica, Industrial, Comercial, Artes o de Gestión social.
- Educación media vocacional, en los grados décimo y once. Al iniciar el grado décimo, el alumno debe elegir una Modalidad, en la cual conocerá lo específico de cada Rama o tipo de bachillerato).

Cada Modalidad tiene varias salidas ocupacionales, es decir, cargos y oficios que el estudiante puede desempeñar. El siguiente gráfico muestra las diferentes rutas de aprendizaje o cadenas de formación posibles para los estudiantes del INEM José Félix Restrepo.

Gráfico 3. Modelo de Ruta de aprendizaje en el INEM



El plan de estudios para los INEM, comprende dos núcleos de asignaturas: uno de formación general, obligatorio para todos los estudiantes y otro formado por asignaturas vocacionales correspondientes a las modalidades. El INEM diseña sus programas y establece convenios de articulación con instituciones de educación superior con el fin de facilitar a sus estudiantes el tránsito hacia los otros niveles de educación superior. Este propósito es consecuente con la estrategia que se desarrolla en el marco de la Ley 749 de 2002, la cual organiza la formación por ciclos propedéuticos, la cual se caracteriza por concebir y organizar de manera flexible, secuencial y complementaria el currículo de los programas de las carreras universitarias. Una estrategia que responde a las nuevas dinámicas de la sociedad y al ritmo del mercado laboral.

Según esta disposición existen tres ciclos en la formación: "el primero, técnico profesional; el segundo, tecnológico; y el tercero, profesional, es decir, los estudiantes pueden iniciar en décimo grado su formación técnica y cuando concluya este primer ciclo, con las habilidades adquiridas, podrá acceder a un empleo. Así mismo, si ha culminado con éxito el bachillerato y el programa técnico profesional, podrá llevar a cabo estudios tecnológicos, o segundo ciclo de formación. Luego de culminar con éxito este ciclo, obtendría el título de tecnólogo, el cual le abre otras opciones laborales y al mismo tiempo lo posibilita para continuar su formación académica".¹⁴

Acompañamiento y orientación vocacional a los estudiantes

Según el equipo de docentes y personal directivo responsable de sistematizar la presente experiencia, la esencia del éxito del INEM es que los jóvenes deciden su orientación vocacional a muy temprana edad. El acompañamiento del psicorientador es la clave que determina "si tiene la vocación o no". En el seguimiento de este proceso, participan los padres de familia, a través de encuentros formativos con el objetivo de involucrar y responsabilizar a la familia en la toma de decisión de sus hijos.

Los docentes y jefes de Departamento consideran que el INEM es una Institución muy diferente que ha tenido en cuenta no sólo lo académico sino la parte formativa, en el trabajo con los estudiantes. Con el fin de atender las necesidades y aspectos personales de los estudiantes se han adelantado acciones como que cada grupo tiene un coordinador permanente, y el apoyo constante del grupo de psicología.

Proyectos complementarios

Este tipo de proyectos ha permitido relacionar los aprendizajes recibidos con otras temáticas, desarrollar habilidades cognitivas e interactuar con otras personas de la comunidad. En este sentido, se promueven actividades extracurriculares, como por ejemplo, cada estudiante elige su práctica deportiva, se crearon semilleros de artes, plástica y matemáticas, clubes de robótica y de astronomía y se cuenta con un director de orquesta. El INEM es la única Institución educativa pública del país que tiene director de banda sinfónica.

Como materialización de la relación escuela-trabajo y teoría-práctica, en la Institución posibilitan que el estudiante experimente, de una manera vivencial y controlada, las diversas situaciones que se presentan en una empresa y aprenda a afrontarlas.

Además, la investigación es una herramienta que sirve de fundamento y soporte a las acciones continuadas de la experiencia de diversificación. Los estudiantes de once, por medio de su trabajo de grado, con el seguimiento y el apoyo de docentes, realizan estudios y consultas a los padres de familia y a los estudiantes, para conocer sus opiniones con respecto a la Institución, su estructura, sus servicios, sus expectativas, sus condiciones socioeconómicas y culturales. De esta experiencia nació el Centro de Investigaciones del INEM (CINEM), liderado por un grupo de docentes con el fin de convertir la investigación en un elemento fundamental de apoyo al trabajo pedagógico, y a la vez en un espacio de participación y formación de los estudiantes. Es así como los estudiantes de once han llevado a cabo estudios sobre la imagen del INEM en las

¹⁴ Ministerio de Educación de Colombia. Boletín Educación Superior No 1, marzo - abril 2004. En línea: mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_01/articulo4.htm. Consultado en: Diciembre 11 de 2006.

empresas y esto ha permitido hacer ajustes en las prácticas laborales. Hoy esta asignatura de investigación, es central en el Departamento de Educación Comercial.

Prácticas de cooperación

Desde las mesas sectoriales, se evalúan e informan a cada uno de los sectores de la Institución educativa sus necesidades para que se realicen los respectivos ajustes al plan de estudios. Por ejemplo, a raíz de estas evaluaciones se han hecho reformas curriculares como la decisión de ofrecer la informática como apoyo a todas las modalidades, se creó el Aula Taller de Matemáticas y se adoptaron los trabajos de grado como proyecto final de grado.

Además se consulta a los empresarios de pequeñas, medianas y grandes empresas, con el fin de conocer las competencias que requiere un joven para poder obtener vinculación laboral; a los egresados, para conocer su ubicación en el medio laboral y/o académico. El interés constante por captar las necesidades del sector productivo es una estrategia que responde a las políticas del Ministerio de Educación Nacional relacionada con los ciclos propedéuticos, a través de los cuales se procura formar personas innovadoras y creativas que aporten respuestas y soluciones a los problemas del país.

Los datos que han arrojado las distintas consultas han sido utilizados para corroborar la eficiencia de la diversificación, para reconocer la vigencia de sus principios y la eficacia de su plan de estudios; también ha servido para reconocer los vacíos académicos y formativos del currículo y ha dado elementos para cambiar en el momento oportuno, y mejorar las propuestas en las áreas, en las Modalidades y en las salidas ocupacionales.

Convenios interinstitucionales

Un factor importante a lo largo de la historia del INEM, que favorece la pertinencia y la calidad que hoy se le reconoce, es el relacionado con sus aliados, entre los que se encuentran: la Secretaría de Educación de Medellín, las instituciones y empresas con las que se tienen convenios¹⁵ y contratos de aprendizaje, como Comfama, Comfenalco y Bienestar Social del Municipio de Medellín, que solicitan constantemente

estudiantes del INEM para realizar prácticas durante un año.

El INEM José Félix de Restrepo firmó también un convenio de cooperación con el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, con el fin de recibir asesoría en la adecuación y el montaje de sus programas en función de la promoción de la Media Técnica Especializada, que contempla la Ley 749 de 2002.

"Una oportunidad, es lo que el padre de familia ve en la Institución, y lo que nos ha hecho grandes; es el progreso que tiene el estudiante porque lo vinculamos al sector laboral pero desde los contratos de aprendizaje y las prácticas laborales. En las especialidades que son académicas se hacen visitas empresariales para acercar al educando a la realidad"
-Docente-

Docentes calificados

La Institución también ha sido muy cuidadosa y clara en el perfil de sus docentes. "Para ser docente del INEM, se debe tener el perfil que requiere el área y el departamento que lo recibe, en aras de la calidad y la pertinencia". Cada vez que ingresan nuevos docentes, se realiza con ellos un proceso de inducción que tiene como finalidad principal que se cuestionen sobre su papel en los procesos de autoformación del estudiante y las dinámicas que orientan la educación integral. Esta estructura, articulada y gestionada por docentes calificados, es una de las características que hacen visible la pertinencia. De no ser así, la Institución no hubiera podido enfrentar la racionalización educativa que la hizo pasar de atender 4 mil 500 estudiantes a 7 mil, sin ampliar las plazas docentes ni reestructurar la planta física.

¹⁵ Como con el Sena, el Instituto Tecnológico de Antioquia, el Politécnico Jaime Isaza Cadavid, el Colegio Mayor de Antioquia, la Universidad de Antioquia y la Universidad San Buenaventura. Las instituciones colaboradoras para práctica laboral son también aliadas: Instituto de Seguros Sociales (ISS), Comfama, Comfenalco, Inder, CES, Universidad Luis Amigó, Hospital San Vicente de Paúl, entre otros.

Capacidad de adaptación y actitud propositiva

"Un aspecto que ha hecho del INEM una Institución exitosa, es su capacidad de adaptación a las nuevas realidades del sector educativo y a las demandas del desarrollo nacional, además de ser propositivos en momentos claves de la dinámica del sector". Este ambiente de apertura y confianza, se transmite y estimula en los estudiantes, quienes tanto al interior de la Institución como en sus prácticas académicas, proponen y cuestionan. Por ejemplo, los estudiantes de práctica, en muchas ocasiones se han distinguido, entre otras cosas, porque son críticos y autónomos. Al mismo tiempo, la filosofía con que fueron creados los INEM, ha sido objeto de tratamiento especial de la Ley General de Educación de 1994 en el artículo 208, lo cual

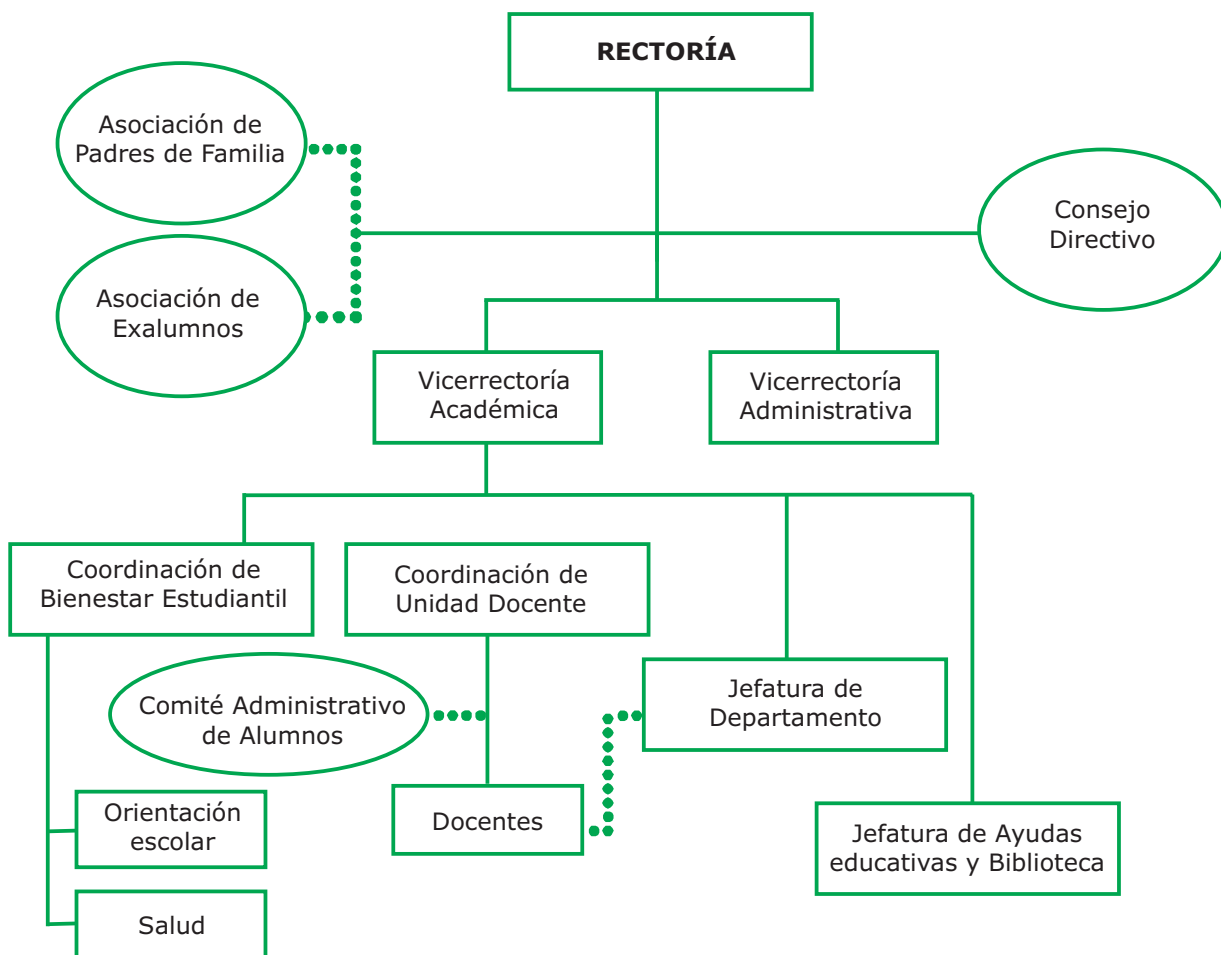
les ha permitido conservar su esencia: la diversificación y la estructura organizativa que la soporta.



LA BUENA PRÁCTICA

Toda la estructura administrativa y académica del INEM José Félix de Restrepo y su engranaje, están al servicio de las modalidades que ofrece: Rotaciones, Ramas, Modalidades y Salidas Ocupacionales. Estas rutas de aprendizaje requieren una organización clara y con funciones muy definidas en todos los escalones desde la Rectoría y la Vicerrectoría hasta los docentes. El trabajo en equipo es un dinamizador del proceso de enseñanza y es el

Gráfico 4. Estructura organizativa del INEM



responsable de la planeación en todos los niveles organizacionales, que se refleja desde la parte administrativa, hasta los estudiantes, como se muestra en el siguiente gráfico.

Dentro del esqueleto ilustrado, el papel del jefe de departamento es medular, puesto que facilita la negociación, la orientación, el direccionamiento y la planeación oportunas; y de esta forma, la Institución evita las confrontaciones por el ejercicio de la autoridad.

La departamentalización ha sido un aspecto clave para el sostenimiento y avance de la experiencia de diversificación. Los Departamentos tienen como función básica orientar los conocimientos y coordinar el trabajo de los profesores de un área específica: Español, Educación Física, Sociales, entre otros. Están articulados entre sí y son coordinados por la Vicerrectoría Académica. Esta estructura permite el avance de los contenidos de una manera fluida y en función de las orientaciones y salidas vocacionales que se ofrecen a los estudiantes.

El Departamento de Ayudas Educativas, apoya a los docentes y estudiantes en la realización, clasificación y administración de guías, equipos de laboratorio y demás herramientas en las que se apoya el proceso de aprendizaje de los alumnos.

El Departamento de Bienestar Estudiantil, ofrece acompañamiento a los estudiantes en la parte formativa, fundamental en los diversos procesos de autoconocimiento y elección que deben realizar durante su trayectoria académica. Estas actividades de orientación y seguimiento, son determinantes en el éxito de la experiencia de diversificación, pues garantizan en gran medida el rendimiento de los jóvenes. Así mismo, este Departamento brinda el servicio de la enfermería y la odontología para todos los estudiantes.

Como es apenas obvio, el proceso de gestión de la diversificación presenta algunos problemas relacionados con la dinámica de la organización y con las influencias y cambios del entorno. A

continuación se presentan las dificultades más relevantes y las soluciones que la Institución ha contemplado para contrarrestarlas.

Es complejo instruir a los nuevos docentes y al personal administrativo en las dinámicas organizacionales. En este sentido, es necesario fortalecer el proceso de inducción para que se apersonen de este proyecto educativo donde todos participan, en el que se haga énfasis en el modelo de diversificación.

El imaginario de la diversificación puede ser interpretado en el contexto como "obsoleto", pues se confunde la formación diversificada con el quehacer de los antiguos técnicos, lo que distrae al sector educativo del significado real: la esencia, las innovaciones y los resultados. Teniendo en cuenta que muchos malentendidos nacen del desconocimiento, el INEM tiene entre sus propósitos socializar con los nuevos docentes y con la comunidad académica en general, la esencia de la diversificación, las transformaciones y las innovaciones que ha hecho en el proceso.

La limitación del tiempo, las necesidades informáticas insatisfechas que sustentan el bajo colaborativo a través de la virtualidad, son las principales dificultades para vivenciar el trabajo en equipo. Es necesario, entonces, implementar un adecuado proceso de inducción, asignar recursos y tiempos adecuados para sustentar este tipo de trabajo, mejorar la planeación de actividades y realizar un ejercicio de priorización que permita librar algunas cargas y desarrollar la infraestructura que posibilite trabajar en ambientes virtuales de aprendizaje.

La falta de claridad en los indicadores y los controles que se ejercen frente a algunos procesos, es otra dificultad. En el INEM son conscientes que en ciertos casos la estructura complejiza los sistemas de control, puesto que los docentes pertenecen a dos o tres unidades.

En la historia del INEM se destacan los esfuerzos para adaptarse a los cambios legales, las nuevas teorías educativas, el medio social y las necesidades del campo científico y del mercado laboral, sin perder de vista su esencia: la diversificación.

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que se implementa en la actualidad, exige la definición de indicadores de gestión muy claros y de los mecanismos e instrumentos de evaluación y control correspondientes, lo cual es materia de aprendizaje y trabajo en la Institución.

"La educación que recibí en el INEM fue muy buena y me siento muy contento de que la misma haya sido complementada por la educación brindada en el Departamento Comercial. Esta se enfocaba siempre hacia la formación de un bachiller íntegro, con unas cualidades definidas, que hicieron mella en mí, no sólo como estudiante sino como persona, creando de esta manera, unas bases claras y sólidas para la definición de mi futuro profesional".

-Sebastián Henao Montoya, egresado del INEM en 1998-



LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los logros y las lecciones aprendidas en desarrollo de la buena práctica que se sistematiza en este texto, se explican a continuación.

Una Institución organizada, comprometida y moderna

El proceso para obtener la Certificación en Calidad ISO, ha exigido la organización de la Institución, que por ejemplo, realiza una planeación periódica por áreas, y lleva a cabo un proceso de inducción con los estudiantes en 6º y con los docentes. Además, se han introducido nuevas tecnologías e innovaciones en las prácticas de aula, y en los procesos administrativos, y se han realizado importantes adecuaciones en el coliseo, las aulas de video, los laboratorios, las salas de informática.

El caso del INEM es especial en el medio educativo, y los directivos y los docentes se dieron a la tarea de demostrarle a la ciudad y al gobierno lo que estaban haciendo. Esto ha propiciado consultas escritas y estudios, que se han convertido en una reserva histórica, escrita con evidencias del camino recorrido, los aciertos

y errores en un proceso de aprendizaje permanente. Entre unos y otros se destacan algunos de esfuerzos y procesos:

- "Una hora por el INEM", es un grupo de docentes interesados en trabajar una hora después de su jornada, para pensar y debatir sobre el quehacer de la Institución. Sus impresiones están consignadas en informes escritos que son tenidos en cuenta en la toma de decisiones.
- La Comisión Curricular es un equipo conformado por los jefes de departamento y un profesor, la Vicerrectora Académica y el Rector, con la responsabilidad de liderar toda la reflexión pedagógica de la Institución y proponer e implementar los cambios curriculares de acuerdo a las nuevas necesidades del contexto.
- Otra experiencia para resaltar surgió de una asignatura que antes se llamaba Estadística, que frente a los cambios curriculares se enfocó hacia la investigación para hacerla más pertinente, con lo que los muchachos aprendieron no sólo a manejar números y datos sin razón de ser, sino que entendieron el porqué se hace una investigación, para qué se hace y con qué propósito.

Procesos de cooperación como aprendizaje y desarrollo

"La articulación es un camino para el mejoramiento de la calidad y pertinencia, ya que la alianza permite tener acceso a los programas diseñados con base en competencias laborales identificadas con los empresarios, así como ajustar los programas y las metodologías de las instituciones, a las que demanda un modelo de formación basado en competencias".¹⁶

El INEM se articula, por ejemplo, con el Politécnico Jaime Isaza Cadavid en el área de informática, con el fin de promover la continuidad de los estudios de los estudiantes en ese plantel de educación superior. Esta

¹⁶ Educación Pertinente. Emprendedores para la sociedad del conocimiento. Guía de trabajo 2, Alcaldía de Medellín, Secretaría de Educación, 2005, p. 22.

experiencia supuso la construcción de un currículo acorde con los aprendizajes requeridos en el Politécnico y la homologación de criterios de evaluación, que permitieran a esta Institución validar las materias correspondientes a primeros semestres.

Además, la Facultad de Comunicación Audiovisual del Politécnico, dicta el seminario Nivelación Vocacional en Humanidades con énfasis en Comunicación Audiovisual, a estudiantes de 11° del INEM José Félix de Restrepo.

Gracias a todo lo antes expuesto en esta sistematización, en los estudiantes del INEM se destacan actitudes como la autonomía, que se evidencia, por ejemplo, en su responsabilidad frente a sus horas de ingreso y de salida de clase. Ellos interactúan en un ambiente universitario, pues en el INEM “no suena una campana”, también por su sentido de pertenencia, que se refuerza por el hecho de que existen hasta tres generaciones de familias que son exalumnos del INEM.

Así mismo se ha presentado un cambio de mentalidad hacia el empresarismo. En 1997 la materia de Gestión Empresarial se incluyó en el programa de la Modalidad Comercial, y por medio del Gobierno Escolar se ha generado un espacio para la crítica constructiva, lo que dio origen al Comité Evaluador de Comportamiento Intergrupala, a través del cual se promueve la autoevaluación de los estudiantes.

Muchos de los docentes ingresan al INEM con modelos de trabajo individuales, pero en la Institución aprenden a trabajar en equipo. “Es una política que todo se hace en equipo”. La planeación por áreas, el sistema de gestión de calidad y los proyectos de grados, entre otros escenarios, generan mesas de trabajo y facilitan esta filosofía. Además, las actividades extracurriculares han promovido el trabajo en equipo y la socialización de docentes y estudiantes de diferentes grupos y jornadas.

Se ha fortalecido el trabajo con los padres de familia, a través de actividades como la escuela de padres, convivencias, salidas pedagógicas y encuentros formativos (con los padres, hijos y psicorientadores para elegir la Rama vocacional), entre otros. Además se realizó un Manual de

Convivencia Familiar, como aporte al crecimiento y manejo de las interacciones familiares de los alumnos.

Algunos logros académicos

Con orgullo el equipo directivo y docente del INEM se prepara para sus retos académicos y cuenta sus triunfos:

- Durante varios años los resultados en las Pruebas ICFES de los estudiantes del INEM, se han ubicado en el nivel alto, y en 2006 se ubicó en el nivel superior.
- En 2005 los resultados de las Pruebas del SABER fueron superiores.
- Sobre la permanencia en la Institución, las tasas de deserción son del 0%.
- El INEM es una de las instituciones que más estudiantes aporta a la Universidad de Antioquia y la Universidad Nacional de Colombia (de 383 estudiantes que se presentaron a la primera en 2006, 57 fueron admitidos).
- En las Olimpiadas del Conocimiento que organizó la Secretaría de Educación de Medellín en 2006, tres de los cinco finalistas eran del INEM.
- El Área Metropolitana del Valle de Aburrá, donó un aula al INEM como reconocimiento al Proyecto Ambiental.
- En 1999 el Proyecto de Integración Curricular recibió el premio Más Maestro.
- Un proyecto trabajado por una profesora del Departamento de Español, obtuvo el Premio Compartir al Maestro, en el año 2000, primera versión del mismo.
- El Proyecto de Orientación profesional del Departamento de Bienestar, contó durante el 2006, con una masiva participación de los alumnos de 11°, lo cual se refleja en que el 57% de 857, tienen asegurado hoy su paso a la Educación Superior o continúen su tránsito en aquellas instituciones con las que el INEM tiene convenio, como el Sena.

"Soy egresado de la Rama Académica en la Modalidad de Ciencias y Matemáticas, y gracias a la educación recibida logré buenos resultados en las Pruebas del ICFES, inicié estudios superiores en el Instituto Tecnológico Metropolitano en la Rama de Telecomunicaciones, y presenté y aprobé el examen de admisión de la Universidad de Antioquia en la misma carrera. Inicié mi vida laboral a los 18 años en el área de informática".

-Vladimir Montoya, Exalumno-



RETOS Y DESAFÍOS

Después de 36 años de vida, el INEM hace un balance y reconoce muchos aprendizajes que le han hecho crecer y enriquecer su oferta institucional. Sus integrantes sienten que han tenido la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios que exigen las nuevas dinámicas sociales y económicas que ha vivido el país y el mundo en las tres últimas década, y la fuerza y la confianza para conservar aquellos aspectos fundamentales responsables de su éxito, entre ellos, su modelo de diversificación. No obstante, tienen el desafío de autoevaluarse y resolver las tensiones inherentes a los procesos de cambio y emprender un proceso de transición.

Frente a nuevas competencias, como el uso creativo de conocimientos y habilidades que requieren las empresas y organizaciones del siglo XXI, la educación en general y el INEM en particular, tienen "el reto de situar el aprendizaje en una serie de contextos significativos para que los estudiantes puedan alcanzar competencias que generen impacto en el mundo que les rodea, especialmente en el productivo".¹⁷ En este sentido, avanzar en la senda que traza la formación por ciclos propedéuticos, le permitirá al INEM su sostenimiento y consolidación como institución pertinente.

En los últimos años como fruto de las nuevas necesidades del país, la Alcaldía de Medellín viene impulsando, entre otros asuntos, el desarrollo de competencias para el desarrollo ciudadano y productivo. "Una persona competente "sabe" y "sabe hacer": aplica su conocimiento en situaciones específicas que requieren soluciones que no están diseñadas de antemano. Estas competencias sientan las bases para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida y para el desarrollo de competencias específicas".¹⁸

"Las competencias específicas son las que se requieren para desempeñarse en ocupaciones propias de la actividad productiva. Pueden empezar a desarrollarse en la educación media técnica, pero ante todo son objeto de la formación para el trabajo (no formal, técnica y tecnológica)".¹⁹ Frente a esta política educativa de la Alcaldía, el INEM José Félix de Restrepo recoge toda su experiencia metodológica, didáctica y pedagógica, y emprende el proceso de transición hacia un enfoque más definido con respecto a las competencias laborales, consultando en forma clara las necesidades, los intereses de los estudiantes, y del mercado, para ser más pertinentes y más eficaces. Por ejemplo, en 2005 el INEM creó el Semillero Empresarial, que busca fomentar el espíritu empresarial en niños de 10 a 13 años, a través de un proyecto que comienza con una idea de negocio que dan los niños, las cuales deben validar con personas que tengan negocios relacionados con las mismas, para finalmente convertirlas en planes de negocios acordes a su nivel de maduración y formación. El impacto y los frutos de estos procesos podrán recogerse en unos años. El camino es largo. Hay mucho por aprender y compartir. El INEM continuará en su empeño en preparar sus alumnos para ejercer una actividad productiva, a través del ejercicio de aprendizajes y el fortalecimiento de las competencias laborales específicas.

Frente a las disposiciones legales y a los cambios que se generan en la dinámica social y educativa, el INEM tiene la necesidad de adaptarse. Es importante explorar posibilidades de concertación que permitan conservar los aspectos que se consideran fundamentales, buscar nuevos aliados, intercambiar experiencias y crear intercambios con pares

¹⁷ Ministerio de Educación de Colombia, Boletín Educación Superior N° 1, marzo - abril 2004. En línea: mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_01/articulo4.htm. Consultado en: diciembre de 2006.

¹⁸ Educación Pertinente. Emprendedores para la sociedad del conocimiento. Guía de trabajo 1, Alcaldía de Medellín, Secretaría de Educación, 2005, p. 6

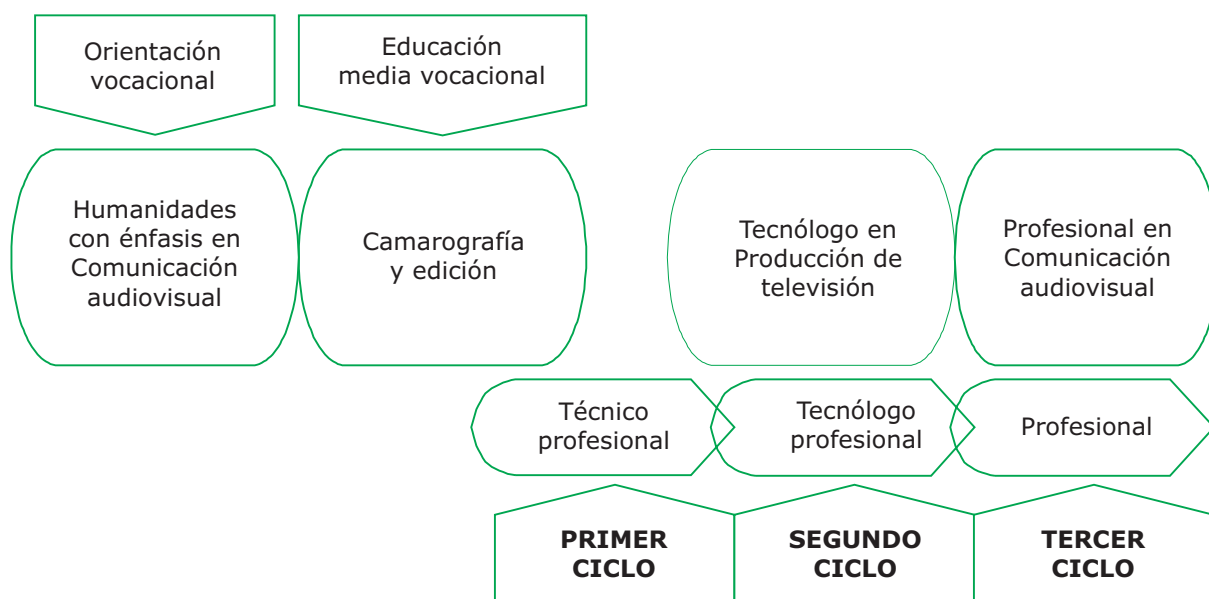
¹⁹ *Ibíd.*, p. 7.

académicos nacionales e internacionales, que enriquezcan la estructura actual.

La estrategia de los ciclos propedéuticos definida en la Ley 749 de 2002 y el Decreto 2211 de 2003, exige a las instituciones como el INEM, propiciar vínculos permanentes con instituciones de formación técnica como el Sena y los sectores productivos que garanticen la movilidad de sus estudiantes en los niveles de formación técnicos, tecnológico y con el sector productivo, tal como se expone en el siguiente gráfico.

El INEM José Félix de Restrepo es una Institución muy representativa de la ciudad de Medellín, es un referente muy importante dentro del sistema educativo, y como tal tiene la gran responsabilidad de continuar aportando al desarrollo de la educación en las vías que merecen reconocimiento: la calidad y la pertinencia. La calidad que le exige mirar hacia adentro, sus procesos pedagógicos, y hacia fuera, las necesidades que exige el ámbito local y mundial.

Gráfico 5. Modelo de Ruta de Formación en el INEM



Un agradecimiento muy especial a los participantes de los talleres de sistematización que se comprometieron con el ejercicio de construcción colectiva de la Buena Práctica, con la idea sincera de "repensarse para mejorar" y compartir su "saber hacer" con otras instituciones:

Docentes: Margarita Restrepo, Lillyam González y Samuel Fernando Arias.

Directivos: Alba Nery Echeverry, Miriam Briceño, Luis E. Buitrago, Héctor M. Botero, Yaneth Ríos, Luz Mery Osorno y Alba Lucía Bohórquez.

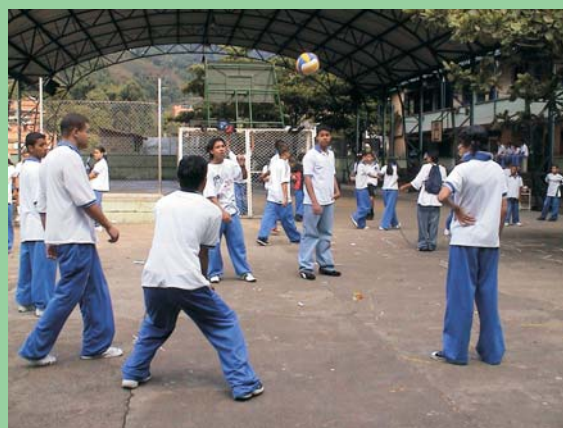
Madre de familia: María Elena Cardona.

Documentación y elaboración de la buena práctica: Francisco Maya Lopera, María Paulina Restrepo Ruiz y María Paulina Pérez Sierra.

Institución Educativa Arzobispo Tulio Botero Salazar

Disminución de la deserción

En Medellín, de cada 100 niños que inician sus estudios en primaria, sólo 80 terminan el quinto grado, 60 el noveno grado, 55 llegan al grado once, 47 logran culminar el bachillerato y sólo 30 ingresan a la educación superior. Esta crítica situación exige ampliar el discurso pedagógico sobre la deserción y la repitencia, y abrir opciones a las competencias para que mejoren los componentes de la gestión escolar en las instituciones educativas.



La Institución educativa Arzobispo Tulio Botero Salazar emprendió esta tarea y sus resultados saltan a la vista. Es así, como en cuatro años logró disminuir la deserción de los estudiantes en 10.8 puntos porcentuales (de un 18% de deserción que se presentaba en el 2003 pasó a un 7.2 % en el 2005). Por esta razón fue seleccionada por el Laboratorio de la Calidad de la Educación de Medellín, como una buena práctica educativa en la categoría Disminución de la deserción, teniendo en cuenta que presentaba altos niveles de deserción en básica, por factores de contexto y por factores institucionales, los identificaron, diagnosticaron, y desarrollaron estrategias intencionales para resolver las causas, logrando resultados que se mantienen en un período de tiempo.



SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En 1995 se construyó la sede de la Institución educativa Arzobispo Tulio Botero Salazar, en los predios donados por el Arzobispo del mismo nombre, e inició ofreciendo el bachillerato a los estudiantes de primaria de la Escuela Ocho de Marzo. Hoy, esta escuela forma parte de la Institución y allí se atiende a preescolar y primaria. Nueve años después, en 2004, la Institución educativa Las Estancias se convirtió en una sección de la I. E. Arzobispo Tulio Botero. La Institución está situada en la zona centro-oriental en la comuna 9 de Medellín, atiende población que proviene de los barrios Caicedo, Santa Lucía, Las Mirlas, Barrios de Jesús, Las Parcelas, Brisas de Oriente, Ocho de Marzo, La Sierra, Villa Turbay y Juan Pablo, habitados en gran parte por personas en situación de desplazamiento y que han sufrido situaciones de violencia y conflicto armado.

Debido en gran medida, al ambiente generado por problemas de orden público, la Institución presentaba una alta tasa de deserción estudiantil, es decir, muchos alumnos comenzaban sus estudios y muy pocos los terminaban. Además, los niveles de desempeño académico de los estudiantes eran muy bajos, y en consecuencia, la imagen de la Institución frente a la comunidad no era la mejor. La preocupación por la permanencia del estudiante en el sistema educativo, el bajo desempeño académico, la desmotivación para continuar su proceso de formación y la demanda de la comunidad por el servicio educativo, originaron en 2002, la experiencia objeto de la presente sistematización: una rectoría de puertas abiertas que se preguntó ¿por qué se retira de la Institución un estudiante? Este interrogante impulsó un interesante camino de reflexión y acción que año tras año va mostrando sus resultados.

En la I. E. Arzobispo Tulio, se busca crear ambientes que propicien el aprendizaje significativo, a partir del cual el estudiante pueda encontrarle sentido a lo que aprende y relacionarlo con sus experiencias y su vida diaria.

Es así como actualmente se atienden en el Arzobispo, mil 750 familias, con un total de 2 mil 560 estudiantes matriculados, mientras que en 2003, antes de comenzar la experiencia, tenía mil 900 estudiantes, esto es, 600 menos. "Ahora la demanda es alta; en 2006 se incrementó a 20 grupos en cada jornada en la sede central, la Escuela Ocho de Marzo tiene el preescolar y la primaria completa y en la Escuela Las Estancias, no se recibe un estudiante más porque no hay más espacio".

En la actualidad la Institución participa en el proyecto Voluntariado Empresarial Líderes Siglo XXI, por medio del cual recibe orientación para el desarrollo de sus procesos de mejoramiento continuo de la gestión escolar. Esta experiencia le ha posibilitado organizar y evaluar sus procedimientos y equipos de trabajo en torno a un propósito: formación en el respeto, la solidaridad y la responsabilidad con conciencia social.



LA APUESTA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

En el año 2002, llega a la Institución Arzobispo, una rectora que se preocupó por el mejoramiento del ambiente físico, por darle una cara agradable que lo transformara en un lugar acogedor en el que los estudiantes quisieran permanecer, y al mismo tiempo, generara en ellos un cambio de actitudes y un deseo de mejorar. Para adelantar esta renovación, se tuvo en cuenta la opinión de los estudiantes por medio de un proyecto que se desarrolló desde el Área de Artística; tenerlos en cuenta hizo que los estudiantes desearan estar en la Institución y desarrollaran sentido de pertenencia.

Luego, en 2003, llega el actual rector, Juan Díaz Londoño, quien estimuló la realización de un proceso de autoevaluación para identificar las

posibles causas de los altos índices de deserción y repitencia de los estudiantes. Como resultado, se encontraron aspectos muy significativos en relación con las circunstancias que afectaban de manera directa la motivación de los alumnos frente a su aprendizaje, y por consiguiente, incidían en su decisión de retirarse o no volver a la Institución, como:

- Dificultades en el desarrollo cognitivo de los estudiantes, deprivación socio-cultural y bajos logros académicos.
- La estructura del currículo por asignaturas generaba una carga pesada para los estudiantes. En el bachillerato veían hasta 14 asignaturas, y en algunos grupos casi el 60% de los estudiantes perdían hasta 11 asignaturas.
- Los maestros estaban trabajando de forma desarticulada y sin una orientación clara. Se realizaban muchos programas y acciones pedagógicas pero desintegradas de un proyecto pedagógico, sin un sentido claro por alcanzar.
- Además, se identificaron otras restricciones en el entorno de los estudiantes de gran relevancia en el problema de la deserción, como: la falta de acompañamiento de los padres de familia, reflejo de la estructura familiar afectada por el conflicto social; la vinculación temprana de los estudiantes al trabajo por las necesidades económicas de las familias, y la falta de espacios físicos para atender la demanda de cupos.

Frente a estas circunstancias, la Institución advierte la necesidad urgente de plantear diversas estrategias y actividades para comprometer a todos los estamentos de la comunidad educativa; sin embargo, considera que éstas deben enmarcarse dentro de un modelo pedagógico que las sustente y oriente, que exprese su ideal de formación, o de lo contrario, pueden convertirse en esfuerzos dispersos e incongruentes.

Modelo pedagógico,²⁰ una apuesta fundamental

En la I. E. Arzobispo Tulio Botero Salazar se entiende la educación, no sólo desde los procesos que ocurren en las aulas escolares, sino desde todas las actividades y fenómenos que se dan en el sistema educativo, incluyendo la familia, el barrio, la comunidad y los medios de comunicación. Además, se considera que la escuela tiene un compromiso en la formación de todos los seres humanos, incluyendo sus múltiples dimensiones y su diversidad, y privilegiando lo humano sobre lo económico.

El modelo pedagógico de la I. E. se basa en la teoría constructivista, que afirma que las personas participan activamente en su proceso de aprendizaje, integrando los nuevos conocimientos y experiencias con los anteriores. Y valora la importancia que tiene en este proceso la comprensión y el sentido que se le da a la comunicación con el otro. A partir de estos principios la Institución estimula la reflexión y comprensión de lo implícito, lo que no siempre es visible de las situaciones problemáticas.

Los procesos pedagógicos deben considerar las múltiples dimensiones del ser humano, e incluso asumir que posee un núcleo que está más allá de su conciencia y que lo invita en ocasiones a conductas desordenadas. Teniendo en cuenta lo anterior, el Arzobispo Tulio busca crear ambientes que propicien el aprendizaje significativo²⁰ a partir del cual el estudiante pueda encontrarle sentido a lo que aprende y relacionarlo con sus experiencias y su vida diaria. Finalmente, el modelo pedagógico busca que los estudiantes comprendan el mundo como una realidad en transformación, frente a la cual deben ser autocríticos y participativos. En este orden de ideas, favorece ambientes de aprendizaje que reten el pensamiento a construir, y por tanto, estimulen su autonomía, que en la práctica permite la responsabilidad personal, la toma de posición ética frente a los valores universales, los deberes y los derechos humanos. La construcción de este modelo pedagógico ha posibilitado el crecimiento de la Institución en diversos aspectos. Hoy, tiene claridad frente a sus objetivos y la forma de conseguirlos, tal como se consigna en su misión:

²⁰ Apartes del modelo pedagógico de la I. E. Arzobispo Tulio Botero Salazar.

²¹ AUSUBEL, David. Psicología Educativa. Un punto de vista cognoscitivo. Trillas. México. Pág. 54. 1989.

“Somos la Institución educativa Arzobispo Tulio Botero Salazar, de carácter oficial, adscrita a la Secretaría de Educación del Municipio de Medellín, que ofrece a la comunidad de su entorno inmediato, un servicio educativo integral, a través del desarrollo de habilidades de pensamiento, destrezas laborales y artísticas, formación en el respeto, la solidaridad y la responsabilidad con conciencia social, propendiendo por la transformación de sí mismo y de la sociedad, desde una perspectiva humana, investigativa, analítica, ética, crítica y participativa. Con un grupo de docentes idóneos y una comunidad educativa comprometida con el proceso de formación”.

A partir de un ideal de formación, consignado en su modelo pedagógico, y un sueño expresado en su misión, la Institución comenzó a desarrollar una serie de iniciativas y estrategias con el fin de lograr que los estudiantes permanecieran en el sistema educativo, las cuales se apoyaron en los siguientes objetivos:

- Brindar atención personalizada, al estudiante y a su familia, principalmente a quien presenta síntomas de retiro del servicio educativo.
- Vincular a los estudiantes al proceso educativo de la Institución.
- Crear espacios de participación que generen sentido de pertenencia a la Institución en toda la comunidad educativa.
- Generar espacios de inclusión con equidad que permitan integrar a la comunidad desde el respeto por la diversidad.
- Disminuir el índice de deserción escolar del 9.2% al 4.0% en los próximos dos años con el fin de garantizar el proceso de educación del estudiante.
- Integrar a los estudiantes que se encontraban por fuera del sistema educativo.



LA BUENA PRÁCTICA

Quienes narran la experiencia, coinciden en señalar que la disminución de la deserción en la I. E. Arzobispo Tulio Botero Salazar es el resultado de un proceso de mejoramiento desde diferentes aspectos, especialmente desde el pedagógico, pero no de un proyecto dirigido exclusivamente a la disminuir la deserción. Dentro de este proceso de mejoramiento sobresalen unos principios y aspectos que determinan los resultados de esta buena práctica, y que se exponen a continuación.

Una propuesta pedagógica clara que orienta la buena práctica

Cuando se parte, tal como lo hizo la I. E. Arzobispo Tulio Botero Salazar, de una concepción integral de la problemática de la deserción, se comprende que esta está ligada a muchas variables de la gestión escolar que se interrelacionan entre sí, y que no se puede pensar una independiente de la otra; por consiguiente es necesario reflexionar y definir un ideal que sirva para entender, orientar y dirigir la educación como un todo. La estructuración del modelo pedagógico, permitió desarrollar bajo una lógica clara y definida, una serie de estrategias y acciones. Así, a la luz de estas ideas, se comenzó un proceso de reconocimiento y escucha de las necesidades y deseos de los estudiantes, y en este mismo sentido, la Institución propició para ellos espacios de participación en la planeación y ejecución de las actividades, y se esforzó por acercar los aprendizajes académicos a sus realidades y expectativas, y despertar un sentido crítico y de responsabilidad consigo mismos y con su entorno.

Escuchar y conocer las expectativas de los estudiantes

El proceso de mejoramiento se emprende, de manera fundamental, desde las condiciones de los estudiantes, es decir, se indagan sus deseos y necesidades, lo que ellos quieren encontrar en la Institución y probablemente no encuentran. Y es, precisamente, en esta disposición, donde reside otra clave de los buenos resultados de la

experiencia: escuchar los estudiantes, conocer sus expectativas, sus intereses, sus propuestas. Esta actitud de escucha, nace y crece con la experiencia, y es así como el diálogo y la participación de los estudiantes se convierte en parte natural de la filosofía de trabajo, y permea los demás estamentos. Docentes y alumnos, docentes y familias, docentes y directivas, familias y estudiantes, comunidad e Institución académica, todos los actores del escenario educativo, comienzan un proceso de diálogo muy productivo y enriquecedor, que estimula el sentido de pertenencia, motiva el sentimiento de ser reconocidos como personas y retroalimenta permanentemente, sus propuestas académicas, sociales y organizacionales.

Además, una comisión de evaluación y promoción, integrada por todos los profesores, comenzó a visibilizar más a cada uno de los estudiantes, a mirar más allá de lo aparente, a tratar de identificar causas y consecuencias de los comportamientos.

Trabajo conjunto con los padres de familia

La Institución hace énfasis en el diálogo individual y familiar bajo la concepción de una rectoría de puertas abiertas, convencidos de que la deserción escolar baja sus niveles cuando los estudiantes, los maestros y las familias se involucran en los procesos escolares. Compromete de forma directa a los padres de familia en la formación de sus hijos, y a través de proyectos como "Padres al aula", los invita para que compartan con ellos sus procesos y espacios de aprendizaje, y conozcan y comprendan el desarrollo y comportamiento de sus hijos, para que tengan más herramientas para apoyarlos.

Análisis del currículo

Con respecto a la alta carga académica que tenían los estudiantes de la Institución Arzobispo, se fortalecieron los procesos pedagógicos mediante la conformación de núcleos de formación en la estructura curricular. Estos núcleos son: Ético espiritual, Desarrollo humano, Ciencia y tecnología, Comunicación y Corporal. Toda la organización temporal y espacial, así como las prácticas educativas y la articulación de las áreas, se definen desde estos núcleos de formación, teniendo en cuenta objetivos y desarrollo de competencias.

Al mismo tiempo, se propicia el desarrollo de proyectos institucionales que potencien las habilidades comunicativas, el desarrollo del pensamiento lógico matemático y la investigación.

Una Institución que quiere aprender

La buena marcha de las acciones antes expuestas, se apoya en convenios interinstitucionales con la Universidad de Antioquia, la Universidad de San Buenaventura, la Fundación Universitaria Luis Amigó, el Politécnico Jaime Isaza Cadavid, la Corporación Surgir y la inscripción en diversos proyectos educativos, como "La Escuela Inclusiva e Incluyente" planteado por la Corporación Región, "Líderes Siglo XXI" en el que participa la Fundación Proantioquia y un grupo de empresas privadas, y "Escuelas de Calidad para la Equidad y la Convivencia" de la Secretaría de Educación de Medellín.

Gestión sobre diversas variables de la deserción El proyecto pedagógico y demás aspectos ya señalados, se convierten en el insumo para el diseño e implementación de cinco estrategias fundamentales que soportan esta buena práctica y forman parte integral de la misma:

Ampliación de la Cobertura: Con el fin de atender la demanda educativa de la comunidad, se desarrolla esta estrategia que se apoya en las siguientes actividades:

- Creación y ampliación de grupos escolares en la básica y la media teniendo en cuenta las diferencias individuales.
- Implementación del sistema de rotación de estudiantes.
- Multifuncionalidad de los espacios a través de procesos negociación y concertación.
- Concertación y negociación de cupos escolares y análisis de casos.

Seguimiento y registro de la inclusión en el Sistema Educativo: Busca controlar y evaluar la inclusión con el fin de garantizar la equidad de oportunidades, mediante las siguientes actividades:

- Cuidadoso seguimiento a la asistencia liderado por los estudiantes, la observación y el

- registro la realizan los docentes de cada área.
- Comunicación y verificación de inasistencia a las familias.
 - Seguimiento telefónico y personal de las inasistencias con las familias.
 - Negociación y acuerdos con las familias para disminuir la inasistencia.
 - Registro del retiro, anotando sus causas y seguimiento a la continuidad en el sistema educativo.
 - Apoyo a los padres y estudiantes sobre traslados y cupos escolares en otras instituciones, buscando alternativas y contactos de rector a rector.
 - Formación de estudiantes líderes.

Fortalecimiento a los espacios de participación: Este fortalecimiento es con el propósito de propiciar una cultura institucional centrada en la equidad y la participación, por medio de actividades como:

- Fortalecimiento al Consejo de padres y de estudiantes, ampliando su autonomía y generando espacios de participación.
- El trato personalizado a los estudiantes y la apertura a los procesos de democratización de los diferentes estamentos del gobierno escolar.
- La creación de la Personería, orientada por el personero y el seguimiento a los derechos de los estudiantes, para que éstos sean reconocidos y deseen permanecer en la Institución.
- Implementación de programas que incluyen la familia y los estudiantes, como: "Padres al aula", "Conozcamos nuestra tierra", "Abuelo cuéntame un cuento", "Vacaciones recreativas", jornadas lúdicas, "Centros de Interés Creativo" (CICs) que incluyen: la banda, las porristas, la huerta escolar y el cuidado de animales, salidas Pedagógicas con los proyectos: "Historia del Barrio", "Hablando de Medellín" y "Medellín desde las Montañas se ve mejor".
- La excursión de los bachilleres.
- La semana Arzobispiana, que incluye el Día de la Familia, Día del Estudiante, Día del Maestro Huella, y Feria de la Ciencia la Tecnología y el Arte.

Fortalecimiento a la inclusión con equidad: Con el fin de fortalecer principios institucionales como la solidaridad, el respeto y la responsabilidad con conciencia social, se creó esta estrategia que se materializó por medio de las siguientes acciones:

- La escuela busca el niño, acción con la cual, 86 estudiantes que estaban por fuera del sistema educativo se integraron al mismo.
- El aula de procesos básicos integró en el sistema educativo 30 niños extra-edad que no tenían procesos de lectura, escritura y matemáticas básicas.
- Aceleración de aprendizaje, con lo que 64 niños extra edad que estaban por fuera del sistema educativo ingresaron al mismo.
- La inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales.

Atención a las Necesidades Educativas Especiales: Propone que el docente acompañe procesos individuales, con el fin de fortalecer el respeto por la diversidad desde la igualdad de oportunidades, con las siguientes acciones:

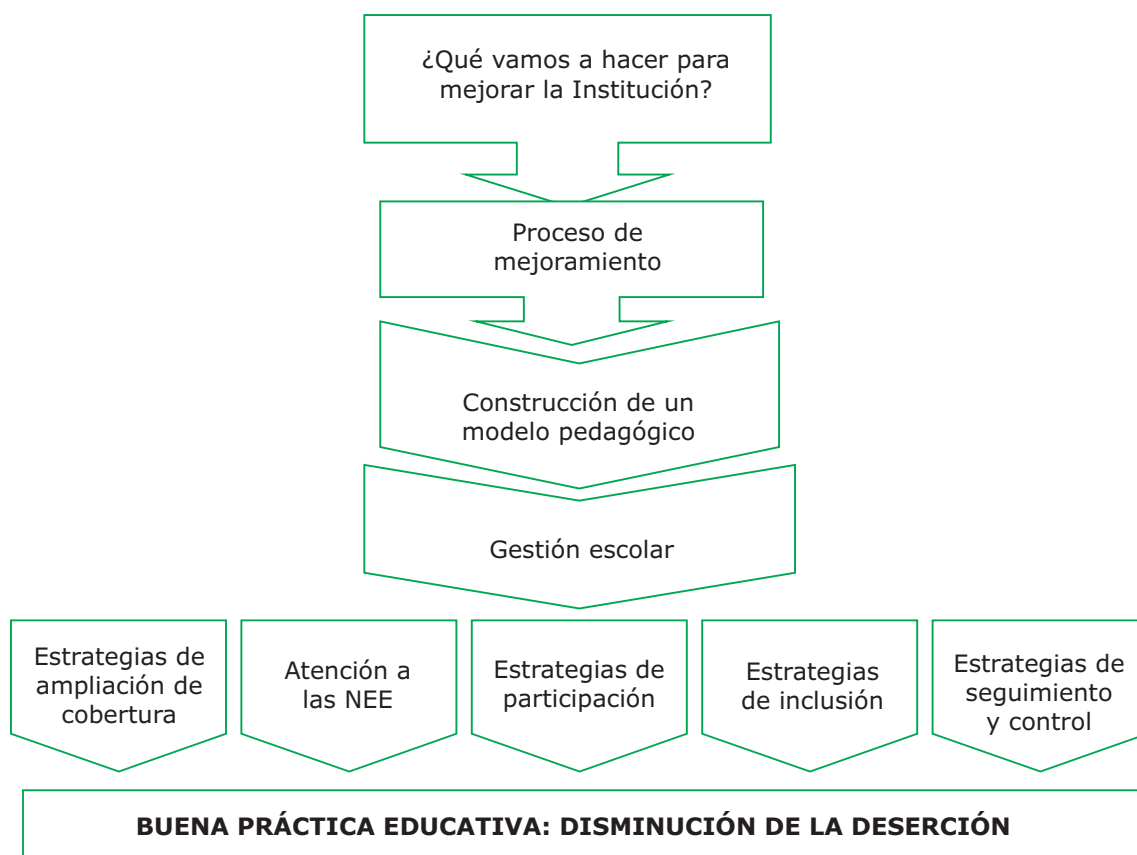
- Evaluación permanente a las necesidades de los estudiantes.
 - Identificación de síntomas de abandono escolar desde el aula, las coordinaciones y las comisiones de evaluación y promoción.
 - Talleres de capacitación a estudiantes sobre métodos y técnicas de estudio.
- Implementación de las estrategias de la Unidad de Atención Integral y el aula de apoyo.
- Implementación de los talleres de refuerzo, las monitorías y los talleres para el desarrollo de competencia lectora y lógico – matemáticas.
 - Creación de ambientes de aprendizaje que favorecen el aprendizaje colaborativo, el trabajo en grupos, la participación activa del estudiante.

El testimonio de un estudiante, dice acerca de los resultados de las estrategias y sus acciones:

"Los docentes se interesaron en la vida de cada estudiante, y esto es una motivación muy grande para nosotros"
-Estudiante de 11°-

La implementación de estas estrategias ha permitido disminuir paulatinamente la deserción de los estudiantes, y a su vez ha logrado mejorar las relaciones personales de los actores de la comunidad educativa y el desempeño académico de los estudiantes, por medio de un proceso que se ilustra en el siguiente gráfico.

Gráfico 6. Proceso de mejoramiento de la gestión escolar en la I.E. Arzobispo Tulio Botero Salazar



La pregunta inicial que dió nacimiento a esta experiencia no fue ¿cómo vamos a disminuir los altos niveles de deserción que se presentan? El cuestionamiento es más integral: ¿Qué vamos a hacer para mejorar? Las respuestas a cada una de estas preguntas son muy diferentes, y allí radica la clave para el desarrollo y alcance de la experiencia. La respuesta a la primera pregunta muy probablemente conduciría a pensar en mecanismos de selección y control de los estudiantes, o a buscar elementos externos responsables de la deserción, tales como la violencia o la pobreza, entre otros; mientras que la búsqueda del mejoramiento, conlleva una reflexión y una evaluación sobre su quehacer, su modelo pedagógico, sobre sus procesos y su filosofía organizacional.



EL SABER HACER

La Institución Arzobispo Tulio Botero Salazar participa actualmente del proyecto educativo "Líderes Siglo XXI", por medio del cual recibe asesoría de la Fundación Proantioquia y del Country Club de Ejecutivos, en la implementación de procesos de mejoramiento de la calidad. En consecuencia, tiene un Comité de Calidad encargado de liderar la consolidación de una cultura de calidad, que le permite desarrollar seres humanos integrales. Hasta el momento se ha avanzado en la definición de su direccionamiento estratégico, que viene fortaleciendo el proyecto pedagógico desde el trabajo de la Coordinación Académica y los diferentes grupos docentes. Es notorio el mejoramiento en el ambiente institucional

reflejo de una cultura organizacional más democrática, con mayor participación y trabajo en equipo de sus directivos, docentes, padres de familia y estudiantes; y su capacidad de reconocer sus problemas básicos y de buscar alternativas de soluciones reales y efectivas.

Aunque ha habido esfuerzos y avances en materia de gestión en las Áreas Administrativa y Directiva, es claro que los mayores logros de la Institución, se concentran en la gestión académica y de la comunidad, y que aún falta camino por recorrer en cuanto a la organización se refiere. Dentro de este proceso de transformación aún cuentan con la resistencia al cambio de algunos docentes, pero se destaca, en términos generales, el compromiso y sentido de pertenencia de la mayoría de su equipo pedagógico.



LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS

La implementación de las estrategias institucionales antes descritas, ha generado otras dinámicas institucionales, de tal manera que se empezaron a integrar los docentes en comunidades académicas, y después de dos años, se lograron mejores condiciones de evaluación, mejores desempeños académicos, mayor bienestar y motivación de los estudiantes, y en consecuencia, menos deserción y mínima repitencia.

En cuatro años, la I. E. Arzobispo Tulio Botero Salazar logró disminuir la deserción de los estudiantes en 10.8 puntos porcentuales (de un 18% de deserción que se presentaba en el 2003 pasó a un 7.2 % en el 2005). Este resultado, más allá de los números es muy halagador, porque significa que muchos jóvenes más, tendrán la posibilidad de acceder a continuar sus estudios superiores y/o incursionar en el mercado laboral.

De otro lado, alcanzar este logro fue el pretexto para que emprendieran un proceso de mejoramiento de su gestión escolar y creación del modelo pedagógico, que gestara un clima organizacional acogedor y democrático, centrado en la escucha de las necesidades y deseos de los demás.

La Institución ha avanzado en su proceso de direccionamiento estratégico: se realiza planeación institucional y por núcleos de formación. Además, se crearon el Comité, las Políticas de calidad, y la estructura organizacional se organizó desde un modelo de gestión por procesos.

En cuanto a logros académicos, se destacan los siguientes:

- La construcción y puesta en práctica del modelo pedagógico en tanto la vida cotidiana de la escuela gira en torno a la participación de los diferentes actores.
- Su sentido de responsabilidad. El compromiso de los docentes para motivar y garantizar la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.
- La cultura de reflexión y autoevaluación, es el mayor logro académico de esta experiencia por la trascendencia y repercusiones que tiene en el desarrollo de las políticas, proyectos y actividades.

En gestión escolar, hay importantes logros como la transición del currículo por asignaturas a núcleos de integración circular.

Ha venido mejorando el desempeño académico de los estudiantes; en las Pruebas del ICFES de 2003, ascendieron del nivel bajo al nivel medio, y en 2006 alcanzaron el nivel alto. Asimismo, en las Pruebas del Saber de 2005, la I. E. superó a las instituciones del Núcleo.

En lo respectivo a lo personal, se observa una mejoría sustancial en la capacidad de liderazgo y de organización de la Institución y sus diversos actores, y por ello, un aumento en el interés de los docentes por la formación y educación de los estudiantes y por sus asuntos personales, lo que ha generado relaciones más estrechas, de mayor reconocimiento y apoyo mutuo. Todos estos cambios han contribuido de manera muy positiva a fomentar la motivación de la comunidad educativa y a afianzar el compromiso académico de los estudiantes.

Además, se han conformado diferentes equipos colaborativos de estudiantes, padres y docentes, lo que se ha convertido en una dinámica muy natural en la Institución, que ha

apoyado los procesos de gestión escolar y ha propiciado la organización de la comunidad educativa.

Se destaca también la constitución del Comité de Calidad en el marco del proyecto educativo "Líderes Siglo XXI", que ha impulsado el proceso de mejoramiento de la calidad en las diversas áreas.

De otra parte, es claro el acompañamiento de los padres de familia en los procesos académicos de los estudiantes como la realización de las tareas, el cumplimiento de las normas, el manejo apropiado de la autoridad, el desarrollo de la autoestima, entre otras actitudes que motivan la permanencia de los estudiantes en el sistema escolar; del mismo modo que el reconocimiento y apoyo de la comunidad.



RETOS Y DESAFÍOS

Resulta paradójico, que después de trabajar por la retención de los estudiantes, la gran preocupación sea qué hacer con tantos. Han sido tan exitosas las estrategias de inclusión y disminución de la deserción de la I. E. Arzobispo Tulio Botero Salazar, que hoy tiene matriculados más estudiantes de los que sus condiciones físicas y educativas les permiten recibir. El gran reto entonces, es crear y gestionar las adecuaciones necesarias con el fin de evitar que el nivel de calidad de la educación se deteriore, pues es obvio que salones de 60 estudiantes riñen con unos adecuados procesos de aprendizaje. En este sentido, las directivas de la Institución deben tener la inteligencia y la prudencia suficientes para no tomar decisiones que desborden sus capacidades más allá de sus posibilidades y responsabilidades.

Estas nuevas dificultades con las que se encuentra hoy, constituyen un problema que trasciende su radio de acción, y por tanto, debe contar con el Núcleo Educativo al que pertenece con el fin de buscar alternativas articuladas con otros establecimientos educativos de la zona, para compartir y trasladar sus necesidades a otras instancias públicas y gubernamentales. Al lado de los buenos resultados también nace una preocupación por brindar a los estudiantes una

educación de calidad, y en este sentido se tiene el reto de fortalecer su gestión escolar y por medio de ésta consolidar una cultura de calidad en todas las áreas y estamentos.

Frente a la globalización y el desarrollo de los modelos de aprendizaje, los docentes deben capacitarse y conectarse con otros colegas para intercambiar experiencias y enriquecer su quehacer. El gran reto es sintonizarse con las nuevas tecnologías y metodologías de trabajo y presentarlas a los estudiantes de manera atractiva, en consecuencia con su interés en acogerlos.

Por la dinámica histórica de la violencia y el conflicto armado en la ciudad a finales de los años 90, y de manera particular en la zona en la que tiene asiento la Institución, muchas familias se vieron obligadas a desplazarse, lo cual redujo la demanda de cupos. En la actualidad, como producto de la intervención gubernamental esta situación de violencia ha cedido y al mismo tiempo ha creado un ambiente propicio para acoger a los estudiantes en el sistema educativo. En este punto la administración municipal debe continuar apoyando condiciones mínimas de seguridad y convivencia en la zona que faciliten la permanencia de los estudiantes en la escuela. Además, muchos de los habitantes de la zona donde se encuentra la I. E., tienen problemas económicos; frente a esta situación y las dinámicas que se generan, tienen el reto de crear y ofrecer a los estudiantes y a la comunidad, espacios alternativos que propicien la tolerancia, la conciliación, la solidaridad y otras actividades, productivas y constructivas.



Un agradecimiento muy especial a los participantes de los talleres de sistematización que se comprometieron con el ejercicio de construcción colectiva de la Buena Práctica, con la idea sincera de "repensarse para mejorar" y compartir su "saber hacer" con otras instituciones:

Docentes: Aidé Pineda Yepes y Luisa Martínez.

Directivos: Juan Díaz, Alonso González, Beatriz E. Arias, Juan Fernando Pérez y Ricardo Echeverri.

Padre de familia: Roberto Álvarez.

Documentación y elaboración de la buena práctica: Francisco Maya Lopera, María Paulina Restrepo Ruiz y María Paulina Pérez Sierra.

Institución Educativa Alcaldía de Medellín

Gestión Escolar

Alcaldía de Medellín es una institución educativa que en sólo nueve años de existencia ha logrado posicionarse en el ámbito nacional, por sus reconocidos logros tanto en lo académico como en los niveles de impacto positivo en la comunidad educativa del barrio donde se asienta.



Fue seleccionada como una buena práctica educativa en la categoría de Gestión Escolar, porque tiene adecuadamente organizados sus equipos de trabajo, está alineada, tiene una planeación de largo, mediano y corto plazo, genera tiempo para las diversas actividades críticas de la Institución, como reuniones de maestros, reportes a padres de familia, atención a necesidades específicas de estudiantes, entre otras, hace sus procesos de manera ordenada y sistemática, se evalúa y está permanentemente mejorando.



SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Hace 29 años se fundó en el barrio Belén Rincón de la ciudad de Medellín, una Junta de Acción Comunal con muchos objetivos por lograr, dentro de los cuales estaba el de conseguir un terreno para construir un colegio, donde los niños y niñas, al terminar su primaria, pudieran seguir el bachillerato en el mismo barrio, y con ello, habría mayor tranquilidad y menores gastos por parte de las familias.

Por medio de múltiples actividades y el aporte individual de cada una de las personas del barrio y del cura párroco, se recogieron fondos para comprar el terreno que daría paso a una mejor educación para sus hijos. Posteriormente, los líderes del barrio gestionaron en la Alcaldía de Medellín, la construcción de un plantel educativo, que comenzó a operar en 1997, como "el colegio piloto" del futuro Liceo Alcaldía de Medellín, un proyecto que hoy busca mejorar la calidad de la educación en Medellín y propone el acompañamiento de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) al proceso de enseñanza aprendizaje dentro de las aulas.

En 2002, el entonces Liceo Alcaldía de Medellín se fusiona con las escuelas Antonio José Restrepo, y Yermo y Parres, cada una con historias de casi cincuenta años de funcionamiento. Desde el año 2003, en la nueva Institución educativa Alcaldía de Medellín, el bachillerato se encuentra ubicado en el bloque 1 con los grupos inferiores en la mañana y los superiores en la tarde; en el bloque 2, 3°, 4° y 5°, y en el bloque 3, preescolar, 1°, 2° y algunos grupos de 3°.

Al iniciar el año lectivo 2003, se realizaron una serie de adecuaciones, en busca de un mejor funcionamiento en la nueva estructura educativa de mayor dimensión. Los buenos resultados de la sección del bachillerato y el impacto positivo logrado en la comunidad barrial desde antes de la fusión, se han unido sinérgicamente a la importante tradición histórica de las escuelas, dando como resultado una Institución organizada en todos los niveles educativos, que sirve, con un grupo de profesores trabajando por armonizar sus procesos de formación, y un grupo directivo convencido de la necesidad de avanzar en el

mejoramiento continuo de la gestión escolar. Actualmente la Institución educativa Alcaldía de Medellín cuenta con 3 mil estudiantes, 85 docentes y funciona en tres bloque físicos.



LA APUESTA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

La I. E. Alcaldía de Medellín inició sus labores en el año 1996, con cierto desánimo debido a la indisciplina, la pereza y los bajos rendimientos académicos que presentaban los estudiantes, quienes en su mayoría, habían sido despedidos de otras instituciones, precisamente por presentar estos comportamientos. Además, había gran diferencia de edades entre los estudiante de un mismo grupo.

Frente a este panorama, los directivos, el equipo de docentes y los padres de familia, comenzaron a dialogar con los estudiantes para concientizarlos de la necesidad de mejorar las condiciones de estudio, a la vez que se realizaban exigencias disciplinarias. Los problemas que se presentaban eran sancionados y al mismo tiempo se convertían en motivo de reflexión. Una vez mejorado el ambiente, se encaminan los esfuerzos hacia el aspecto académico. Progresivamente se fue implementando la cultura del buen desempeño: "se puede ser bueno", era el lema bandera. Esta filosofía la asumió, en primer lugar el personal directivo y docente, instancias que comenzaron a planear y organizar sus actividades en torno a un mismo sentido: aumentar la calidad de la educación en los jóvenes para lograr una transformación del entorno. Este propósito se fue permeando a los demás estamentos de la Institución, y en pocos años se comenzaron a ver cambios muy estimulantes:

- Mejoró el desempeño académico de los estudiantes.
- Durante el año 2000 se alcanzó el nivel medio en las Pruebas del Icfes, luego se obtuvo por cinco años consecutivos el nivel alto y en el año 2006 los estudiantes alcanzaron el nivel superior.
- Aumentó en el número de estudiantes de la Institución que ingresan a la educación superior.

- Mejoró la apreciación de la Institución por parte de la comunidad, el barrio y la ciudad.
- Después de nueve años la I. E. Alcaldía de Medellín obtuvo la Certificación de Calidad ISO, dentro del grupo de las primeras nueve instituciones educativas de Medellín en recibir este reconocimiento.

- Hoy la I. E. Alcaldía de Medellín trabaja en función de un propósito muy claro y definido, el cual se consigna en su Misión: "Comprometidos con el saber y el saber hacer, formamos personas para la excelencia, la competitividad y el liderazgo, capaces de participar activamente en la construcción de una sociedad justa y equitativa".

Varios caminos concretos ha elegido para llegar a su meta:

- Ofrecer educación con calidad en todos los niveles de escolaridad.
- Mejorar estructuralmente el proceso de enseñanza-aprendizaje como respuesta a las necesidades sociales para posicionar competitivamente a la Institución a nivel municipal, departamental y nacional.
- Respetar el proceso democrático de la Institución y mejorar los niveles de convivencia entre los estudiantes para apuntarle a un mejor rendimiento académico. Obtener buenos resultados académicos y aumentar cada año el número de estudiantes que ingresan a la educación superior.
- Formar a los estudiantes en competencias académicas, ciudadanas y laborales.
- Aumentar procesos de capacitación a los docentes, pertinentes a las necesidades de la Institución.

- Capacitar a los padres de familia para que se integren a los procesos de la Institución.

Los principales elementos del modelo pedagógico de la I. E. Alcaldía de Medellín, son:

Metas: En la Institución se pretende formar jóvenes solidarios, con alto sentido de pertenencia, seres humanos íntegros, competentes y con capacidad de proponer soluciones creativas a los problemas de su comunidad; jóvenes con un pensamiento crítico y reflexivo desarrollado, con la capacidad de reconocerse como seres sociales, con valores para la convivencia pacífica, con capacidad y autonomía para tomar decisiones, sujetos con capacidad de aprender a aprender.

Método: La propuesta es por medio de proyectos de aula, con un diseño curricular flexible y participativo. Este método unificado de proyectos, se adopta

luego de un proceso de capacitación, aplicación y evaluación, que permite el cambio paulatino de paradigmas tanto en educadores como en estudiantes.

Contenidos: Para la definición de los contenidos, micro mundos, temas o situaciones problemáticas, se tienen en cuenta las necesidades, intereses y problemas del contexto; se realizan adaptaciones de los contenidos dados en la Ley General de Educación cuando determina áreas obligatorias, si así se considera necesario. La metodología de proyectos permite determinar unos temas adecuados a las características e intereses de cada grupo de estudiantes, donde se dé además, la integración de saberes a través de los núcleos problemáticos generadores de las propuestas académicas.

Relación educador - estudiante: Tal como se sustenta en el modelo pedagógico, la relación educador- estudiante es de horizontalidad, donde se fomenta el trabajo cooperativo y se asume que ambos tienen cosas importantes que decir y

Se fue implementando la cultura del buen desempeño: "se puede ser bueno", era el lema bandera. Esta filosofía la asumió, en primer lugar el personal directivo y docente, instancias que comenzaron a planear y organizar sus actividades en torno a un mismo sentido: aumentar la calidad de la educación de los jóvenes para lograr una transformación del entorno.

aprender, es decir, lo más importante es la concertación y el respeto mutuo.

Desarrollo: Para el desarrollo del modelo pedagógico integrado, se tendrá en cuenta el nivel cognitivo de los estudiantes, sus posibilidades y limitaciones, siendo coherentes con el respeto a la diferencia y las capacidades de aprendizaje. Se parte de los saberes previos que tienen los estudiantes, y por medio de la formulación y ejecución de proyectos de aula, se transforman esos saberes previos en construcciones más complejas en el campo de la conceptualización

Además, en la Institución se reconocen las necesidades educativas especiales, se realiza una propuesta de integración e inclusión escolar, lo cual es coherente con el respeto por la diferencia cognitiva de sus estudiantes.

La evaluación: La propuesta evaluativa está sustentada en la evaluación por procesos, en forma cualitativa, donde se tengan en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes. Se realiza adaptación a los indicadores de logros, proponiendo unos que sean coherentes con los proyectos pedagógicos de aula y con el plan de estudios establecido.

"Teniendo en cuenta la historia de nuestra Institución, la formación de los docentes, las exigencias de competitividad y los niveles académicos alcanzados por nuestros estudiantes, consideramos que es pertinente un Diseño Curricular Flexible y Participativo y una Metodología de proyectos, estos dos elementos nos permitirán desarrollar un Modelo Pedagógico Integrado y bajo el enfoque constructivista, que responda a las características específicas del contexto específico de nuestra comunidad".
-Modelo pedagógico I. E. Alcaldía de Medellín-



LA BUENA PRÁCTICA

La buena práctica de la Institución educativa Alcaldía de Medellín, es fruto de un trabajo consciente por el mejoramiento de la calidad educativa, en el cual se han reunido con gran habilidad factores humanos, estructurales y

comunitarios. Tal como una máquina, en esta experiencia existen muchas piezas: docentes empoderados, una comunidad que apoya y unos directivos que planean; sin embargo, por sí solas, éstas piezas no se ajustan, no se engranan, sino que hay una energía que las mueve, y esta energía -en el caso de la I. E. Alcaldía de Medellín- es la convicción que tiene la comunidad educativa de que cada día se puede ser mejor, que cada cosa se puede hacer mejor, que cada persona puede ser mejor.

"Mejorar efectivamente la calidad de una Institución requiere acciones en los aspectos de la gestión escolar, pues éstos últimos están estrechamente relacionados con la calidad. Cada uno tiene un campo de acción en el que trabaja, unos elementos de referencia que sirven para proponer objetivos y metas de mejoramiento y unas áreas de trabajo en las que se identifican oportunidades de mejoramiento".²² La buena práctica de la I. E. Alcaldía de Medellín está centrada en su buena gestión escolar, cuyas particularidades se describen a continuación.

Gestión Directiva

Existe un asunto muy especial que es determinante para la buena práctica que se sistematiza en este texto: la filosofía en la que se asientan todas las acciones, es la de mejorar la calidad de la educación; todo lo que se planea y se realiza está atravesado de por esta idea, que se materializa en retos como subir el nivel de los resultados de las pruebas del Icfes, conformar una banda de música, entre otros. Esta cultura de la calidad, es exitosa entre otras razones, por la figura del Rector y el papel que ha cumplido en el direccionamiento estratégico de la Institución, el manejo de la autoridad y las relaciones de trabajo con su equipo docente. Junto con su equipo directivo, el Rector ejerce un liderazgo muy positivo que estimula el trabajo y compromiso de todos los actores de la comunidad educativa hacia el cumplimiento de la misión, visión y la gestión para lograr los objetivos de calidad de la Institución.

Así mismo, el equipo directivo es coherente, funciona con agilidad y unidad de criterios, facilitando el trámite de los asuntos. Este modo

²²

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articulo-73933.html>

de actuar se ha transmitido al resto de la comunidad académica, y se fortalece con programas de capacitación a los docentes, en competencias y estándares. De igual manera, se ejerce control de los comportamientos de docentes y alumnos y de los procesos en general; cuando se presenta una anomalía, en primera instancia se escucha a las personas involucradas, y si es necesario se toma algún correctivo o sanción.

Para sensibilizar y comprometer a la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento continuo, la dirección de la Institución se apoya en diversos medios de comunicación, tales como una cartelera ubicada en la sala de profesores en la que se informa sobre las actividades que se desarrollarán cada semana; un boletín mensual escrito y electrónico que contiene noticias sobre los avances de los proyectos que se adelantan, los logros de docentes y estudiantes, los planes y actividades realizados y por realizar; y reuniones generales con los profesores y los alumnos y el aula de clase.

Es importante resaltar que la Institución educativa Alcaldía de Medellín participó en el año de 1999 en un proyecto piloto de mejoramiento de la gestión escolar apoyado por la Fundación Corona, Corpoeducación y la Fundación Proantioquia y operado por el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA. Esta experiencia sentó las bases de los procesos de mejoramiento de la calidad, que la Institución ha sabido sostener a través de los años.

Además, la Institución desde hace varios años, forma parte del proyecto educativo Líderes Siglo XXI, por el cual se conformó el Comité de Calidad, en el que participa con el Comité Directivo, constituido por el Rector, los coordinadores, un docente y un estudiante líder de 11°. Este Comité es el responsable de pensar y gestionar el proceso de direccionamiento estratégico de la Institución, y de difundir y transmitir esta cultura al resto de la comunidad, así: los coordinadores a los docentes y éstos a los estudiantes y padres de familia, y el Rector a los órganos del gobierno escolar y el personal administrativo, de apoyo logístico y de oficios varios. Dentro de este proyecto ha sido fundamental el acompañamiento del Voluntario Empresarial, quien desde su experiencia empresarial, ha asesorado al Comité de Calidad en los procesos de planeación, definición de procedimientos, ajustes en el seguimiento y control y apoyo en la formación del talento

humano. Todo lo anterior dentro de un clima de respeto por la autonomía de la Institución.

Como resultado de este proceso de mejoramiento continuo, en la actualidad la Institución ha avanzado en los aspectos de organización, planeación, control y evaluación, tanto que en la actualidad obtuvo la Certificación de Calidad ISO.

Gestión Administrativa y Financiera

La Institución se caracteriza por tener una cultura organizacional muy ejecutiva, se realizan y reciben propuestas, se evalúan y luego se toman decisiones. Una vez tomadas el equipo trabaja de manera cohesionada hacia la consecución de los objetivos, y se transmiten al resto de los implicados con gran entusiasmo y convencimiento de que se puede realizar, con el fin de contagiarlos.

El papel del docente es fundamental en la buena marcha de la experiencia, por tanto la gestión escolar enfoca muchos esfuerzos en este sentido. Cuando se creó la Institución, se eligieron los docentes que habían obtenido los primeros puestos en el concurso, la mayoría de los cuales aún permanecen; esta condición ha tenido repercusiones claras en el desarrollo de esta buena práctica: las capacidades que aportan a su trabajo son excelentes, se creó el referente en la comunidad académica de la buena calidad de los docentes, y para ellos mismos y demás docentes que llegan es halagador y por consiguiente retador formar parte de un equipo de excelencia. Para la dirección de la Institución, es una consigna tener buenos docentes, se les estimula para que se capaciten y se enriquezcan a partir del conocimiento e intercambio con otras experiencias; muchos de ellos están adelantando estudios profesionales, para lo cual la Institución les facilita el manejo de los horarios, siempre y cuando el docente haya demostrado disposición²³ y compromiso.

Basada en el principio de que la satisfacción personal es una motivación para un buen desempeño, la Institución brinda posibilidades de desarrollo, autonomía y empoderamiento a quienes trabajan allí, característica que ha generado un profundo sentido de pertenencia en

³⁰ <http://iealcaldia.googlepages.com/ieam>

los docentes que se refleja en la estabilidad del cuerpo de profesores y en su comportamiento proactivo y entusiasta.

Igualmente, a partir de la premisa de que un lugar agradable produce sensaciones agradables, el equipo administrativo se preocupa por mantener los espacios físicos limpios y adecuados a las necesidades y promueve una cultura del cuidado.

Gestión académica

En cuanto a la gestión académica, siempre ha existido un liderazgo que lo ejerce uno de los coordinadores de sección, quien continuamente está monitoreando y reflexionando sobre el currículo, los conocimientos, experiencias, innovaciones e investigaciones, entre otros, con el fin de impulsar el desarrollo y mejoramiento de la calidad de la educación y de esta manera conseguir los objetivos propuestos.

Cada año se revisa el plan de estudios y el de las asignaturas y se realizan los correctivos, de acuerdo con las dificultades y necesidades que se hayan detectado durante el año. Para tal efecto se reúnen los jefes de asignatura con los respectivos docentes y las propuestas se pasan al Coordinador, quien finalmente incorpora los cambios necesarios. En algunas ocasiones, por ejemplo, los contenidos en varias asignaturas han sido modificados para hacerlos más pertinentes a las vivencias y necesidades de la comunidad.

Enmarcado en el presupuesto de que "el saber debe ser pertinente" consignado en su modelo pedagógico, la Institución educativa Alcaldía de Medellín hace hincapié en que sus planes de las asignaturas estén conectados con la realidad de los estudiantes, "que sean más bien planes para la vida". De esta manera, se promueve que los docentes sean creativos en la forma de enseñar y transmitir los conocimientos. La insistencia en estos asuntos ha generado una dinámica muy especial, por la cual "la ciudad educadora es el gran aula. Lo urbano, el espacio de aprendizaje", y el docente no sólo dicta cátedra, sino que se involucra en actividades extracurriculares fuera de la Institución, en diversos espacios de la ciudad, tengan o no relación directa con la asignatura. Estas actividades cuentan con el apoyo y la flexibilidad con el tiempo que muchas veces requieren.

Preocupados por mejorar los resultados académicos en las pruebas del Icfes y Saber, se han implementado diversas estrategias didácticas y pruebas o exámenes en todas las asignaturas utilizando la estrategia problematizadora. Además, se realizan simulacros de las pruebas del Icfes con los estudiantes de once, talleres y dos evaluaciones semestrales al año diseñadas siguiendo los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y se ofrecen talleres preicfes, para foguear a los estudiantes con evaluaciones similares a las que realiza el Estado.

En consonancia con la metodología de "aprender haciendo", en la I. E. Alcaldía de Medellín se promueve la investigación. "Actualmente existen en curso tres investigaciones, una en la sección de la primaria sobre las pérdidas de alimentos en el Restaurante Escolar, otras dos en la secundaria sobre las diferencias de los grupos sólo de mujeres o sólo de hombres y los mixtos y, una última investigación de los jóvenes de 11º sobre los temores a convertirse en microempresarios".

Con el propósito de ampliar la visión y experiencias de los estudiantes, se han llevado a cabo dos Muestras Pedagógicas abiertas para el público de la ciudad, en las que ellos, junto con sus profesores, participan como expositores. En la primera denominada "Por una pedagogía de cara al siglo XXI" mostraron algunos avances relacionados con el uso de la tecnología informática y de Internet en los procesos educativos; y en la segunda muestra realizada en el año 2003, denominada "La investigación al servicio de la didáctica", mostraron los resultados de nueve investigaciones que habían realizado con Colciencias durante ese año como parte de sus propios currículos académicos.

Para crear relaciones positivas entre los estudiantes y su comunidad, se creó un proyecto en línea llamado "Vamos a contar historias", realizado con los grupos de 7º y 8º, por medio del cual se cuentan las historias del barrio Belén Rincón de la ciudad de Medellín, y se invitan a quienes lo visiten a contar sus historias:

"Es un proyecto de investigación sobre la tradición oral, que permite proyectar la Institución a la comunidad, hacer parte del entorno social y cultural. Así mismo, acerca al

estudiante adolescente al adulto. Es una actividad pedagógica integradora porque la palabra como el juego aglutina y allí se ejercita la escucha”, cuenta Ana Isabel Londoño, Docente de Informática.

Conscientes de la necesidad de orientar a los jóvenes egresados en su decisión por una carrera profesional o una rama laboral, la Institución educativa organizó un programa denominado "Camino a la Universidad", mediante el cual los estudiantes “visitan universidades, reciben la vista de expertos sobre algunas carreras específicas, observan videos, reciben charlas de los mismos profesores del colegio, en fin se van enterando de lo que puede llegar a ser para ellos y ellas la vida universitaria o laboral”.²⁴

Gestión de la comunidad educativa

Con respecto al área de la gestión escolar, el Ministerio de Educación Nacional señala que “su campo de acción vincula a los miembros de la comunidad y a la Institución con su entorno, a fin de fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la Institución y su PEI”²⁵ En este sentido, la Institución dirige una serie de acciones tendientes a desarrollar relaciones positivas con la comunidad, a generar espacios de interlocución con la misma, a involucrar a la comunidad en la vivencia institucional, y a poner sus herramientas y posibilidades al servicio de la comunidad. Por ejemplo, la Institución gestionó con el Instituto Tecnológico Metropolitano la realización de un programa de estudio para los adultos en general, mediante las cuales se graduaron de Bachillerato para Adultos 180 personas, en dos cohortes. Este aspecto deja entrever la idea del papel social que tiene la escuela, como dinamizador de procesos educativos y culturales de la comunidad que posibiliten mejorar sus condiciones de vida.

La buena preparación que les ofrece la Institución a sus estudiantes, ha facilitado que muchos de sus egresados hayan ingresado a la educación superior, y esto, en cierta medida, les abre alternativas de futuro. Las familias agradecen a la Institución estas posibilidades y esta actitud se suma a la credibilidad que tienen en la Institución. A lo anterior se suma, que los líderes de la comunidad fueron quienes gestionaron la construcción de la Institución, por tanto, se

sienten dueños de la misma, la apoyan, la acompañan, la respetan y hasta la vigilan. La Institución es parte del capital y de la historia de la comunidad y del barrio. Esta percepción se transmite a los estudiantes quienes a su vez aprecian la Institución y valoran la enseñanza que reciben allí, contribuyendo de manera positiva en aspectos como la disciplina y sentido de pertenencia.

Un aspecto fundamental de esta buena práctica son las buenas relaciones que tiene la Institución con la Secretaría de Educación y demás entes gubernamentales con los que se relaciona en su quehacer, fundamentadas en la comunicación y apoyo mutuos. Los docentes aprovechan las actividades que ofrecen las instituciones como cursos, talleres y seminarios, y la Institución participa activamente en los proyectos educativos que se emprenden. Por ejemplo, el de Líderes Siglo XXI, a través del cual han recibido asesoría y acompañamiento en los planes de mejoramiento continuo, de Proantioquia y Andercol.

Consideran que conocer otras experiencias, intercambiar aprendizajes, desarrollar trabajos con otras instituciones²⁶ es un aspecto fundamental para el logro de una buena gestión escolar, puesto que se enriquece la Institución y se aprovechan las fortalezas y trayectorias de otras entidades. Conforme a esta idea, varios estudiantes de la I. E. Alcaldía de Medellín se graduaron en diferentes modalidades de Formación Virtual, como beneficiarios del convenio Sena - Municipio de Medellín Colegios Itinerantes, que pretende educar a la población juvenil de zonas que no tienen facilidades de acceder a la formación profesional en las universidades.

En el marco del proyecto de implementación piloto de la política de competencias laborales, promovido por el Ministerio de Educación Nacional, la I. E. Alcaldía de Medellín, con el

²⁴ <http://iealcaldia.googlepages.com/ieam>

²⁵ www.colombiaaprende.edu.co/

²⁶ Acción comunal y los líderes comunitarios, Fundación Corona, Universidad Eafit, Fundación Proantioquia, Proyecto Líderes Siglo XXI, Universidad de Antioquia, Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Medellín, Sena, Universidad de San Buenaventura, Conciencias, Corporación Región, ITM, Secretaría de Educación Municipal.

acompañamiento de la Secretaría de Educación de Medellín, desarrolló un proyecto con el Sena y la empresa privada Emtelco, a través del cual tomó la decisión de cambiar su especialidad tradicional de informática para ofrecer la formación en "Agente de Contact Center", teniendo en cuenta la demanda creciente de este oficio en la ciudad. Este proyecto tiene gran impacto social, puesto que garantiza que un grupo de jóvenes puedan ingresar al mercado laboral y con posibilidades de continuar estudios simultánea o posteriormente. Este proyecto responde a la idea que tiene la Institución de que la educación debe ser pertinente; necesidad frente a la cual la enseñanza media está convocada a transformarse para articularse con la empresa y las instituciones de educación superior como un mecanismo para abrir las oportunidades de los jóvenes bachilleres.

Con respecto a la convivencia y el bienestar de los alumnos, aspectos que inciden en el clima organizacional, la Institución ha implementado valiosas estrategias:

Con el fin de contrarrestar comportamientos como la agresividad que se presenta en los jóvenes y apoyar su crecimiento personal, se realizan convivencias por fuera de la Institución, acompañados de su consejero o consejera de grupo y de uno de los psicoorientadores de la I. E., y anualmente se organiza una salida anual de reflexión grupal a un centro de encuentros formativos. Y a los estudiantes en condiciones especiales, algunos profesores les realizan un acompañamiento tutorial específico. En este mismo sentido, la Institución cuenta con un Departamento de Psicoorientación, en el que un grupo de practicantes de psicología de la Universidad de San Buenaventura, asesora a los jóvenes y a sus padres y madres de familia en aspectos como la drogadicción, la violencia intrafamiliar, el bajo rendimiento académico, los embarazos precoces, entre otros.

Se vive en un sentido amplio el compartir: cuando los docentes identifican las necesidades de los niños y niñas, los ayudan. Por ejemplo, hay muchos jóvenes que han presentado las pruebas Icfes con el dinero que les proporcionan sus profesores. También realizan ferias escolares para pagar los formularios de las universidades. Los docentes jubilados también se vinculan a este proceso.

Estas actividades y gestos de apoyo a los estudiantes, tienen un efecto muy positivo en los estudiantes, quienes perciben que en la Institución se preocupan por ellos como personas, por sus procesos personales, su situación familiar y condiciones económicas, y esto los estimula a responder con compromiso y dedicación a sus deberes.

Con relación a la promoción de la convivencia existe un proyecto "Tratémonos a lo bien" dirigido específicamente a los 9º, 10º y 11º, busca fomentar la construcción de una nueva cultura a partir de la adopción del modelo de gestión social y educativa del Metro de Medellín (Cultura Metro). Básicamente se apunta a educar a todos los miembros de la comunidad educativa en el respeto de las normas básicas de convivencia.

La buena gestión escolar como articulación de estrategias

El equipo que formó parte de la sistematización de esta experiencia trasladó algunos de los componentes de la gestión escolar expuestos, en función de estrategias que se articulan entre sí para crear la sinergia que mueve esta buena práctica:

- Participación de estudiantes, padres de familia, organizaciones sociales, líderes comunitarios: Esta estrategia se despliega bajo la premisa de que "mediante la participación se aprende y se construye", y se apoya en términos generales en la realización de mesas de trabajo, reuniones, talleres y conversatorios.
- Establecimiento de alianzas y participación en redes, sustentada en la tesis "porque juntos nos fortalecemos, hacemos alianzas en una relación de gana-gana". Con tal propósito se realizan reuniones de disponibilidad institucional, diálogos interinstitucionales para mostrar lo que se hace y como lo hace, encuentros y visitas a organizaciones, y estímulo y motivación a las personas para que se sintonicen con este tipo de actividades.
- Formación en disciplina personal y social, bajo el principio "con buena disciplina se obtienen buenos resultados", se apoya en la concientización de los estudiantes con talleres y reuniones generales, seguimiento al manejo de la norma interna y el diálogo interpersonal.

- Motivación permanente, convencidos de que “el reconocimiento inspira crecimiento personal”, inspira esta estrategia, que se traduce en una política institucional de hacer reconocimiento público de los logros de los estudiantes y de los docentes, en el salón de clase, en reuniones generales y a través de comunicaciones escritas. Como parte de esta misma estrategia se busca que los estudiantes y docentes participen activamente en concursos deportivos, culturales o académicos.
- Adecuación del saber a las necesidades del entorno: Se apoya en la premisa de “El saber con significado se interioriza”. Para el logro de los propósitos que supone esta estrategia se realizan capacitaciones y actualización a docentes, directivos, personal de apoyo servicios y apoyo administrativo; se cuenta con un equipamiento actualizado, y se hace énfasis en la importancia de la observación directa y conocimiento del entorno dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Buenas relaciones entre los miembros de la comunidad: “El respeto mutuo permite mejores niveles de aprendizaje” es el principio que respalda esta estrategia, que utiliza herramientas como los boletines de psicología, reuniones con padres de familia, diálogo interpersonal y proyectos especiales, entre otros.
- Los coordinadores, que son docentes encargados de tramitar los asuntos académicos y de convivencia en las secciones, distribuidas por bloques de grados: primaria y secundaria. Los coordinadores comunican los avances, políticas y decisiones que toma el Comité Directivo y a su vez escucha y recogen las necesidades e inquietudes de los docentes.
- Los equipos de asignatura, que dependen del Consejo Académico y realizan la articulación curricular.
- Los Jefes de asignatura trabajan en la correspondencia y unión de la primaria y secundaria.
- El Comité de Promoción y Evaluación ampliado, formado por los docentes del grado y sirve como base para la toma de decisiones.

“Se trabajaron competencias y estándares. La capacitación a docentes fue un proceso importante pero no es la única acción que realiza la Institución en aras de la calidad y lo más importante es la estructura”.

-Coordinador-

Para la I. E. Alcaldía de Medellín el papel del docente es fundamental para el logro de su buena gestión; por esto, existen criterios muy claros respecto a esta figura:



EL SABER HACER

Las instancias que conforman la estructura de la Institución educativa Alcaldía de Medellín, son:

- El Consejo Directivo, conformado por el Rector y los cinco coordinadores de sección se reúne cada ocho días y en él se planean las actividades de la Institución por semana y se resuelven todos los asuntos que se presentan en el quehacer cotidiano.
- El Consejo Académico, ente orientador de las políticas generales de la Institución, y en el tienen representación los diferentes actores de la comunidad educativa.
- Se impulsan las capacitaciones docentes a acuerdo con el perfil para que luego sean sociabilizadas con los demás compañeros.
- Los docentes realizan reuniones pedagógicas quincenales, diferente a la jornada pedagógica, en las que se comparten experiencias, necesidades y dificultades; que entre otras funciones, actúan como válvulas de escape para la cotidianidad.
- Teniendo en cuenta que el papel de los docentes es uno de los ejes de esta buena práctica, es obvio que el personal nuevo, los traslados y el concurso de docentes ha

trastocado el orden de la Institución, puesto que ha complicado la distribución de las funciones y la identificación de los roles de liderazgo. Para hacerle frente a esta dificultad en la Institución se realiza un sólido proceso de inducción a cargo del coordinador, apoyado por los compañeros del área con el fin de que el nuevo docente se apersona de la situación.

- Además, trabajan por metas y la dirección de la Institución, por medio de la Rectoría, es de "puertas abiertas". Hay un ambiente de escucha y familiaridad, existe una autoridad muy clara, pero flexible y por metas, que promueve el trabajo en equipo con la comunidad, que siempre quiere que se hagan las cosas mejor de lo que ya se hicieron, y toma correctivos cuando son necesarios.
- "Ser ejecutivos" es una actitud política: se respetan los tiempos, se llegan a acuerdos y se toman decisiones a las que se les hace seguimiento, se planean y corrigen las tareas dentro de un ambiente de compañerismo y trato equitativo. De todas las reuniones siempre quedan acuerdos y todo queda consignado en actas.
- Asimismo, se promueve un trabajo en equipo con la comunidad educativa, donde el interés común son los estudiantes y su bienestar. Los docentes están involucrados, comprometidos con los asuntos de la Institución, realizan una crítica constructiva y reflexiva.



LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los logros y lecciones aprendidas de la I. E. Alcaldía de Medellín en desarrollo de su buena práctica de gestión escolar, se pueden resumir en los siguientes:

- Los esquemas de pensamiento de la comunidad educativa han cambiado. Al principio, tal como se registró en la historia de la Institución, se luchó por mejorar la calidad de la educación; hoy, se ha logrado concientizar a estudiantes y padres de familia de que es posible tener calidad y buena gestión académica y que ellos son los más beneficiados.

- Han comprobado que una Institución bien direccionada, articulada, con acuerdos legitimados por los distintos órganos del gobierno escolar y con una buena gestión administrativa, incide positivamente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Los docentes han comprendido que "no son los únicos poseedores del saber también hay que buscarlo en otros lados, traerlo y compartirlo". El conocimiento se dinamiza.
- La práctica del saber ser y hacer se evidencia en la idea que tienen hoy los jóvenes de que los conflictos se resuelven a partir del conocimiento y las buenas relaciones, de su reconocimiento de la autoridad y responsabilidad de sus errores.
- La comunidad de Belén Rincón se ha transformado desde su ser campesino a una comunidad que busca superarse cada día, que quiere aprender y capacitarse.

De acuerdo con los resultados de las pruebas del Icfes, en 2002 la Institución ocupó el puesto número 101 entre todos las 800 instituciones educativas de Antioquia. Y en 2003, se ubicó entre los mejores 100 colegios de Colombia (entre más de 8.000 colegios en todo el país) en rendimiento en la prueba de Filosofía de estas pruebas.

- Entre los mejores 100 estudiantes en la Prueba Icfes 2005 de Medellín, hubo dos estudiantes de la Institución, y en las pruebas de 2006, la I. E. Alcaldía de Medellín, se ubicó en el nivel superior.
- Durante dos años consecutivos (2002, 2003) ha estado por encima del rendimiento promedio en Medellín y Antioquia, en las Pruebas Saber.
- En 2005, la Institución participó junto con otras seis en la descripción de experiencias significativas en retención escolar en la ciudad de Medellín, invitada por el Ministerio de Educación Nacional, en convenio con la Organización de Estados Americanos (OEA).
- Dos estudiantes egresados de la Institución ganaron las becas ofrecidas por el Fondo de Empleados y las Directivas de la Universidad

EAFIT, después de estudiar seis meses y ubicarse entre los quince mejores puntajes.

Cinco de los proyectos presentados por estudiantes de la Institución, fueron aprobados en la capacitación que recibieron en Empresarismo con la Universidad de Medellín.

Ocho estudiantes recibieron el título como Tecnólogos en Producción entregado por el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM). Es de anotar que estos nuevos tecnólogos han realizado sus estudios superiores gracias a que hace poco más de dos años la Institución abrió sus puertas para que el ITM tuviera algunos grupos en este sector.

Se destaca la participación de sus estudiantes en el programa de formación como "Agentes de Contact Center" desarrollado por el Sena y la empresa privada Emtelco, con el acompañamiento de la Secretaría de Educación de Medellín. A través de este proyecto la Institución brinda a sus estudiantes posibilidades educativas que trascienden la escuela.

Una de sus estudiantes, Yaqueline Restrepo Godoy, obtuvo un reconocimiento único en nuestro país: quedar entre los 18 primeros lugares en la décimo tercera edición del concurso "Siempre verde, siempre azul" organizado por la Galería y Centro de la Creación Plástica del Niño, en la ciudad de Torun, Polonia



RETOS Y DESAFÍOS

En la historia de la educación en Colombia, la gestión escolar ha sido uno de los aspectos críticos del sector educativo, entre otras



Un agradecimiento muy especial a los participantes de los talleres de sistematización que se comprometieron con el ejercicio de construcción colectiva de la Buena Práctica; con la idea sincera de "repensarse para mejorar" y compartir su "saber hacer" con otras instituciones:

Estudiantes: Luis Felipe Córdoba .

Docentes: Olga Lucía Moreno, Olga Cortés, Oswaldo Ruiz y Sergio Herrera.

Directivo: Julio César Velásquez, José Bernardo Osorio y Carlos A. Ospina.

Madre de familia: Leonilda Lopera.

Documentación y elaboración de la buena práctica: Ana María Arias Cardona

Buenas Prácticas Educativas No. 2

La ruta del "saber hacer" escolar

CAMINO	PRINCIPIOS ORIENTADORES	ACTIVIDADES
El camino de la evaluación	<p>Aprender haciendo.</p> <p>El saber debe ser pertinente.</p> <p>La educación pública debe ser tan buena como la privada.</p>	<p>Simulacro de Pruebas del Icfes y Saber.</p> <p>Talleres y pruebas de períodos diseñados por los maestros.</p> <p>Participación en Olimpiadas del Conocimiento.</p> <p>Refuerzos permanentes.</p> <p>Talleres Preicfes.</p> <p>Ejercicios investigativos.</p> <p>Docentes en formación profesional y participación en el programa Ondas de Colciencias.</p>
El camino de la motivación	<p>Hay que ser competentes para competir.</p> <p>No hay que parecer bueno, hay que serlo.</p>	<p>Visitas a las Universidades. Participación en semilleros.</p> <p>Estímulos y reconocimientos en público.</p> <p>Presentación de testimonios de vida. Exaltación periódica de estudiantes en lo comportamental, académico y los valores.</p>
El camino de la sensibilización	<p>Sus hijos son nuestros hijos.</p> <p>No puede haber buen rendimiento sin buena disciplina.</p> <p>Si te organizas y trabajas, obtienes buenos resultados.</p>	<p>Asesorías individuales.</p> <p>Organización equilibrada de grupos en cuanto a perfiles y edades.</p> <p>Buen perfil para consejero del grupo. Implementación de la figura de mediador escolar.</p> <p>Concientización para que el proceso democrático se haga de forma responsable.</p> <p>Realización de actividades recreativas, deportivas y lúdicas. Realización de convivencias y paseos. Festivales de talento artístico.</p>
El camino de la capacitación	<p>Los educadores estamos para estar en función de los estudiantes.</p> <p>La capacitación debe ser pertinente a la labor del profesional.</p>	<p>Estímulo y apoyo a docentes para que se capaciten.</p> <p>Actualización permanente en las exigencias de la Secretaría de Educación de Medellín.</p> <p>Liderar en el núcleo procesos de capacitación.</p> <p>Favorecer espacios y tiempos a los docentes para su capacitación pertinente.</p> <p>Comité Directivo que analiza, canaliza, y dinamiza la formación, capacitación y actualización de docentes, administrativos y de apoyo.</p>
El Camino de la organización	<p>Si te organizas y trabajas, obtienes buenos resultados.</p>	<p>Reuniones periódicas de los docentes por asignatura.</p> <p>Realización de planes estructurados según lineamiento nacional. Definición de contenidos, de políticas institucionales, académicas y modelo pedagógico.</p> <p>Docentes aula de apoyo: aportes valiosos en procesos básicos y aceleración del aprendizaje.</p>