

Evaluación y experiencias

del proyecto *Alianza con Vos*
en las instituciones educativas
de la ciudad de Medellín



Universidad
Pontificia
Bolivariana



Evaluación y experiencias del proyecto
Alianza con Vos en las instituciones
educativas de la ciudad de Medellín

Universidad de Medellín

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Educación y Pedagogía

Evaluación y experiencias del proyecto *Alianza con Vos en las instituciones educativas de la ciudad de Medellín* / Emerson Echavarría González, Lilibian Paola Muñoz Gómez, Solbey Morillo Puente ... [et al.] ; coord. ed. Solangy Carrillo-Pineda, Laura Agudelo-Calle. -- 1ª ed. -- Medellín: Universidad de Medellín : Sello Editorial Universidad de Medellín : Universidad Pontificia Bolivariana, c2023.

172 p. ; 17 x 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN (electrónico): 978-958-5180-40-6

DOI: 10.22395/9789585180406

1. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN -- MEDELLÍN (COLOMBIA). 2. AMBIENTE EDUCATIVO -- MEDELLÍN (COLOMBIA). 3. POLÍTICA EDUCATIVA -- MEDELLÍN (COLOMBIA). 4. COMPETENCIA EN EDUCACIÓN -- MEDELLÍN (COLOMBIA). 5. ALIANZAS ESTRATÉGICAS (NEGOCIOS) -- MEDELLÍN (COLOMBIA). 1. Echavarría González, Emerson. 2. Muñoz Gómez, Lilibian Paola. 3. Morillo Puente, Solbey. 4. Carrillo-Pineda, Solangy, coord. ed.. 5. Agudelo-Calle, Laura, coord.. ed.. 6. Universidad de Medellín. Sello Editorial Universidad de Medellín. 7. Universidad Pontificia Bolivariana.

CDD 371.2

Catalogación bibliográfica - Universidad de Medellín. Biblioteca Eduardo Fernández Botero. Daissy Patricia Zea Mejía.

© Universidad de Medellín

© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana

Vigilada Mineducación

Evaluación y experiencias del proyecto *Alianza con Vos en las Instituciones Educativas de la ciudad de Medellín*

Primera edición, 2023

Escuela de Educación y Pedagogía de la UPB. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Medellín. Grupo de Pedagogía y Didáctica de los Saberes (PDS). Grupo de Educación, sociedad y paz. Proyecto: Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. Radicado: 527C-08/19-32

Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín: Mons. Ricardo Tobón Restrepo

Rector General: Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

Vicerrector Académico: Álvaro Gómez Fernández

Gestora Editorial: Eliana Urrego

Coordinadora (e) Editorial: Maricela Gómez Vargas

Coordinación de Producción: Ana Milena Gómez Correa

Diagramación: Editorial UPB

Imagen de portada: Shutterstock 1272052255

Dirección Editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2023

Correo electrónico: editorial@upb.edu.co

www.upb.edu.co

Telefax: (57)(4) 354 4565

A. A. 56006 - Medellín - Colombia

Radicado: 2208-09-06-22

Sello Editorial Universidad de Medellín

selloeditorial@udemedellin.edu.co

Carrera 87 N.º 30-65

Teléfono: (+57+4) 590 45 00

Medellín, Colombia

Coordinación editorial: Solangy Carrillo-Pineda y Laura Agudelo-Calle

Corrección de estilo: Melissa Pérez Pelaez

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad de Medellín.

Contenido

Prólogo.....	13
Introducción.....	16

PARTE I

Contextualización: sobre el proyecto *Alianza con Vos* en la ciudad de Medellín

CAPÍTULO I

Efectos del proyecto "Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad" sobre la calidad educativa de las instituciones educativas oficiales participantes

Emerson Echavarría González

Resumen.....	18
Introducción.....	18
1. Teoría del cambio del proyecto.....	19
2. Apuntes metodológicos y de contexto.....	23
3. Resultados en la gestión escolar: autoevaluación institucional.....	26
4. Resultados en competencias sociales y ciudadanas.....	29
5. Resultados en ambiente escolar.....	30
6. Resultados en otros indicadores de desempeño académico.....	31
Conclusiones.....	35

PARTE II

Evaluación: Resultados e impactos del proyecto, el caso de seis alianzas en la ciudad de Medellín

CAPÍTULO II

Alcances y manifiestos del impacto del proyecto *Alianza con Vos*
en las instituciones educativas San Benito y José Asunción Silva

Liliana Paola Muñoz Gómez, Solbey Morillo Puente y Norely Margarita Soto

Resumen	37
Introducción	37
2. Alianza Institución Educativa José Asunción Silva.....	39
3. Efectos de <i>Alianza con Vos</i> en la institución educativa oficial José Asunción Silva	40
4. Transformaciones en los integrantes de la Alianza	43
5. Transformaciones en la gestión escolar de la institución educativa oficial ..	43
6. Factores críticos de éxito en la Alianza	44
7. Lecciones de cara a futuras intervenciones similares.....	44
Conclusiones	45
Recomendaciones.....	45
Alianza Institución Educativa San Benito.....	45
Desarrollos de la alianza	45
Efectos del proyecto en la Institución Educativa San Benito	46
Transformaciones en las organizaciones aliadas	47
Transformaciones en la gestión escolar de la institución educativa oficial	47
Factores críticos de éxito en la alianza	48
Lecciones de cara a futuras intervenciones similares.....	48
Conclusiones	48
Recomendaciones.....	49

CAPÍTULO III

Evaluación y sistematización del proyecto
Alianza con Vos casos: Institución Educativa
Gabriel Restrepo Moreno e Institución Educativa
San Lorenzo de Aburrá

*Carlos Mario Ortega Rojas, Yeniseh Andrades Copete
y Julia Victoria Escobar Londoño*

Resumen	50
Introducción.....	51
1. Alianza Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno: caso 1.....	53
1.1. Presentación de la alianza	53
1.2. Transformaciones.....	55
1.3. Ambiente escolar	55
1.4. Gestión académico-pedagógica.....	55
1.5. Gestión directivo-administrativa.....	57
1.6. Ciudadanía y gestión de la comunidad.....	57
1.7. Factores críticos de éxito en la alianza	59
1.8. Lecciones de cara a futuras intervenciones derivadas de la Alianza.....	59
2. Alianza Institución Educativa San Lorenzo de Aburrá: caso 2	59
2.1 Presentación Alianza	59
2.2. Transformaciones.....	60
2.3. Ambiente escolar.....	60
2.4. Gestión Académico-pedagógica	62
2.5. Gestión directivo-administrativa.....	62
2.6. Ciudadanía y gestión de la comunidad.....	63
2.7. Factores críticos de éxito en la alianza	63
2.8. Lecciones de cara a futuras intervenciones similares	64
Conclusiones	64
Recomendaciones.....	65

CAPÍTULO IV

Alianza Institución Educativa Presbítero Camilo Torres Restrepo

Gloria María López Arboleda y Guillermo Echeverri Jiménez

Resumen	66
1. Presentación alianza	66
1.1 Acápite uno. Sobre los desarrollos de la alianza	68
1.2. Efectos del proyecto en la institución educativa	69
1.3. Efectos en las competencias ciudadanas	69
1.4. Efectos en el ambiente escolar.....	71
1.5. Transformaciones en las organizaciones aliadas	72
1.6. Transformaciones en la gestión escolar de la institución educativa oficial.....	77
1.7. Factores críticos de éxito en la Alianza (esquema 1).....	80
1.8. Lecciones de cara a futuras intervenciones similares	82
Conclusiones y recomendaciones	85

CAPÍTULO V

Alianza Institución Educativa Maestro Fernando Botero

Jenny Josefina Vicuña Romero y Guillermo Echeverri Jiménez

Resumen	89
Introducción	89
1. Efectos del proyecto en la institución educativa oficial	91
1.1. Convivencia escolar, manual de convivencia.....	92
1.2. Respeto por la diversidad y gobierno escolar	93
1.3. En el gobierno escolar	93
1.4. El ambiente escolar y las mejoras o transformaciones en el mismo	94

2. Transformaciones en las organizaciones aliadas	94
2.1 Transformaciones en la gestión escolar de la institución educativa oficial.....	96
2.2. Factores críticos de éxito en la Alianza.....	101
2.3. Lecciones para futuras intervenciones similares	102
Conclusiones	104

PARTE III

Experiencias: vivencias y reflexiones. el proyecto desde la mirada de la intervención

CAPÍTULO VI

Alianza con Vos: un ejercicio de innovación social

Sandra Janeth Vélez Ramírez y Jorge Hugo Hincapié Zapata

Resumen	107
Introducción. El escenario de la educación en Medellín	107
1. Las nuevas demandas de la educación: “vino viejo en odres nuevos”	109
2. Un acuerdo de voluntades: innovación social educativa	111
3. Una demanda de la sociedad: gestión y transferencia del conocimiento	113
4. La puesta en marcha de la Alianza.....	114
5. La situación inicial de la Institución Educativa Miraflores.....	114
6. ¿Cómo intervino cada uno de los integrantes de la Alianza?	116
7. Caso Bancolombia	117
8. Caso Universidad Pontificia Bolivariana	119
9. Hallazgos: ¿qué le queda a la Institución Educativa Miraflores?	121
Conclusiones	123

CAPÍTULO VII

Evaluación realista de la formación ciudadana a partir de la apropiación participativa de sus actores. Caso de la intervención en la IE José Asunción Silva de Medellín (Colombia)

José Julián Herrera Pulgarín

Resumen	125
Introducción.....	125
1. Marco teórico	128
1.1. Las Alianzas Público-Privadas para la Educación (APPE)	128
1.2. La evaluación realista (ER)	128
1.3. El sistema de formación ciudadana y el valor de la apropiación participativa	130
1.4. Alianzas Públicas Privadas para la Educación (APPE) y política pública.....	131
2. Metodología.....	132
2.1. Formulación de teoría inicial y la hipótesis de trabajo	133
3. Resultados y discusión	135
3.1. Discusión sobre direccionamiento institucional.....	135
3.2. Discusión sobre planes de estudio	138
3.4. Discusión sobre proyectos pedagógicos	142
3.5. Discusión sobre actividades de tiempo libre	144
3.6. La teoría en perspectiva de política pública	145
Conclusiones	145

CAPÍTULO VIII

Alianzas con Vos: tejiendo experiencias hacia la construcción de comunidad con sentido de lo público

Ruth Ángela Ortiz Nieves

Resumen	147
1. Reflexiones que se tejen	147
2. Hilos sueltos: lo público.....	149
3. Hilos sueltos: la construcción de comunidad con sentido de lo público.....	153
4. Tejiendo saberes: una participación dialogante	155
5. A manera de aperturas finales	159
Conclusiones	161
Referencias	164

Lista de figuras

Figura 1.	Teoría del cambio del proyecto “Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad”	21
Figura 2.	Instituciones que formaron la alianza de la Institución Educativa José Asunción Silva	40
Figura 3.	Instituciones que pertenecieron a la Alianza de la Institución Educativa San Benito	46
Figura 4.	Indicadores objetivos de las condiciones básicas para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones educativas	52
Figura 5.	Áreas de gestión escolar y sus principales transformaciones	58
Figura 6.	Resultados Autoevaluación institucional 2016 Institución Educativa Miraflores.....	115
Figura 7.	Resultados prueba Sociales y Ciudadanas de las IE de la Alianza en el período 2017-2019	126

Lista de tablas

Tabla 1.	Empresas, universidades, colegios privados e instituciones educativas que conforman cada alianza y Nivel Socioeconómico de las IE oficiales.....	24
Tabla 2.	Transformaciones en la gestión directivo-administrativa.....	77
Tabla 3.	Hipótesis formulada para revisar la teoría propuesta	134
Tabla 4.	Evaluación de la hipótesis con base en los instrumentos de recolección de información	136

Lista de mapas

Mapa 1.	Distribución de las instituciones educativas oficiales participantes en el proyecto “Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad”, por comunas de Medellín	25
----------------	---	----

Lista de gráficos

Gráfico 1.	Puntaje promedio en la autoevaluación institucional, 2017-2019	26
Gráfico 2.	Puntaje promedio en la gestión directivo-administrativa - autoevaluación institucional, 2017-2019	27
Gráfico 3.	Puntaje promedio en la gestión académica-pedagógica - autoevaluación institucional, 2017-2019.	28
Gráfico 4.	Puntaje promedio en la gestión de la comunidad - autoevaluación institucional, 2017-2019	29
Gráfico 5.	Puntaje promedio en la prueba de Sociales y Ciudadanas - Saber 11, 2017-2019	30
Gráfico 6.	Puntaje promedio en la Encuesta de Percepción de Ambiente Escolar, 2017-2019	31
Gráfico 7.	Puntaje promedio en la prueba de Lectura Crítica - Saber 11, 2017-2019	32
Gráfico 8.	Puntaje promedio en la prueba de Matemáticas - Saber 11, 2017-2019.....	33
Gráfico 9.	Puntaje promedio en la prueba de Inglés - Saber 11, 2017-2019	33
Gráfico 10.	Puntaje promedio en la prueba de Ciencias Naturales - Saber 11, 2017-2019	34
Gráfico 11.	Percepción de ambiente escolar años 2016-2017.....	123

Lista de imágenes

Imagen 1.	Organizaciones de la alianza Institución Educativa Presbítero Camilo Torres Restrepo	67
Imagen 2.	Conformación de la Alianza Institución Educativa maestro Fernando Botero	90
Imagen 3.	Estrategia del “Escuadrón Asuncino”	143

Lista de esquemas

Esquema 1.	Factores de éxito en la Alianza.....	81
Esquema 2.	Transformaciones a la IE Maestro Fernando Botero a raíz de su participación en la Alianza	100
Esquema 3.	Factores de éxito en la Alianza.....	103

Agradecimientos

A Proantioquia por posibilitar e invitar al trabajo mancomunado entre universidad, empresa, instituciones educativas y sociedad.

A las instituciones educativas participantes por permitirse ser espacios de producción y creación de conocimiento.

A todas las universidades y empresas que aceptaron el reto de continuar pensando la educación en el marco del trabajo mancomunado, el compartir y el desarrollo riguroso del conocimiento.

A los grupos de investigación e investigadores participantes que decidieron apostarle a la reflexión y transformación de escenarios colectivos como la escuela, la universidad, la empresa y la ciudad.

Prólogo

Todos somos Estado

El Estado es un acuerdo social entre los distintos actores que conforman la sociedad. Por ello los temas esenciales como la educación, la salud, la paz, nuestros modelos de vida, son responsabilidad de todos los actores sociales.

El sector gobierno es naturalmente quien los lidera, porque a él se le ha hecho el encargo social. Sin embargo, está demostrado que lo que realmente construye desarrollo sostenible es el trabajo conjunto del sector público con el sector social, la academia y la empresa.

Una capacidad que en Antioquia se ha fortalecido es la de unir distintos sectores sociales para trabajar por el desarrollo con equidad. Este es el caso de las alianzas público-privadas donde los gobiernos, el empresariado, la academia y lo social se juntan para desarrollar proyectos que impacten y transformen realidades de las comunidades, promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de distintos sectores poblacionales.

Esto sucede en particular con la educación, en la que desde hace ya algunas décadas varios sectores han contribuido a su mejoramiento; entendiendo la educación como un proceso de desarrollo de las capacidades humanas y de transformación de la sociedad para el logro de mejores condiciones de bienestar y de equidad.

Este libro presenta los análisis, resultados y reflexiones sobre las Alianzas Estratégicas para el mejoramiento de la educación, desarrolladas entre los años 2017 y el 2019 y realizadas como apoyo de la ejecución del Plan de desarrollo de la ciudad Medellín Cuenta con Vos. Estas experiencias han sido posibles con el apoyo de la Secretaría de Educación de Medellín y el trabajo articulado de las instituciones educativas oficiales, los colegios privados, las instituciones de educación superior y las empresas privadas.

Las Alianzas Estratégicas para el mejoramiento de la educación son un modelo de trabajo colaborativo en el que un colegio privado, una empresa y una universidad acompañan el proceso de mejoramiento de una institución educativa oficial a partir de lo que cada uno de estos sabe hacer mejor. Así, el

colegio privado —entendiéndose como el par por excelencia de la institución oficial— acompaña y dinamiza el mejoramiento de distintos asuntos propios de la gestión académico-pedagógica de la institución oficial; la universidad fortalece y potencia aspectos de las áreas de gestión, bien sea académica o de comunidad; y la empresa hace lo propio fortaleciendo procesos en las áreas directivas y administrativas. Todo lo anterior, a partir de un diagnóstico construido y avalado por la institución que es acompañada y por las capacidades de los aliados, los cuales asumen este compromiso desde su responsabilidad social corporativa, sin que medie retribución económica alguna para ninguno de ellos.

Este libro, organizado en tres partes y ocho capítulos, incluye: I. los resultados generales que se obtuvieron del trabajo realizado en las alianzas —once en total— a partir de los objetivos que el proyecto se planteó cuando fuera gestionado y organizado por la Secretaría de Educación de Medellín y Proantioquia, II. los resultados e impactos en seis de las once alianzas ejecutadas y III. algunas reflexiones académicas que se generaron a propósito de las vivencias y experiencias de los actores mismos en el proceso de construir confianzas y trabajar juntos con un mismo objetivo.

Es importante anotar que de los análisis, reflexiones y resultados que se exponen aquí sobre el proyecto y su desarrollo solo participaron seis de las once universidades que fueron convocadas para evaluar los resultados del proyecto general. De acuerdo con lo anterior, la Parte I. Contextualización: sobre el proyecto Alianzas con Vos en la ciudad de Medellín desarrolla, podría decirse, una rendición de cuentas sobre el proyecto. El lector encontrará un análisis pormenorizado acerca de los objetivos que este proyecto de ciudad se planteó y a partir de un ejercicio estadístico juicioso, la presentación de qué tanto se avanzó en la consecución de dichos objetivos, dónde no se tuvieron mayores avances y fruto de ello, qué recomendaciones quedan para ser tenidas en cuenta en nuevos proyectos con objetivos y procesos similares como los que se planteó el proyecto en cuestión.

La Parte II. Evaluación: resultados e impactos del proyecto, el caso de seis alianzas en la ciudad de Medellín es un ejercicio de orden evaluativo, con un corte de sistematización de las experiencias que recoge bajo metodologías principalmente cualitativas los resultados y aprendizajes de distintos órdenes sobre los cuales los procesos desarrollados y las personas involucradas pueden dar cuenta.

De manera que aquí el lector podrá encontrar cómo los procesos inherentes a la cotidianidad escolar y al proyecto educativo institucional como la convivencia, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo directivo y escolar, el vínculo familia-escuela, la participación, el fortalecimiento académico y pedagógico, y el desarrollo de las capacidades de las personas que tenían que ver con los objetivos propuestos por el proyecto, fueron “tocadas” por las acciones de la alianza, logrando mejorar, crear procesos nuevos o no obtener avances realmente significativos. Del mismo modo, en estos capítulos aparecen aportaciones valiosas acerca del rol de la empresa y lo que significó para sus representantes acercarse al mundo de la escuela para conocerla de cerca y entender su valor social como derecho, pero también como un bien público.

Finalmente, la Parte III. Experiencias: vivencias y reflexiones, el proyecto desde la mirada de la intervención está conformada por artículos académicos de corte reflexivo acerca de cómo un modelo de trabajo colaborativo entre lo público y lo privado para apoyar el fortalecimiento de la educación puede ser visto como un modelo de innovación social; cómo la formación ciudadana puede darse en la escuela a partir del desarrollo de prácticas reales de participación de los sujetos de la educación y cómo este actuar en alianza, lo público y lo privado, con un fin claramente determinado, en este caso en educación, es una vía expedita para construir comunidad a partir de tener una comprensión ampliada de lo público.

Es nuestro deseo entonces que el contenido de este libro sirva al menos a dos cosas. La primera, que entregue información valiosa a nuevos proyectos que conjuntamente podamos construir, en particular, que comunique aprendizajes acerca de lo que realmente funciona para transformar la escuela y lo que no; para que, de esta manera, optimicemos recursos de toda índole y caminemos con más acierto a cerrar la brecha enorme de desigualdad que tiene nuestro territorio, al menos en lo que concierne a los procesos educativos. La segunda, que sirva para leer entre líneas la escuela y sus actores, y que esta lectura entregue insumos importantes a los formadores de maestros y a los entes rectores de la educación en distintos territorios acerca de la formación inicial y continua de maestros y directivos, y el acompañamiento necesario y multisectorial que la escuela requiere para que cumpla el rol que le corresponde en las sociedades contemporáneas.

Azucena Restrepo Herrera

Presidenta Ejecutiva, Fundación Proantioquia

Introducción

Alianzas con Vos surgió en Medellín como parte del proyecto “Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad” en el marco de la política pública educativa incluida en el Plan de Desarrollo “Medellín Cuenta con Vos 2016-2019” (Acuerdo 003, 2016). El objetivo era construir alianzas entre universidades, empresas y colegios privados que sirvieran para mejorar la calidad de la educación de las instituciones educativas oficiales. Para esto se eligieron varios colegios oficiales y por cada colegio se formó una tríada universidad-empresa-colegio privado que los acompañó. De esa interacción se registraron múltiples aprendizajes, no solo para la comunidad educativa de las instituciones oficiales, sino también de los integrantes de la empresa privada, de la universidad y de los colegios privados, según lo expresaron cada uno de los miembros de la Alianza.

Este libro presenta los resultados del proyecto “Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad” en las once instituciones educativas oficiales participantes; de manera específica, lo relativo a la gestión escolar, las competencias sociales y ciudadanas y el ambiente escolar. Asimismo, se describen las experiencias, resultados, conclusiones y recomendaciones realizadas en cinco instituciones educativas oficiales que permitieron a los diversos actores la reflexión y reconocimiento del otro como parte del proceso de mejora.

PARTE I

Contextualización:
sobre el proyecto *Alianza con Vos*
en la ciudad de Medellín

CAPÍTULO I

Efectos del proyecto “Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad” sobre la calidad educativa de las instituciones educativas oficiales participantes

Emerson Echavarría González
Fundación Proantioquia Medellín

Resumen

El proyecto “Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad” hace parte de la política pública de educación de la ciudad que aparece descrita en el plan de desarrollo “Medellín Cuenta con Vos 2016-2019”. Dicho proyecto plantea la construcción de alianzas que involucran a universidades, empresas y colegios privados para que acompañen a instituciones educativas oficiales en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que ofrecen. Entiende la calidad educativa como una noción multicausal y multidimensional, a partir de la cual se desarrolla una intervención diferenciada en cada institución educativa con base en sus necesidades particulares.

Introducción

Después de más de dos años de trabajo conjunto —mediados de 2017 a finales de 2019— de los diferentes aliados en las once instituciones educativas oficiales acompañadas, se hace necesario recoger los principales resultados y aprendizajes de este proyecto. En ese orden de ideas, en este capítulo se planteó como objetivo general describir los resultados del proyecto “Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad” en las instituciones educativas oficiales participantes. Adicionalmente, los objetivos específicos son los siguientes:

- I. Describir los resultados en la gestión escolar de las instituciones educativas oficiales que participaron en el proyecto.

- II. Describir los resultados en las competencias sociales y ciudadanas de las instituciones educativas oficiales que participaron en el proyecto.
- III. Describir los resultados en el ambiente escolar de las instituciones educativas oficiales que participaron en el proyecto.

Para esto se ha planteado un diseño metodológico de evaluación que incluye el uso de estadística descriptiva para la identificación de los posibles efectos del proyecto sobre los indicadores de interés. El modelo de evaluación está guiado por una teoría del cambio que describe la cadena de insumos, actividades y productos que permiten que el proyecto logre los resultados esperados.

El presente capítulo hace parte de una investigación más amplia que incluye el uso de metodologías mixtas para la evaluación y sistematización del proyecto en mención. No obstante, en este caso se presentan únicamente los principales hallazgos que desde un enfoque cuantitativo y descriptivo se lograron identificar. El documento se estructuró de la siguiente forma: en primer lugar, se describe la teoría del cambio del proyecto "Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad"; en segundo lugar, se plantean algunos asuntos metodológicos en relación con el análisis de los datos disponibles; en tercer lugar, se presentan los resultados del proyecto en términos de sus indicadores objetivos y de otros indicadores de logro escolar; finalmente, se plantean las conclusiones del estudio.

1. Teoría del cambio del proyecto

Una teoría del cambio describe la forma en que se espera que una intervención logre los resultados deseados (Gertler et al., 2011). La teoría de cambio es fundamental para establecer los objetivos de cualquier evaluación. Gertler et al. (2011), proponen los modelos de cadena de resultados como una forma de construir la teoría de cambio de una política pública, programa o proyecto. De acuerdo con estos autores, una cadena de resultados permite definir la lógica causal que guía un programa; en este sentido, establece la forma como "una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con el proyecto interactúan y establecen las vías por las que se logran los impactos" (p. 24).

Las cadenas de resultados son útiles para cualquier política, programa o proyecto, independientemente de que se vaya o no a realizar una evaluación de impacto, ya que permite a los responsables del diseño y la implementación tener claros los objetivos y la cadena causal de la intervención (Gertler et

al., 2011). De acuerdo con lo anterior, la cadena de resultados del programa "Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad" se puede plantear en la forma que aparece en la figura 1.

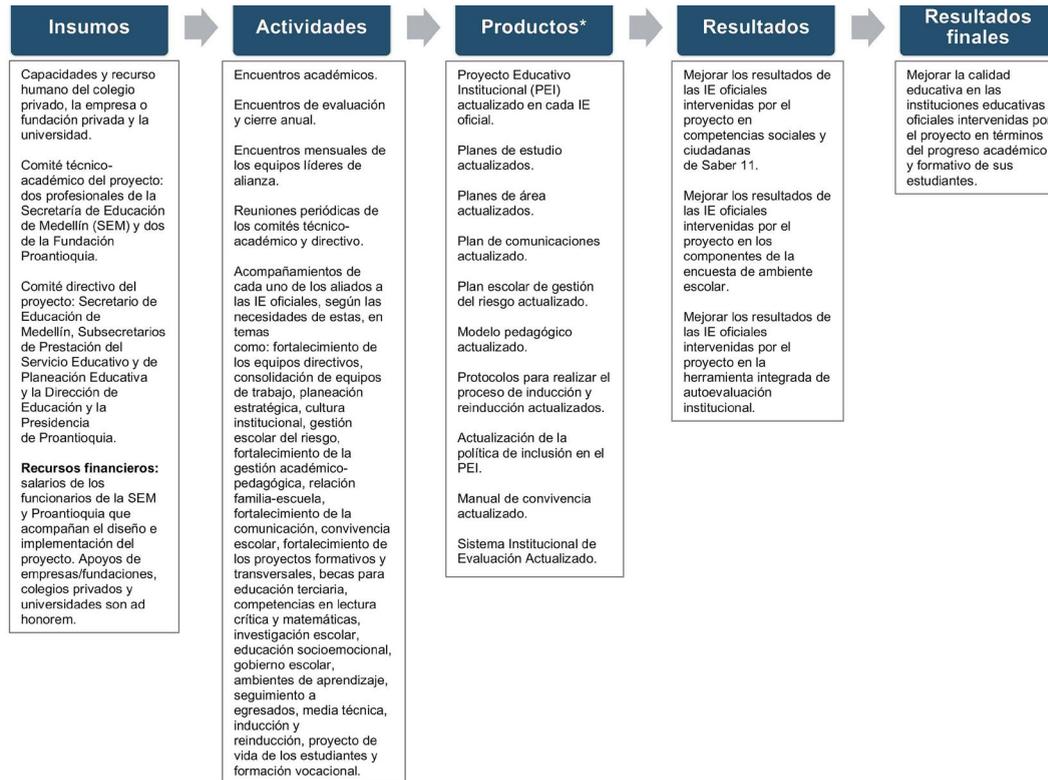
Como se observa en la figura 1, el proyecto define como indicadores objetivo de las condiciones básicas para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales intervenidas los puntajes en la encuesta de ambiente escolar, los puntajes de las pruebas Saber 11 en competencias sociales y ciudadanas, y los resultados de la herramienta de autoevaluación institucional.

Cada alianza, conformada por una empresa o fundación empresarial, un colegio privado, una universidad y una institución educativa oficial, describe los cursos de acción idóneos para modificar los indicadores objetivo del proyecto en la institución oficial. En esa medida, no se trata de una única intervención que atiende de manera estandarizada a varias instituciones educativas, sino de varias intervenciones específicas orientadas por un enfoque y objetivos comunes que son definidos en el marco general del proyecto, y que, en su implementación, utilizan medios y actividades diferentes que dependen de las demandas. Es decir, cada alianza plantea una ruta de acción de acuerdo con las necesidades particulares de la institución educativa oficial y a partir de la valoración de las capacidades y fortalezas de cada uno de los aliados.

La evidencia señala que buenas prácticas de gestión escolar están asociadas fuertemente con mejores resultados educativos. Bloom et al. (2014) analizan datos de mil ochocientas escuelas en ocho países, y encuentran que una buena gestión escolar está fuertemente asociada con mejores resultados educativos y, además, señalan que las escuelas autónomas en Estados Unidos y el Reino Unido¹ tienen puntuaciones de gestión significativamente más altas que las escuelas públicas regulares y las escuelas privadas. Los autores encuentran que más de la mitad de la diferencia entre estas escuelas se debe a diferencias en el liderazgo de los directivos y a una mejor gobernanza. En la misma dirección, Anders et al. (2017) señalan que las intervenciones que buscan cambiar elementos del liderazgo escolar tienen un potencial significativo para mejorar los resultados educativos de los estudiantes. Adicionalmente, encuentran que un liderazgo fuerte de los directivos es

¹ Se trata de escuelas que son financiadas por el Gobierno, pero que tienen una independencia significativa en la toma de decisiones, como es el caso de las "academias" en el Reino Unido y las "escuelas chárter" en Estados Unidos.

Figura 1. Teoría del cambio del proyecto “Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad”



Nota: Es importante aclarar que, dadas las características del proyecto, la lista de productos que se describe en el gráfico no aplica de la misma forma para todas las alianzas. Es decir, los productos de cada alianza dependerán de las metas fijadas por cada uno de los equipos líderes de estas.

Fuente: elaboración propia.

un factor clave para la efectividad de diferentes tipos de intervención en los establecimientos educativos.

De otro lado, existe también un número importante de estudios que muestran evidencia de que un ambiente escolar adecuado está relacionado positivamente con el logro escolar en básica y media; no obstante, en la mayoría de los casos no se trata de relaciones de tipo causal (Berkowitz et al., 2016). Estos autores además encuentran, a partir de una revisión de literatura, que unas mejores condiciones de clima escolar favorecen mejores niveles de logro educativo en estudiantes de menores condiciones socioeconómicas, contribuyendo a cerrar la brecha de logro por nivel socioeconómico de los estudiantes. Thapa et al. (2013) realizan también una revisión de literatura y encuentran que un clima escolar positivo y sostenido está asociado no solo con mejores desempeños académicos, sino que también tiene efectos positivos sobre las tasas de graduación, la retención docente, la prevención efectiva de riesgos y los esfuerzos de promoción de la salud.

Por su parte, la literatura empírica ha aportado evidencia de que las escuelas pueden jugar un papel importante en el desarrollo de la ciudadanía en los estudiantes (Geboers et al., 2013). Estos autores realizan una revisión de literatura de veintiocho artículos que evalúan los efectos de la educación ciudadana sobre las prácticas y comportamientos ciudadanos de los estudiantes entre trece y dieciséis años. De acuerdo con estos, las escuelas con ambientes pedagógicos de aula adecuados que incluyen el dialogo y la discusión en el salón de clases, y que tienen currículos orientados al desarrollo de competencias ciudadanas son las que logran un mayor efecto en el desarrollo de la ciudadanía de sus estudiantes.

Teniendo en cuenta la evidencia señalada en la literatura, el proyecto *Alianza con Vos* plantea que, a partir del trabajo de los aliados en la institución educativa oficial es coherente con las necesidades de estas últimas, se impactará la gestión escolar, el ambiente escolar y los resultados en competencias sociales y ciudadanas de las instituciones intervenidas, como variables que inciden en el mejoramiento de la calidad educativa. A su vez, a través de avances en estas variables se espera que, como resultado final de la intervención, dichas instituciones logren mejoras sostenidas en los resultados académicos y formativos de sus estudiantes.

2. Apuntes metodológicos y de contexto

Desde el enfoque cuantitativo se realizó un análisis haciendo uso de la estadística descriptiva de los resultados de las instituciones educativas oficiales de cada alianza, antes y después de la intervención en los indicadores que miden los resultados esperados del proyecto. De acuerdo con la teoría del cambio, el proyecto “Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad” pretende mejorar los resultados de la gestión escolar, el ambiente escolar y las competencias sociales y ciudadanas de las instituciones educativas oficiales que participan del proyecto. Como indicador de la gestión escolar se usan los resultados en la Herramienta Integrada de Autoevaluación Institucional, instrumento que aplica la Secretaría de Educación para todos los establecimientos educativos oficiales y un grupo de no oficiales de la ciudad de Medellín.

Por su parte, el ambiente escolar se mide a partir de los resultados de la Encuesta de Percepción de Ambiente Escolar que es aplicada anualmente a una muestra de estudiantes, maestros y padres de familia de todas las instituciones educativas oficiales de la ciudad. Mientras que las competencias sociales y ciudadanas se basan en los resultados de la prueba de Sociales y Ciudadanas del examen Saber 11 aplicado por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación —Icfes— a todos los estudiantes que cursan el grado once.

Adicionalmente, se realizará ese mismo análisis para otros indicadores de desempeño académico que si bien desde la teoría del cambio no son objetivo directo del proyecto, sí pueden ser impactados por este. A estos últimos los llamamos efectos no esperados del proyecto. Entre estos indicadores aparecen los resultados en las pruebas de Saber 11 en las áreas de Lectura Crítica, Matemáticas, Inglés y Ciencias Naturales.

Para cada uno de los indicadores mencionados se incluye la comparación de los resultados con un grupo control de instituciones educativas oficiales de Medellín con condiciones socioeconómicas similares a las participantes en las alianzas. Para esto se usa el índice de Nivel Socioeconómico (NSE) construido por el Icfes para todos los establecimientos que presentan las pruebas Saber 11. Este índice clasifica a las instituciones en cuatro niveles socioeconómicos que van de uno a cuatro, siendo uno el que contiene a los establecimientos educativos con menor nivel socioeconómico y cuatro el de las de mayor. Así lo indica la tabla 1.

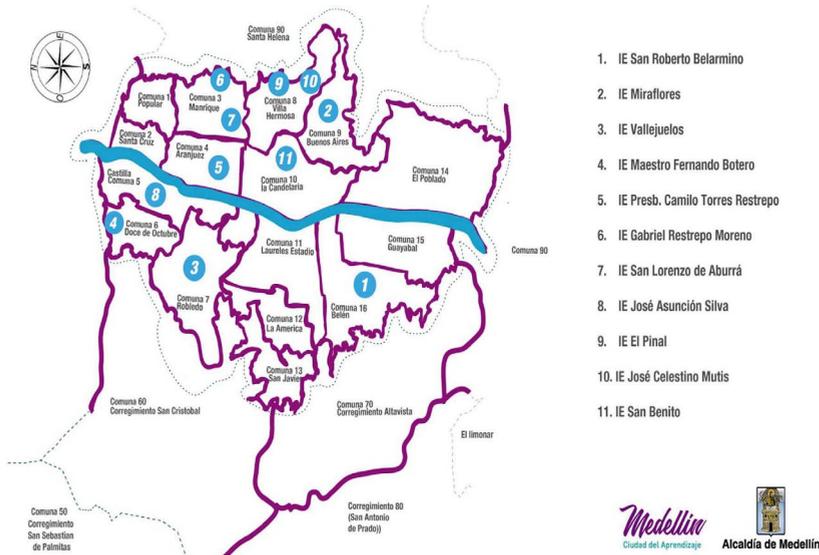
Tabla 1. Empresas, universidades, colegios privados e instituciones educativas que conforman cada alianza y Nivel Socioeconómico de las IE oficiales

Empresa	Universidad	Colegio privado	Institución educativa (IE) oficial	NSE IE oficial
Isagen	Escuela de Ingeniería de Antioquia	I. Musical Diego Echavarría	IE San Roberto Belarmino	3
Bancolombia	Universidad Pontificia Bolivariana	Colegio de la UPB	IE Miraflores	3
Grupo SURA	Universidad de Antioquia	Colegio San Ignacio	IE Vallejuelos	2
Comfama	Universidad San Buenaventura	Colegio San José de las Vegas	IE Maestro Fernando Botero	3
Haceb	Institución Universitaria ITM	Colegio Santa María del Rosario	IE Presb. Camilo Torres Restrepo	3
Comfenalco	Centro Internacional de Educación CINDE	Colegio Marymount	IE Gabriel Restrepo Moreno	2
Fenalco	Universidad CES	Colegio La Enseñanza	IE San Lorenzo de Aburrá	3
Cementos Argos	Universidad Nacional	Colegio Gimnasio Los Pinares	IE José Asunción Silva	3
Ambientalmente	Instituto Tecnológico Pascual Bravo	Colegio Theodoro Hertzl	IE El Pinal	2
Celsia	Universidad de Medellín	Colegio Cumbres	IE José Celestino Mutis	3
Postobón	Santo Tomás	Columbus School	IE San Benito	2

Fuente: elaboración propia.

Se espera que dicho análisis de algunos indicios de los posibles efectos que la intervención tuvo sobre los resultados de las instituciones educativas intervenidas; sin embargo, la metodología empleada no permite establecer relaciones causales entre la intervención y los resultados de las instituciones que participaron de esta. En este sentido, el mapa 1 indica lo siguiente.

Mapa 1. Distribución de las instituciones educativas oficiales participantes en el proyecto “Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad”, por comunas de Medellín



Fuente: Secretaría de Educación de Medellín, (2019).

Como se observa en la tabla 1, las instituciones que participaron en alianzas se ubican en los NSE dos y tres según los datos del Icfes; por tal razón, las comparaciones se realizarán con las instituciones oficiales de la ciudad que se ubican en esos niveles, en particular, de las instituciones oficiales que participan en el proyecto cuatro se ubican en el NSE dos y tres en el NSE tres.

De otro lado, el mapa 1 muestra la distribución espacial y por comunas de las once instituciones educativas que participaron del proyecto en el periodo 2017-2019. Periodo en el cual se enmarca el análisis que se desarrolla en este documento. El proyecto tiene presencia en nueve de las dieciséis comunas en las que se encuentra dividida Medellín. En los casos de la comuna tres —Manrique— y comuna ocho —Villa Hermosa— se encuentran ubicadas dos instituciones en cada una.

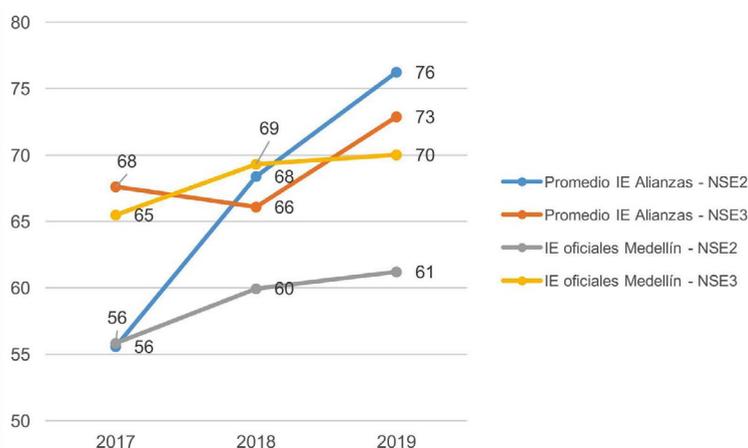
A continuación, revisamos los resultados cuantitativos de las instituciones educativas oficiales en los indicadores objetivo del proyecto, ya mencionados antes, y en otros indicadores de logro escolar que son relevantes para la calidad educativa.

3. Resultados en la gestión escolar: autoevaluación institucional

Uno de los objetivos del proyecto "Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad" está orientado a mejorar las prácticas de gestión escolar de las IE oficiales, esto medido a partir de la Herramienta Integrada de Autoevaluación Institucional. El gráfico 1 muestra los resultados en dicho instrumento para las instituciones de alianzas de los NSE dos y tres, y para el resto de IE oficiales de la ciudad en esos mismos NSE.

En general se evidencia que en la ciudad se ha dado una tendencia positiva en la autoevaluación institucional entre el periodo 2017-2019. Esto es cierto no solo para las instituciones que participaron en alianzas, sino también para el resto de IE oficiales de Medellín. No obstante, como se observa en el gráfico 1, dicho mejoramiento es mucho más importante en las IE que par-

Gráfico 1. Puntaje promedio en la autoevaluación institucional, 2017-2019

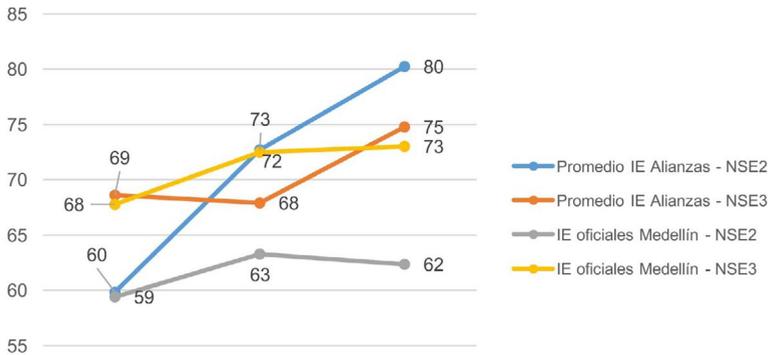


Fuente: elaboración propia.

participaron en el proyecto, tanto las de NSE dos como las del tres, con relación a sus pares oficiales que no participaron. En particular, es más evidente el mejoramiento promedio de las IE de alianzas que se encuentran en el NSE dos. En este sentido, se podrían suponer efectos positivos del proyecto en la gestión escolar de estas instituciones, aunque es necesaria mayor evidencia que sostenga tal afirmación.

La Herramienta Integrada de Autoevaluación Institucional permite observar los resultados de las instituciones de la ciudad en términos de las tres áreas en las que se divide la gestión escolar, esto es lo que se observa en los gráficos dos, tres y cuatro. En primer lugar, la gestión directivo-administrativa muestra avances significativos (gráfico 2) para las instituciones de alianzas durante el periodo en que se implementó el proyecto. Nuevamente son las instituciones intervenidas y con NSE dos las que obtienen los mayores avances en sus prácticas de gestión directiva.

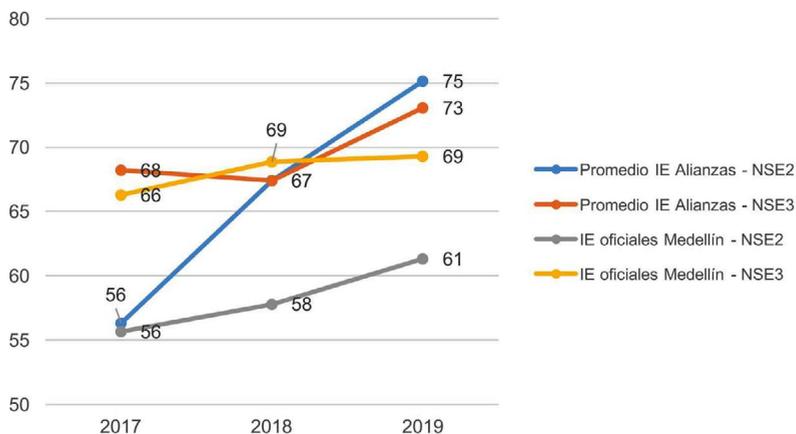
Gráfico 2. Puntaje promedio en la gestión directivo - administrativa - autoevaluación institucional, 2017-2019



Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, en términos de la gestión académico-pedagógica (gráfico 3) se obtienen resultados muy similares a los ya descritos en la anterior área de gestión. Nuevamente las IE de alianzas obtienen una pendiente de mejoramiento que es mayor en relación con el resto de las instituciones

Gráfico 3. Puntaje promedio en la gestión académica-pedagógica - autoevaluación institucional, 2017-2019.

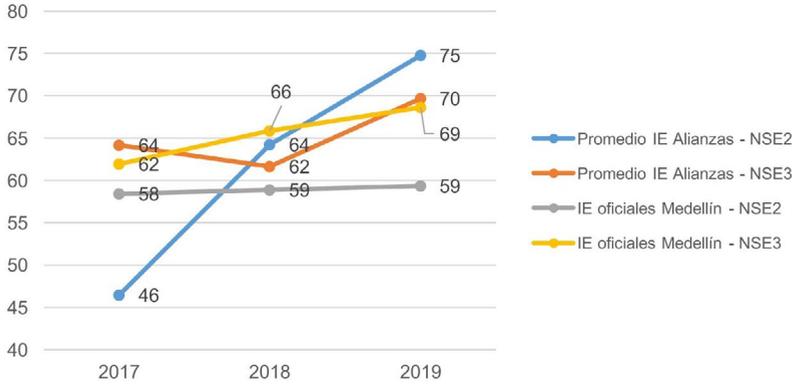


Fuente: elaboración propia.

oficiales de la ciudad. Asimismo, son las instituciones del NSE dos las que mayores avances presentan en relación con sus pares que no participaron en el proyecto.

Finalmente, la gestión de la comunidad muestra algunos resultados interesantes y que se diferencian un poco de los anteriormente mencionados (gráfico 4). En el caso de las IE clasificadas en el NSE dos, se alcanza a evidenciar que es en esta área de gestión donde se presentan los mayores avances, para las instituciones de alianzas durante el periodo de implementación del proyecto. En efecto, mientras las IE intervenidas de este NSE avanzaron veintinueve puntos entre 2017 y 2019, el resto de las instituciones oficiales de Medellín con el mismo NSE apenas avanzaron un punto durante el mismo periodo. Por su parte, si bien las IE intervenidas del NSE tres muestran avance en esta gestión durante el periodo de análisis, no parece existir una diferencia entre estas y el resto de las instituciones oficiales con ese mismo NSE en la ciudad. Así pues, no se puede suponer un efecto del proyecto en las instituciones educativas del NSE tres en términos de sus prácticas de gestión de la comunidad.

Gráfico 4. Puntaje promedio en la gestión de la comunidad - autoevaluación institucional, 2017-2019



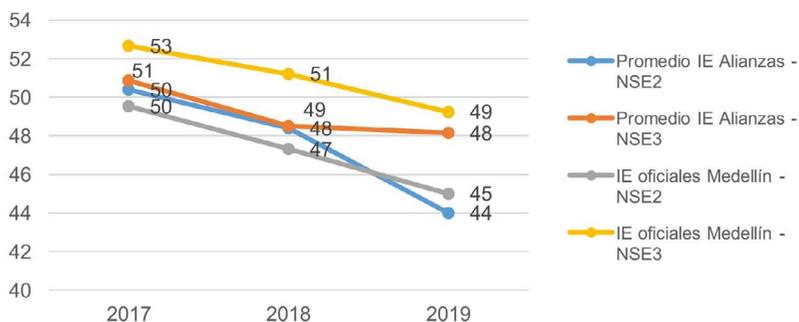
Fuente: elaboración propia.

4. Resultados en competencias sociales y ciudadanas

Un segundo objetivo del proyecto es mejorar los resultados en las competencias sociales y ciudadanas de los estudiantes de las IE oficiales que participaron en las alianzas. En este caso el instrumento de medición es la prueba de igual nombre que se aplica en el examen Saber 11. Los resultados promedio en dicha prueba se pueden observar en el gráfico 5, donde nuevamente las instituciones aparecen clasificadas de acuerdo con su nivel socioeconómico.

En este caso no se encuentra evidencia, por lo menos a corto plazo, de que la participación en las alianzas haya mejorado los resultados de las IE oficiales, y esto es cierto tanto para aquellas clasificadas en el NSE dos como para las del NSE tres. Tal como se observa en el gráfico 5, en los últimos años se ha presentado una tendencia a la baja en el puntaje promedio de la prueba de competencias sociales y ciudadanas para toda la ciudad. Así pues, la tendencia decreciente de las IE de alianzas, de ambos NSE, sigue de forma similar el comportamiento o los resultados de sus pares oficiales que no pasaron por el proyecto.

Gráfico 5. Puntaje promedio en la prueba de Sociales y Ciudadanas - Saber 11, 2017-2019



Fuente: elaboración propia.

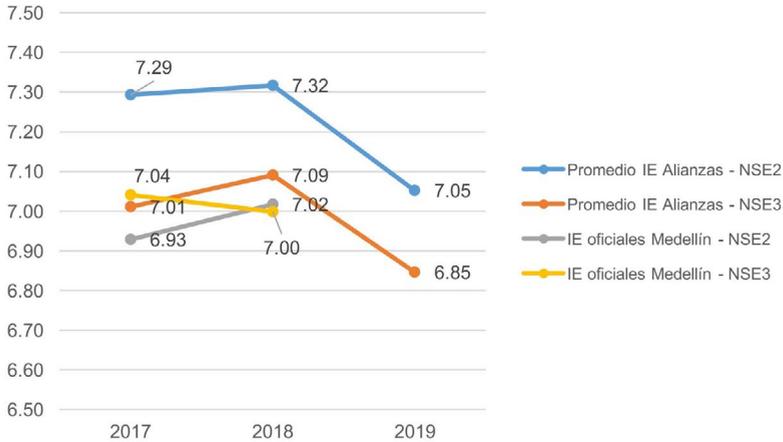
5. Resultados en ambiente escolar

El tercer y último objetivo del proyecto fue mejorar el ambiente escolar de las instituciones educativas oficiales participantes. Dicho objetivo tiene como instrumento de medición los resultados de la Encuesta de Percepción de Ambiente Escolar de Medellín. En el gráfico 6 se pueden observar los resultados promedio en dicho instrumento para las instituciones de alianzas y el resto de IE oficiales de Medellín de acuerdo con el NSE en el que se encuentran clasificadas.

Los datos existentes no permiten llegar a conclusiones sobre el efecto del proyecto en el ambiente escolar de las instituciones participantes. A la fecha en que se escribió este informe no han sido publicados la totalidad de los datos correspondientes al año 2019². No obstante, un primer acercamiento no parece mostrar evidencia de que las instituciones que pasaron por las alianzas hayan logrado mejoras, en el corto plazo, de su ambiente escolar. Por el contrario, de acuerdo con los datos —preliminares— en el último año,

² Solo han sido entregados por la Unidad de Análisis Sectorial de la Secretaría de Educación, como se observa en el gráfico 6, los datos de las IE oficiales que participaron en las Alianzas (solo el puntaje total en la encuesta, más no los resultados por componente y por actor). La base de datos completa de la encuesta solo será publicada hasta febrero del año 2020.

Gráfico 6. Puntaje promedio en la Encuesta de Percepción de Ambiente Escolar, 2017-2019



Fuente: elaboración propia.

se dio una caída en la percepción promedio de ambiente escolar que tienen los actores involucrados con las instituciones de alianzas.

Una vez estén disponibles la totalidad de los datos de ambiente escolar será necesario hacer un análisis más profundo de estos resultados. Porque si bien estos primeros datos no parecen mostrar efectos sobre el global del ambiente escolar, es posible que un análisis de cada componente de la encuesta —comunicación, participación, expectativas académicas y seguridad y respeto— o por cada uno de los actores encuestados —estudiantes, padres de familia o docentes— permita identificar efectos puntuales del proyecto en alguno de estos.

6. Resultados en otros indicadores de desempeño académico

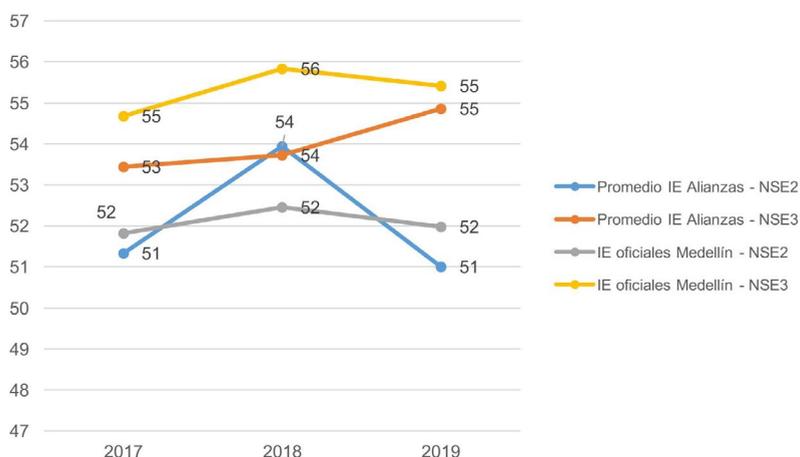
Como se dijo antes, no solo interesa conocer los resultados del proyecto en los indicadores que son objetivo directo de este, tal como se planteó en la teoría del cambio, sino que también es importante reconocer si el proyecto tiene posibles efectos sobre otros indicadores que son relevantes para la

calidad educativa. Por lo tanto, en esta sección revisamos los resultados en las pruebas Saber 11 de las IE de alianzas, en relación con los del resto de instituciones oficiales de Medellín.

Los gráficos 7, 8, 9 y 10 muestran los resultados de estas instituciones en las diferentes áreas evaluadas en las pruebas Saber 11. Tal como se observa en estos, en la mayoría de las áreas no parecen existir diferencias significativas entre los resultados promedio de las instituciones de alianzas y el resto de IE oficiales de la ciudad. Esto se cumple tanto para las instituciones con NSE dos como para las de NSE tres.

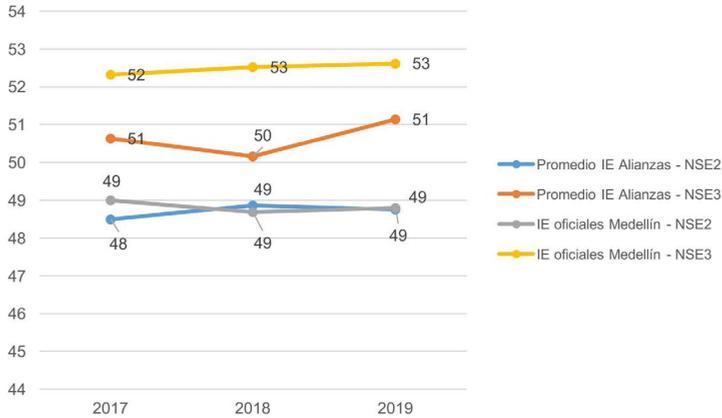
Quizá los resultados más interesantes están en el área de lectura crítica (gráfico 7). En este caso destacan las instituciones del NSE tres que pasaron por alianzas, las cuales lograron mejorar levemente sus resultados en esta área por tres años consecutivos. Adicionalmente, muestran una tendencia diferente con relación al resto de IE oficiales de Medellín con el mismo NSE, por lo menos para el último año. Por su parte, en las tres áreas restantes se observan comportamientos muy similares entre las IE que participaron en el

Gráfico 7. Puntaje promedio en la prueba de Lectura Crítica - Saber 11, 2017-2019



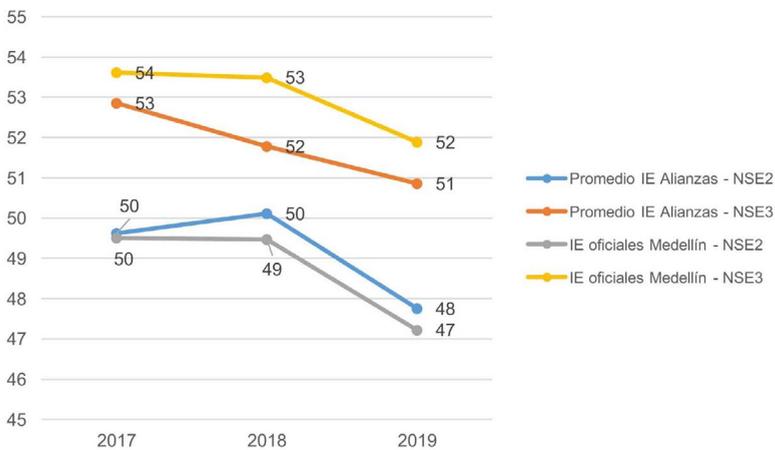
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 8. Puntaje promedio en la prueba de Matemáticas - Saber 11, 2017-2019



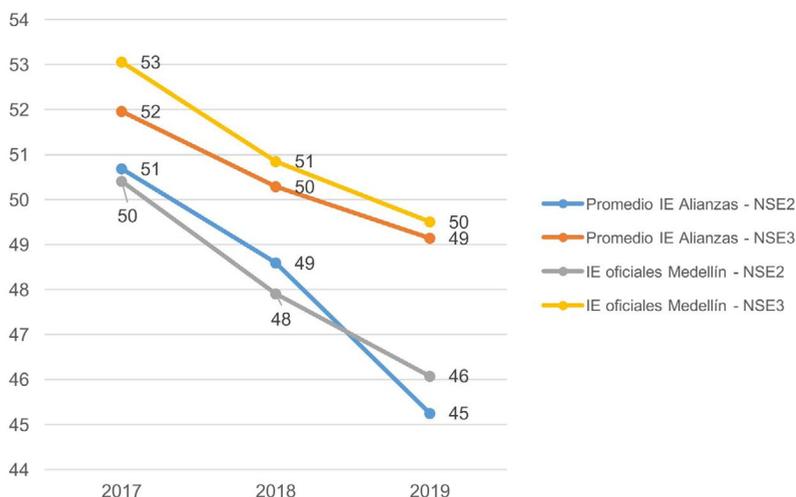
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 9. Puntaje promedio en la prueba de Inglés - Saber 11, 2017-2019



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 10. Puntaje promedio en la prueba de Ciencias Naturales - Saber 11, 2017-2019



Fuente: elaboración propia.

proyecto y el promedio del resto de las instituciones oficiales de Medellín. En casi todos los casos las instituciones de alianzas del NSE tres tienen un puntaje promedio que está por debajo del de sus pares oficiales que no participaron en el proyecto. Mientras que en el caso de las instituciones del NSE dos, el comportamiento varío dependiendo del año y la prueba.

En resumen, los datos analizados no ofrecen evidencia de que el proyecto *Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad* haya impulsado mejoras en los resultados de las instituciones que participaron de este, en las diferentes áreas que son evaluadas en las pruebas Saber 11. En el caso de la prueba de lectura crítica se observa una mejora sostenida de las instituciones del NSE 3; sin embargo, es aún muy incipiente como para suponer algún efecto del proyecto en esta área en particular.

Conclusiones

El análisis realizado ofrece evidencia de mejoras importantes en la gestión escolar, medido a partir de la Herramienta Integrada de Autoevaluación Institucional de las instituciones educativas oficiales que participaron en el proyecto. La comparación con instituciones oficiales de la ciudad con condiciones socioeconómicas similares a las intervenidas por el proyecto muestra que estas últimas logran un avance mayor que las que no participaron, durante el periodo analizado. Dicha mejora parece ser mucho más fuerte en las instituciones educativas del Nivel Socioeconómico (NSE) dos. Asimismo, una mirada a cada una de las áreas de gestión que componen la autoevaluación institucional muestra que los mayores avances para el caso de las instituciones del NSE dos se dieron en la gestión de la comunidad.

Por su parte, no se encontró evidencia de efectos de corto plazo en los otros dos indicadores objetivo del proyecto: competencias sociales y ciudadanas y ambiente escolar. En el caso de ambiente escolar se aclara que los datos para 2019 no están aún completos y, por tal razón, los análisis que acá se presentan son de carácter preliminar.

Finalmente, es necesario revisar la consistencia entre los resultados esperados del proyecto y el proceso de implementación de este. Es decir, si bien desde la teoría del cambio se plantea como resultado de la intervención mejorar la gestión escolar, el ambiente escolar y las competencias sociales y ciudadanas, cuando se revisan las acciones y productos puntuales de la intervención no es tan claro cómo se logrará impactar específicamente este último objetivo. Esta puede ser una razón que explica los resultados en este indicador en particular.

PARTE II

Evaluación: resultados e impactos del proyecto.
El caso de seis alianzas en la ciudad de Medellín

CAPÍTULO II

Alcances y manifiestos del impacto del proyecto *Alianza con Vos* en las instituciones educativas San Benito y José Asunción Silva

Liliana Paola Muñoz Gómez
Solbey Morillo Puente
Norely Margarita Soto
Universidad de Medellín

Resumen

Entre las estrategias empleadas para formular proyectos de amplia repercusión están las alianzas público-privadas para el logro de magnos objetivos sociales (Alcaldía de Medellín, 2010). En este orden de ideas, en el marco del plan de desarrollo “Medellín Cuenta con Vos 2016-2019”, se formuló el proyecto “Alianzas estratégicas para el Mejoramiento de la Calidad”, cuya finalidad era la creación de diecinueve alianzas entre el sector público y privado con la participación de universidades, empresas, cooperativas y colegios privados con el propósito de brindar acompañamiento a instituciones educativas oficiales para mejorar la calidad del servicio educativo que ofrecen. De esta forma, con la participación de diversos actores que cumplen ciertos parámetros técnicos, administrativos y pedagógicos, se crea la posibilidad de potenciar de manera integral la gestión escolar en cada establecimiento educativo.

Introducción

Es en este proyecto que se estableció en el año 2017 la *Alianza con Vos*, una estrategia liderada desde la Secretaría de Educación de la Alcaldía de Medellín en conjunción con el sector privado, con la finalidad de mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas oficiales de la ciudad, en la cual un colegio privado, una empresa y una universidad unen esfuerzos “para aportar conocimientos y experiencias significativas a una institución educativa oficial, favoreciendo el desarrollo formativo y académico de los estudiantes” (Secretaría de Educación de Medellín, 2019, párr. 5). El rol de las universidades en esta alianza es la gestión escolar, específicamente la

revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como la formación y actualización de maestros; las empresas, por su parte, se encargaron de las áreas administrativa y directiva, mediante la difusión de prácticas de gestión consideradas como exitosas. La atención de las áreas pedagógica y directiva estuvo a cargo de los colegios privados, “aportando sus modelos exitosos de gestión escolar (redefinición del modelo pedagógico, del sistema institucional de evaluación, entre otros)” (Alcaldía de Medellín, 2010, párr. 2). Transcurridos dos años de haberse iniciado dicha alianza, es perentorio evaluar los resultados de la misma y las transformaciones que se produjeron dentro de las instituciones acompañadas.

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados de la implementación de *Alianza con Vos* en la que las empresas Argos y Postobón, y las instituciones educativas privadas Colegio Gimnasio Pinares y Colegio Columbus School acompañaron a las instituciones educativas oficiales San Benito y José Asunción Silva de Medellín. Se hizo un análisis de los alcances de la alianza en el tema de convivencia escolar desde un enfoque cualitativo, a partir de entrevistas semiestructuradas dirigidas a la comunidad educativa en general. Este proceso de investigación permitió evidenciar distintos factores y aspectos que posibilitaron la transformación de la convivencia escolar.

El principal propósito fue indagar aquellas situaciones que transformaron las prácticas cotidianas de la institución a partir de los relatos y respuestas que se recolectaron desde entrevistas semiestructuradas aplicadas a todos los integrantes de la comunidad educativa, a saber, maestros, estudiantes, padres de familia, docentes y directivos docentes con relación a las competencias ciudadanas y convivencia escolar.

Los alcances más significativos, tanto en la institución San Benito como en José Asunción Silva, apuntan a que se lograron los objetivos del acompañamiento según lo planeado y se favorecieron los procesos educativos institucionales tenidos en cuenta en la propuesta de la alianza, lo que redundó en beneficio para los estudiantes pertenecientes a las instituciones educativas oficiales mencionadas.

Además, se logró promover la participación de los integrantes de la comunidad educativa³, no solo para el beneficio de la institución, sino para

³ Según el Ministerio de Educación Nacional —MEN— (2014), la comunidad educativa está formada por estudiantes, educadores, padres de familia, egresados, directivos docentes y administradores escolares, y deben participar en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento.

la promoción de los derechos como ciudadanos. A partir de esta experiencia, se consiguió que las entidades que están alrededor de la institución se involucraran y colaboraran para el logro de diversos objetivos. Un ejemplo de ello es que la biblioteca pública del sector comenzó a trabajar mancomunadamente con las instituciones, al ofrecer los espacios y promover diversas actividades en las que participó la Institución Educativa.

Aunque el objetivo principal de la alianza estaba enfocado a la mejora de la calidad de la educación de las instituciones educativas oficiales, las entidades que participaron del proyecto —universidad, empresa y colegio privado— lograron a su vez transformaciones dentro de ellas mismas, entre las que se pueden mencionar que las empresas, desde la gestión del talento humano, lograron identificar factores de riesgo en los empleados y, posteriormente, intervinieron de manera preventiva; también reconocieron una gestión transparente reflejada en el uso adecuado de los recursos de la organización, a la vez que cumplieron los planes estratégicos en la empresa fortaleciendo la calidad y el posicionamiento y compromiso de la misma; de igual modo debe destacarse el logro de aprendizajes bidireccionales en la identidad organizacional, lo cual implica articulación, empoderamiento, reconocimiento, integración, trabajo en equipo y sinergia entre la empresa y la institución educativa privada.

Se implementaron entonces una serie de actividades guiadas por el sector empresarial y educativo privado que permiten el modelamiento de acciones que fueron replicadas en las instituciones educativas oficiales desde la adaptación para el contexto, lo que generó diversos efectos que permiten reflexionar sobre las acciones implementadas en la Institución Educativa, como una construcción de la cotidianidad de las prácticas educativas.

A continuación, se presentarán los alcances más significativos para cada una de las alianzas, así como las características, efectos, transformaciones, lecciones, manifiestos de la comunidad y conclusiones.

2. Alianza Institución Educativa José Asunción Silva

La Institución Educativa (IE) José Asunción Silva (JAS) tiene carácter oficial y ofrece el servicio educativo desde el grado de transición hasta el grado once de la educación media. El acompañamiento a esta institución estuvo a cargo de la empresa Argos, un conglomerado colombiano con grandes inversiones en el sector de la energía y del cemento, y fungió como guía para prácticas de gestión empresarial que se adaptaron al contexto escolar. Del mismo

modo, el Colegio Gimnasio Los Pinares, en calidad de institución educativa del sector privado, que cuenta con preescolar, primaria y secundaria con educación personalizada e investigación como eje central, orientó algunas prácticas pedagógicas y de gestión educativa de utilidad para la institución educativa oficial en mención. Finalmente, la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, como institución de educación superior del departamento de

Figura 2. Instituciones que formaron la alianza de la Institución Educativa José Asunción Silva



Fuente: elaboración propia.

Antioquia, lideró la potenciación de la orientación vocacional, especialmente en los estudiantes de los grados décimo y once (figura 2).

3. Efectos de *Alianza con Vos* en la institución educativa oficial José Asunción Silva

Aunque los objetivos que se propuso la alianza eran mejorar resultados de las pruebas Saber 5°, 9° y 11° en competencias ciudadanas, mejorar el nivel de desarrollo de la autoevaluación institucional, documentar e incorporar en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) todas las estrategias de fortalecimiento para la gestión escolar implementadas en el desarrollo de cada alianza y mejorar el ambiente escolar, en capítulo se priorizó el desarrollo de competencias ciudadanas y la mejora del clima escolar.

La Institución Educativa JAS reconoció el apoyo por parte del sector privado en espacios participativos para la mejora de la convivencia escolar.

En otras palabras, la percepción de los participantes del proyecto es que se produjeron mejoras en la convivencia escolar evidenciada en la disminución de riñas reportadas en el interior de la institución, así como en la menor gravedad de los incidentes registrados. También es apreciable la reducción de conflictos en la institución, atención a la prevención y el empoderamiento reflejado en la toma de decisiones, resolución de problemas y organización en la intervención con los estudiantes.

En este proyecto se llevaron a cabo acciones en el aula, entre las que es importante destacar el tema de participación escolar, al igual que la interacción con entidades del contexto de la institución. Con la alianza se esperaba que se produjeran cambios significativos en los resultados en el área de Sociales y Ciudadanas evaluadas de las pruebas Saber 3°, 5° y 9° que administra el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes), pero esto no pudo verificarse debido a que dichas pruebas no se aplicaron en los años posteriores a la implementación de la misma. No obstante, en la entrevista a directivos docentes, estudiantes y padres de familia se pudo apreciar un incremento en las habilidades comunicativas, tanto en educandos como en maestros, fomento de las prácticas solidarias y democráticas, tanto al interior de la institución como en el trabajo con la comunidad.

Los cambios más relevantes que mencionaron los entrevistados apuntan a transformaciones en el gobierno escolar y, finalmente, se perciben cambios favorables posteriores y durante el desarrollo del proyecto de la alianza; de manera particular, lograron trabajar mancomunadamente con las entidades acompañantes mediante prácticas que ellos indicaron como efectivas en la institución educativa pública tras la adaptación al contexto.

Diversos factores como el aspecto pedagógico, las relaciones interpersonales, el ambiente escolar y el manejo de la conducta fueron claves en este proceso; se trabajó de manera cooperativa con las entidades aliadas, se determinaron una serie de metas que fueron logradas y, para el caso de la Institución Educativa José Asunción Silva, los entrevistados afirmaron que sobrepasaron las expectativas que se tenían del proyecto.

Los entrevistados también reportaron que disminuyó significativamente la violencia escolar, ya que decrecieron en número y gravedad los casos de este tipo. Una muestra de ello es que a medida que se ha implementado el proyecto de la alianza, es menor la cantidad de casos de acoso entre estudiantes y, en general, con la comunidad educativa en la Institución Educativa José Asunción Silva.

También informaron los entrevistados que se potenciaron en los estudiantes habilidades para solucionar conflictos de manera pacífica mediante la inclusión de ciertos roles que ponen de manifiesto la disminución en la violencia física, robos, peleas, riñas, agresiones verbales y vandalismo. Vale la pena mencionar que estos cambios pueden atribuirse al proyecto denominado "Ser asuncino", en el cual la Universidad Nacional, a través del programa de Artes, diseñó cuatro personajes tipo superhéroe con unas cualidades asociadas con quienes animaban a los estudiantes de la Institución Educativa a replicar dichas cualidades.

Se llevó a cabo en la Institución Educativa un proyecto de prevención de la violencia de la mano de la Universidad Nacional mediante un proyecto denominado "Leyendo en familia", el cual buscaba incentivar la lectura, escritura y oralidad en los estudiantes de todos los grados, especialmente en los de primaria. El proyecto consistía en que los estudiantes llevaban una mascota a sus casas con el fin de estimular la lectura y los padres realizaban registros fotográficos que daban cuenta de la lectura en familia junto con la mascota.

Se registró también que los estudiantes de los grados décimo y once participaron en laboratorios de matemáticas, semilleros de investigación de química y la feria del Parque Explora mediante dispositivos tecnológicos; además, la comunidad educativa tuvo acceso gratuito a cursos a través de la plataforma universitaria.

Otro cambio que se produjo a partir de la alianza fue el uso de formatos aportados por el Colegio Pinares, los cuales permitieron mayor organización y planeación de las actividades escolares; no solo el rector y los coordinadores incluyeron estas estrategias, sino que los docentes incluyeron voluntariamente estas prácticas en las clases, quienes los adaptaron según el área y necesidad pedagógica. Además, la Institución Educativa José Asunción Silva se adscribió a una serie de actividades curriculares y extracurriculares que ponen en evidencia la gestión escolar efectiva. Asimismo, se lograron convenios con entidades e instituciones del municipio de Medellín que ofertaron servicios especiales para la Institución Educativa José Asunción Silva, recibieron beneficios de tipo educativo desde distintas miradas y para el abordaje de distintos aspectos que benefician a la comunidad educativa en general, tanto en primaria como en bachillerato, así como padres de familia y docentes; del mismo modo, los proyectos se focalizaron según las necesidades de la institución educativa.

4. Transformaciones en los integrantes de la Alianza

La empresa Argos, que acompañó a la Institución Educativa José Asunción Silva, consolidó su rol con objetivos claros, pertinentes y alcanzables en el marco de la alianza; asimismo, implementó en la institución educativa una serie de políticas institucionales que ayudaron al bienestar de la misma, al respecto, los entrevistados afirmaron que a partir de dicha implementación se apreció una gestión transparente por parte de los directivos docentes en el desarrollo de las funciones y una apropiada destinación de los recursos para el cumplimiento de los planes establecidos por la alianza. Del mismo modo, se logró cubrir ciertas necesidades identificadas en la institución educativa que favorecieron la calidad de los procesos formativos, se identificó un posicionamiento y compromiso tanto de la empresa como del colegio privado en perspectiva con el objetivo de la alianza. Se encontró, además, que la empresa Argos y el colegio Gimnasio Pinares reconocen que lograron aprendizajes y enseñanzas de tipo bidireccional durante la interacción con la institución educativa: se incrementó la identidad organizacional en Argos, reconociendo su papel en la alianza. Los entrevistados de manera explícita mencionaron compromiso, articulación, empoderamiento, participación, integración, trabajo en equipo y sinergia interinstitucional como resultados de la alianza. Vale la pena resaltar que no se dispone de información de los cambios ocurridos en la universidad que formó parte de esta alianza.

5. Transformaciones en la gestión escolar de la institución educativa oficial

En cuanto a la gestión escolar, el Colegio Gimnasio Los Pinares sugirió la incorporación de los docentes y estudiantes a los distintos comités de la institución, ya que anteriormente dichos comités solo estaban conformados por los directivos docentes; esta transformación permitió que el funcionamiento se realizara aun en ausencia del rector de la institución, lo cual significó un aumento de la operatividad y efectividad de los mismos, dada la vinculación de estos nuevos integrantes.

Esta nueva conformación de los comités permitió que se realizaran cambios al PEI, al manual de convivencia y el cronograma de actividades escolares. Se llegó a la conclusión de que aunque cada institución tiene un estilo particular, se organizaron y funcionaron con mayor efectividad en donde se identificó el modelamiento de prácticas empresariales y del sector educativo privado

que transformó la configuración y razón de ser de la Institución Educativa José Asunción Silva.

Adicionalmente, se creó una mesa de acompañamiento para el comité de convivencia escolar que revisó los principios y valores, y propuso la creación de equipos con diferentes especialistas, que mediante el trabajo colaborativo diseñaron nuevas prácticas pedagógicas en correspondencia con el PEI y la convivencia escolar. Los temas más importantes de esta mesa de acompañamiento fueron la calidad de la educación, la convivencia escolar y el rendimiento académico.

6. Factores críticos de éxito en la Alianza

Los entrevistados consideran como un limitante el que no se haya hecho referencia al tema de la innovación científica y tecnológica desde la cultura educativa de la institución. Asimismo, las condiciones de infraestructura de esta institución educativa oficial fueron un tema ante el que Argos, en su rol de empresa aliada, expresó preocupación, pues identificaron ciertas dificultades en torno a este aspecto en particular, entre las que es importante mencionar los espacios locativos que se encontraban en remodelación, que restringieron el trabajo con la comunidad educativa.

7. Lecciones de cara a futuras intervenciones similares

En cuanto a los retos, se detectaron ciertos factores de tipo normativo, como por ejemplo hacer partícipe de manera directa y con mayor presencia, especialmente en la institución educativa, a la Secretaría de Educación Municipal y entes gubernamentales desde esta área para un trabajo mancomunado; de igual modo, se hizo referencia a la gestión del servicio educativo como un factor que no solo puede estar bajo la responsabilidad del Estado, pues este tipo de proyectos puso en evidencia que un trabajo interinstitucional puede aportar a la Institución Educativa elementos tanto educativos como organizacionales.

La continuidad del proyecto de la Alianza en la institución educativa fue un aspecto que llamó la atención de los entrevistados, quienes expresaron incertidumbre con respecto a este tema. Por ello es recomendable que se garantice la continuidad con la alianza de tal modo que esta permita reconocer los alcances a largo plazo a través de seguimientos en las instituciones que conforman la misma, en especial la institución educativa

Alianza Institución Educativa San Benito

A la Institución Educativa San Benito la acompañaron los aliados Postobón, como empresa privada, el colegio privado *Columbus School* y la Universidad Santo Tomás.

La Institución Educativa San Benito está ubicada en la Carrera 56 # 54A – 25, Barrio San Benito, comuna diez. Es de tipo mixta, de carácter oficial, que atiende a una población de quinientos estudiantes con edades que oscilan entre los cuatro y los veinte años, en los grados de Transición a once, incluyendo los modelos flexibles de Procesos Básicos y Aceleración del Aprendizaje, distribuidos en quince grupos.

Desarrollos de la alianza (figura 3)

- **Postobón:** es una empresa colombiana con visión de negocios, capacidad de adaptación y transformación, condiciones que le permiten mantener el liderazgo con compromiso, sostenibilidad, de acuerdo con el desarrollo del país. La compañía cuenta con la mayor participación de mercado en la industria de las bebidas no alcohólicas en Colombia y es la empresa con capital 100 % colombiano más grande en ingresos en este sector.
- **Colegio Columbus School:** es un colegio reconocido en la ciudad y el país por ser líder con su programa educativo y por mantener todos sus procesos en constante crecimiento, perfeccionamiento y evolución. Todas estas características especiales y su permanente compromiso con la calidad educativa, la formación en valores y la enseñanza personalizada, hacen que año tras año siga siendo líder en educación.
- **Universidad Santo Tomás:** es una institución de educación superior católica de carácter privado, sin ánimo de lucro y de orden nacional. Hace presencia en cinco ciudades del país con sedes y seccionales en Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Tunja y Villavicencio en la modalidad presencial y veintitrés Centros de Atención Universitaria CAU en la modalidad Abierta y a Distancia.

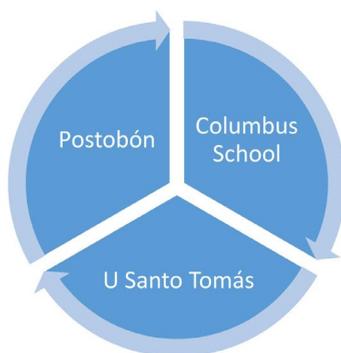
Efectos del proyecto en la Institución Educativa San Benito

En cuanto a la convivencia escolar, como consecuencia de la alianza, se percibe mejora en las realidades de la Institución Educativa San Benito y mejora en el desempeño comportamental de los estudiantes. Los entrevistados reconocieron una mejora en la convivencia; mayor compromiso de los docentes;

participación activa; aprendizaje de valores; incremento en la democracia; promoción en el tema de solidaridad; promoción de la paz, la justicia, la responsabilidad, tanto de estudiantes como docentes y padres de familia en la construcción de sociedad desde el contexto educativo.

Las perspectivas de estudiantes, profesores y directivos se transformaron hacia un trabajo más equitativo e inclusivo, en donde todos participaron

Figura 3. Instituciones que pertenecieron a la Alianza de la Institución Educativa San Benito



Fuente: elaboración propia.

de manera activa; además, se recuperaron participaciones de sujetos antes anulados por el sistema o la misma cotidianidad académica, se hizo referencia a la recuperación de la confianza en el otro, el trabajo en equipo desde el disfrute de las actividades académicas, una interacción y recuperación de la confianza y participación que tenía cada docente de su propio trabajo. Lo anterior condujo al empoderamiento de los docentes en general, y se contó con la participación de ellos en las distintas actividades académicas y participación en comités que antes solo conformaban los directivos.

El clima de las relaciones humanas se transformó, prevaleciendo el aprovechamiento de las capacidades instaladas para la escuela, no solo desde los docentes, sino también desde el trabajo e intervención que se llevó a cabo con padres de familia, los cuales fueron capacitados y tenidos en cuenta para la participación activa.

Transformaciones en las organizaciones aliadas

La percepción de los participantes de la empresa Postobón y del colegio privado *Columbus School* refleja satisfacción en los logros alcanzados por la alianza, valorados como un aporte para la mejora en la calidad de la educación y ejecución en funciones sustantivas de la organización. El alcance de los objetivos puso en evidencia un cubrimiento de las necesidades o demandas del contexto en el que se ejecutó el proyecto, rescatando el potencial humano y el aprovechamiento de los recursos.

Tanto en la empresa Postobón como en la institución educativa se registró un aumento de la capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, compromiso, habilidades comunicativas en el trabajo interinstitucional, sin olvidar como propuesta el trabajo mancomunado entre los diferentes actores de la alianza. Los empresarios manifestaron satisfacción con respecto a las exigencias y tendencias del proyecto, aunque los calendarios académicos constituyeron un obstáculo a la continuidad de las acciones de la empresa en la Institución Educativa San Benito, así como la demora en las respuestas por parte de la entidad educativa y la rotación de personal en las organizaciones.

Transformaciones en la gestión escolar de la institución educativa oficial

La distribución del trabajo en la Institución Educativa San Benito se hizo más equitativa y se contó con la participación de la totalidad de la comunidad educativa. La IE reconoció que después del proyecto *Alianza con Vos* su actitud hacia entidades externas se tornó más favorable, lo cual conllevó a una apertura a los visitantes que ofrecen distintas actividades y proyectos a la institución; en otras palabras, antes trabajaban “de puertas para adentro” y les costaba trabajo abrirse a otras posibilidades que les ofrecía el entorno. Se transformaron los imaginarios de desconfianza, asistencialismo y aprovechamiento de la comunidad externa para fines y beneficios unilaterales, y se implantó una cultura cooperativa en la que predomina el trabajo en equipo.

Factores críticos de éxito en la alianza

El cumplimiento de las funciones sustantivas, que son aquellas que constituyen el sostén de las demás funciones de estructura, puede llegar a ser un limitante según los empresarios, en la medida en que pueden estar asociadas a la rotación de personal. Otro aspecto importante que tiene bajo cumpli-

miento en las funciones, según los empresarios, gira en torno al manejo de los tiempos, el cese de actividades, por ejemplo, dificulta la continuidad del proceso, así como poco tiempo para ejecución del mismo.

Lecciones de cara a futuras intervenciones similares

La resistencia al cambio fue referida como una limitante, en la medida que pudo entorpecer de alguna manera la gestión de los procesos como parte de una cultura organizacional particular. La falta de cultura de trabajo en equipo es otro indicador que fue relacionado de manera explícita durante las entrevistas, lo cual probablemente afectó de manera significativa el cumplimiento de ciertas funciones que pudieron dificultar el desarrollo del proceso que va articulado entre organización e institución educativa. El desconocimiento por parte de la empresa Postobón de la naturaleza de la Institución Educativa San Benito representó, según la percepción de los empresarios, una limitante en el trabajo desde la alianza, entre las cuales destaca las diferencias en los ritmos de trabajo, respuesta y calendarios.

Conclusiones

- La articulación de las redes que hicieron parte de esta alianza destaca una gestión que contribuye con la calidad educativa de la institución educativa en mención, así como el fomento e interés por una cultura investigativa por parte de las universidades.
- Aunque para la Institución Educativa San Benito los aliados se deberían involucrar en mayor grado y desde inicios del proyecto, los alcances se lograron en la medida en que se dio el cumplimiento de funciones en la institución educativa; fue un trabajo arduo y permanente producto del compromiso e interés de los involucrados.
- A pesar de las limitantes y dificultades en ciertos aspectos de tipo relacional entre sujetos, como la falta de compromiso, de trabajo en equipo, desconocimiento del funcionamiento de la entidad pública y rotación de personal de la organización, se logró un trabajo en bien común hacia la Institución Educativa San Benito, y el reconocimiento y empatía de los factores organizacionales que allí se presentan como aliados.

Recomendaciones

- Socializar con la comunidad científica los avances de la Institución Educativa José Asunción Silva, ejercicio que han venido llevando a cabo los docentes de la institución desde actividades investigativas tanto en el doctorado como desde el sector productivo.
- Se proponen mediciones posteriores y la inclusión de nuevas variables para ser tenidas en cuenta para el proyecto. Otro aporte fundamental hace referencia al trabajo estratégico que posibilite la ejecución de proyectos, accediendo a recursos que impacten de manera positiva el aspecto más pedagógico que logístico de la Institución Educativa San Benito, en lugar de mantener prácticas sistemáticas sin fines claros de tipo mecanicista.

CAPÍTULO III

Evaluación y sistematización del proyecto *Alianza con Vos* casos: Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno e Institución Educativa San Lorenzo de Aburrá

Yeniseth Andrades Copete
Carlos Mario Ortega Rojas
Julia Victoria Escobar Londoño
Universidad San Buenaventura

Resumen

El presente texto tiene como objetivo reconocer los efectos en las transformaciones sobre los procesos de gestión escolar del proyecto *Alianza con Vos* en las instituciones educativas oficiales acompañadas; como hace parte de un macroproyecto, se centra en los casos de la Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno y de la Institución Educativa San Lorenzo de Aburrá de la ciudad de Medellín. Para esto se ha planteado un diseño metodológico centrado en investigación evaluativa que se apoya en el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas, y que está guiado por una teoría de cambio que describe la cadena de insumos, actividades y productos. Se interpretaron los datos y se discuten los hallazgos de dos instituciones educativas oficiales, antes y después de la intervención, en los tres indicadores que miden los resultados esperados del proyecto: Encuesta de Percepción de Ambiente Escolar, Herramienta Integrada de Autoevaluación Institucional y los puntajes en la prueba de sociales y Competencias Ciudadanas de Saber 11. Este trabajo deja como resultado el fortalecimiento de las áreas de la gestión escolar, principalmente la gestión académico-pedagógico, con la revisión del PEI, mallas curriculares, planes de estudio y planes de aula, además del mejoramiento del ambiente escolar donde se evidencian cambios en la relación y comunicación que establecen docentes, padres de familia y estudiantes; el ambiente laboral también mejora en cuanto a las relaciones que sostienen los miembros de la comunidad educativa; otro aspecto a resaltar es el liderazgo positivo, trabajo en equipo y la convención. El reto principal es continuar con la mejora de la calidad en las instituciones educativas y llegar a la excelencia educativa.

Palabras clave: gestión escolar; calidad educativa; alianza; transformaciones.

Introducción

Desde una perspectiva pedagógica, existe un compromiso con la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en las instituciones educativas, y para avanzar hacia el logro de dicha mejora se asume la gestión, según Casassús (1998), como “la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (p. 3). De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales.

Por tal motivo, el presente artículo tiene como propósito reconocer los efectos en las transformaciones que se dieron en la gestión escolar de cada una de las instituciones educativas oficiales acompañadas en el proyecto *Alianza con Vos*, a fin de interpretar cómo se están llevando a cabo estos procesos y cuáles son sus puntos de quiebre para buscar estrategias de fortalecimiento de los mismos.

El elemento articulador del macro proyecto es la teoría de cambio que describe la forma en que se espera que una intervención logre los resultados deseados (Gertler et al., 2011). La teoría de cambio es fundamental para establecer los objetivos de cualquier evaluación. Gertler et al. (2011) propone los modelos de cadena de resultados como una forma de construir la teoría de cambio de una política pública, programa o proyecto. De acuerdo con estos autores, una cadena de resultados permite definir la lógica causal que guía un programa; en este sentido, establece la forma como “una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con el proyecto interactúan y establecen las vías por las que se logran los impactos” (p. 24). Por ello, para este texto se analizan dos casos y, para esto, se discuten por separado. En tal discusión se incluyen los siguientes apartados que orientan la escritura. En primer lugar se incluye una presentación de la alianza; en segundo lugar se incluye la presentación de las transformaciones, teniendo como hilo conductor las transformaciones más significativas en la gestión escolar de la institución educativa (ambiente escolar, gestión académico- pedagógica, gestión directivo-administrativa, ciudadanía y gestión de la comunidad); en tercer lugar se describen los factores críticos de éxito en la alianza; en cuarto lugar se incluyen lecciones de cara a futuras intervenciones derivadas de la alianza; y, para finalizar, en el texto se incluyen unas conclusiones y recomendaciones. Todo esto acompañado de las referencias.

En la figura 4 se ilustran condiciones básicas para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones educativas, las cuales se trabajan de manera cooperativa a lo largo del macroproyecto. Para este escrito, la atención se centra en transformaciones y en la gestión escolar.

Como se observa la figura 4, el proyecto se define como indicadores objetivo de las condiciones básicas para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales intervenidas los puntajes en la encuesta de ambiente escolar, los puntajes de las pruebas Saber 11 en competencias sociales y ciudadanas, y los resultados de la herramienta de autoevaluación institucional.

Figura 4. Indicadores objetivos de las condiciones básicas para el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones educativas



Fuente: elaboración propia.

1. Alianza Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno: caso 1

1.1. Presentación de la alianza

La alianza inició en el año 2017 y hace parte de la política pública de educación de la ciudad que aparece descrita en el Plan de Desarrollo “Medellín Cuenta con Vos 2016-2019”, la cual está integrada por la Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno, bajo el liderazgo del Rector Álvaro Mejía Payares, la IE Colegio Marymount, el Centro Internacional de Educación Cinde y Comfenalco. Sus objetivos se centraron en el mejoramiento de los procesos de autoevaluación institucional. La alianza se asume como una estrategia para comprender los procesos, potencializar el PEI de la Institución, orientando los aspectos legales en la práctica escolar.

El desarrollo de la alianza significó el trabajo académico y humano desde diferentes miradas, reconociendo las potencialidades de la educación pública. Además, permitió el intercambio de experiencias pedagógicas, así como proyectos que permitieron la cualificación de la institución, identificando el potencial de los docentes y reafirmando la capacidad de trabajo positivo. Es importante resaltar que los aliados se pusieron a disposición de acuerdo a las necesidades de la IE, por ejemplo, Comfenalco, las capacitaciones que han dado sobre gestión y planeación estratégica, y el Cinde está haciendo investigación con algunos docentes.

En el desarrollo de la alianza también se llevaron a cabo capacitaciones a los profesores en emprendimiento, gestión y prevención del riesgo y todo lo referente a sistema y seguridad en el trabajo. -sin embargo, se resalta que fue de mayor impacto la organización de planes de estudios y actualización del PEI. Académicamente este proceso ha ayudado a romper barreras para que los estudiantes puedan acceder a la educación superior, aunque el énfasis de formación está en el contexto, es decir, formar ciudadanos que se quiere para el mañana; esto ha sido posible con orientación vocacional que ha apoyado a los estudiantes, por ejemplo, para que se presenten a la universidad.

En este orden de ideas, se presenta la gestión de la calidad, la sensibilización y confianza en el resto de la ciudad, con relación a los ciudadanos del contexto, la disminución del abuso, el acoso y la agresión en la Institución Educativa como elementos a resaltar del impacto que deja la alianza.

Las directivas de la IE en grupo focal expresaron que los principales impactos se dan en cuanto se pueda “lograr los buenos procesos de convivencia que permitan que los estudiantes puedan dar lo mejor de sí académicamente, tratamos de transformar a los estudiantes que nos entregan” (E01, comunicación personal, 2019). Por otro lado, manifestaron que si bien ellos han buscado permanentemente esta transformación, la alianza lo ha facilitado de manera significativa. A continuación se describen los efectos del proyecto en esta institución educativa oficial.

Como se menciona en el apartado anterior, en la Institución Educativa Gabriel Restrepo han sido significativas las bondades que deja la Alianza, en cuanto se reconoce la incorporación de proyectos en relación con la convivencia y mallas curriculares, implementación de la estrategia de la disciplina positiva, reconociendo la disciplina con compromiso y cambio de mentalidad de los docentes para promover la convivencia.

La disciplina positiva se define como un programa o conjunto de actividades soportados por aquellas actitudes de los educadores (profesores y padres) que se orientan a guiar al estudiante en la mejor consecución de los objetivos de su formación tanto académica como personal y social. (Castro y Dos Santos, 2001, s.p.)

Respecto a esto las directivas en grupo focal agregan:

ve la forma de abordar al estudiante, ya que uno de los pilares de esta disciplina positiva es hablar con el estudiante y que se ponga en los zapatos del maestro, que luego exprese cómo se siente; aunque las peleas nunca se acabarán, se le da un manejo distinto antes de poner una sanción pedagógica al estudiante. (E04, comunicación personal, 2019)

En el mismo grupo focal, un directivo afirma:

Otros aspectos importantes son las transformaciones de las prácticas pedagógicas vinculando plataformas como sistemas de gestión de aprendizajes y eso condujo a que surgiera Schoology, esta es la red social de educación y es muy similar a Facebook, permite interactuar con otras instituciones y compartir experiencias a través de ellas; el área que se ha visto principalmente beneficiada ha sido tecnología e informática. A demás Los docentes han logrado vincularse en los procesos según las necesidades de la I.E, aspecto que ha sido nutrido por las capacitaciones ofrecidas por la alianza. (E0, comunicación personal, 2019)

1.2. Transformaciones

En la IE Gabriel Restrepo Moreno se han dado una serie de transformaciones, como son:

- Revisión de la normativa, organización y actualización de la institución.
- Potenciación de las acciones pedagógicas de la institución y conocimiento de lo que la entidad privada desarrolla.
- Fortalecimiento de los procesos educativos. Aspecto reconocido fundamentalmente por el Colegio Marymount.
- Las capacidades en función del trabajo colaborativo entre las personas de la Instituciones Educativas oficiales y los aliados, en una relación igualitaria.

A continuación, se describen las transformaciones más significativas en la gestión escolar de la institución educativa:

1.3. Ambiente escolar

Miradas críticas frente a la educación, valorar la educación pública como alternativa para las transformaciones sociales, reconociendo el trabajo con el liderazgo.

- Orientación vocacional para los estudiantes, por ejemplo, para que se presenten a la universidad.
- Mejoramiento en los procesos de convivencia que permitan que los estudiantes puedan dar lo mejor de sí académicamente. Intención definida de transformación de los estudiantes que se reciben.
- Confianza en el resto de la ciudad, con relación a los ciudadanos del contexto, disminución del abuso, el acoso y la agresión.

1.4. Gestión académico-pedagógica

En la Gestión Académico-pedagógica, particularmente en las dos IE correspondientes a este análisis, se nota una dualidad en la percepción que en las IE se tiene, en relación con lo que el proyecto *Alianza con Vos* les ofrece. De un lado, una de las instituciones expresa que ellos ya venían desde hace buen tiempo realizando lo que la alianza les propone, pero aceptan que el acompañamiento fue bastante efectivo y de mucho apoyo. De otro lado, la otra IE expresa que la presencia de la alianza les ha permitido ganar en muchos

aspectos, reconociendo el cambio entre al antes y el ahora del desarrollo académico de la IE.

El rector de una de las IE expresa:

Hemos tenido asesoría efectiva, real, sobre proyectos educativos, planes de área y componentes académicos en general, concretamente en democracia, constitución, economía. En la elaboración de planes y proyecto y se han desarrollado actividades en relación con esto con docentes y estudiantes. En metodología de clase y didáctica. (Rector, comunicación personal, 2019)

El rector en este diálogo, aunque no permitió grabar, pero sí tomar nota de todo lo que decía, expresó permanentemente la satisfecho que quedó con la IE privada que lo acompañó, porque ofreció un apoyo en lo didáctico y en proyectos específicos como el de lectura, que hizo parte de su plan de mejoramiento.

La coordinadora de la misma Institución, entrevistada aparte expresa que:

En lo académico se ha tratado de unificar planeaciones, mallas. Trabajaban como islas, ahora ya cobró vida el desarrollo de área. [...] Se enriquecieron las mallas, cuando se desconoce lo escrito se practican otras cosas [...] Ha bajado el nivel de quejas sobre los profesores. (Coordinadora, comunicación personal, 2019)

Se percibe entonces un importante impacto en la vida académica de la IE con el apoyo del proyecto de alianzas. Está relacionado con la influencia en los planes de área, simultánea con estrategias didácticas, en proyecto de lectura y en el fortalecimiento del equipo docente. Puede notarse el interés de la coordinadora porque las prácticas de los docentes sean coherentes con propuesto curricularmente. Reconocer el enriquecimiento de las mallas y un trabajo más en equipo de los docentes, sumado a la disminución de quejas sobre ellos, evidencian un impacto positivo en la gestión académica y pedagógica.

De manera muy similar se percibió en la otra IE, con la diferencia que en ella manifestaron las directivas que la alianza les confirmó que lo que han tenido planeado para el desarrollo académico y pedagógico de la institución ha estado adecuadamente definido.

Sin embargo, en esta institución se notó que las directivas reconocen el acompañamiento efectivo en temas que mostraban necesidades, como

en competencias ciudadanas, informática, pensamiento matemático y artística. Además, fue notorio el acompañamiento en temas de investigación para los docentes.

1.5. Gestión directivo-administrativa

La gestión directiva “se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno” (Miranda y Tabares, 2015, p. X). De esta forma, es posible que el rector o director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. La gestión administrativa y financiera es el área donde se realizan los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y la parte financiera y contable (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2008). En la entrevista de un docente expresa que:

En mi área ha sido grandísimo el aporte y los aliados se pusieron a disposición de los que nosotros necesitábamos, con Comfenalco las capacitaciones que han dado sobre gestión y planeación estratégica han sido excelentes, ellos nos la mostraron desde la empresa, pero desde allí como lo podemos aplicar al colegio, se llegó a la conclusión que, si no trabajamos todos para el mismo lado, si no tenemos todos los mismos engranajes no vamos a lograr nada, que es como de pronto se venía trabajando. (E06, comunicación personal, 2019)

Es notoria la valoración que se da al apoyo en términos de horizonte institucional y a la necesidad de que todos tengan los objetivos claros y comunes.

1.6. Ciudadanía y gestión de la comunidad

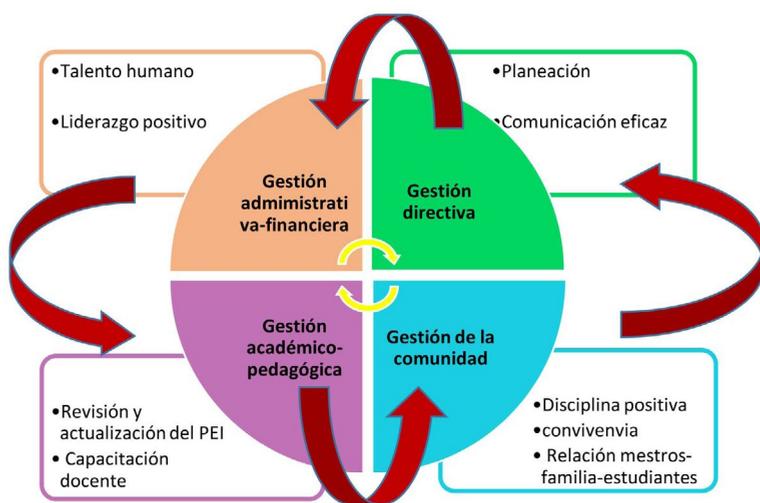
En este componente se toma como referente de las transformaciones que se han dado en la gestión escolar la entrevista dada por un docente de la Institución, afirma:

La plataforma ha dado buenos resultados, no hay que tener un correo electrónico, ya que ahí mismo se califica y da la posibilidad que ellos puedan interactuar con otros estudiantes. Entonces de la alianza con Marymount, específicamente desde el área de tecnología e informática estamos tratando de conocer la plataforma por que tiene muchas opciones con rúbrica; nos permite trabajar con diferentes actividades, eso fue eureka porque además me sirvió para mis clases y mi tesis de grado, como estamos haciendo investigación, lo metí para el ascenso y me ha

ido súper bien. Es muy grande el cambio de una plataforma estática a una que puedan interactuar, hacer actividades, posibilita el ingreso de los padres de familia a través de un código, aquí se hace un trabajo muy dinámico con los estudiantes ya que es una plataforma muy amigable para ellos. (E03, comunicación personal, 2019)

Este testimonio muestra que desde las capacidades instaladas en informática, la institución ha abierto alternativas de gestión a la comunidad con los padres de familia, lo que muestra que pueden ampliarlo en el mediano plazo a otros actores de la comunidad. En la figura 5 se ilustran las principales transformaciones generadas por esta alianza:

Figura 5. Áreas de gestión escolar y sus principales transformaciones



Fuente: elaboración propia.

1.7. Factores críticos de éxito en la alianza

A continuación, se describen algunos de los puntos críticos de la alianza entre la Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno, bajo el liderazgo del rector Álvaro Mejía Payares, la IE Colegio Marymount, el Centro Internacional de Educación Cinde y Comfenalco:

- Los tiempos en algún momento la heterogeneidad de los profesionales.
- La alta rotación de los profesores afecta la vida académica.
- Para nosotros lo más difícil fue aceptar la ayuda por las dinámicas institucionales, porque creíamos que lo que nos estaban ofreciendo ya lo estábamos haciendo, creíamos que era lo mismo con otro nombre.

1.8. Lecciones de cara a futuras intervenciones derivadas de la Alianza

Trabajo colaborativo, buscando propósitos iguales con recursos y estrategias diferentes, oportunidad de réplica en IE aledañas a los contextos, disposición y acogida en los procesos de colaboración intersectorial, la alianza implica una formación constante a lo largo de su desarrollo, para ampliar mucho más los conocimientos adquiridos a través del trabajo cooperativo.

2. Alianza Institución Educativa San Lorenzo de Aburrá: caso 2

2.1 Presentación Alianza

La Alianza inició en el año 2017, hace parte de la política pública de educación de la ciudad que aparece descrita en el plan de desarrollo “Medellín Cuenta con Vos 2016-2019” integrada por la IE San Lorenzo de Aburrá, bajo el liderazgo del rector Gabriel Ángel Agudelo Cifuentes, la IE La Enseñanza, la Universidad CES y la organización Centro de Formación Empresarial y Comercial, Fenicia, Fenalco. Sus objetivos se centraron en el mejoramiento de sus procesos de autoevaluación institucional.

La Alianza tuvo sus efectos fundamentalmente en el ambiente escolar, como lo fue en la convivencia, el mejoramiento de los procesos académicos de la institución educativa y el liderazgo de docentes y estudiantes.

En la institución se percibe un nivel importante de satisfacción con el trabajo interinstitucional de la alianza, en el que se reconoce que ha transformado la dinámica de la escuela hacia una comunidad más comprometida y consciente de sus procesos, con más capacidad comunicativa y de interacción entre los agentes educativos. Una integrante de la institución aliada, La Enseñanza, manifestó que:

Igual con los proyectos institucionales también se hizo como una revisión desde eso; porque en el caso de nosotros que era San Lorenzo de Aburrá, pues ellos tenían todo muy desconectado, entonces al ver cómo lo trabajamos nosotros la idea es que eso va a generar unos cambios que ellos están haciendo este año para empezar a llevar pues ya a la práctica el próximo año. (E09, comunicación personal, 2019)

Esto muestra un efecto en términos de unión de trabajo muy significativo para los objetivos de la Alianza.

2.2. Transformaciones

La IE privada aliada manifiesta que, en primer lugar, existen otras realidades escolares, lo que hace entender que se puede aprender también de ellas a la par que se brinda el apoyo y el acompañamiento. Esto ofrece un aprendizaje bidireccional enriquecedor y valioso para ambas realidades escolares. De otro lado, en relación con la empresa aliada, se reconoce que se participa en un importante proyecto de ciudad que le da identidad a la entidad aliada y le posibilita hacer más por la educación.

En ambos casos surge el concepto de cooperación que hace que se entienda que no es necesario ser una entidad solitaria, sino que con las múltiples posibilidades de apoyo mutuo hace que prevalezca la intención de apoyar la formación de niños y jóvenes. A continuación se describen las transformaciones más significativas en la gestión escolar de la institución educativa San Lorenzo de Aburrá.

2.3. Ambiente escolar

En entrevista con el rector de la IE San Lorenzo de Aburrá se reconoció que la Alianza ha fortalecido el ambiente escolar en la institución. Fue evidente el nivel de satisfacción sentido por la rectoría con el proyecto. El rector expresó en entrevista que:

Se ha modificado el ambiente escolar; se han dado capacitaciones en liderazgo, motivación, sentido de pertenencia y convivencia. Se traducen en mejor ambiente institucional, ciudadanía y relaciones humanas. Actitud del profesorado más positiva y colaborativa. Se ha logrado que el sentirse bien sea más evidente en la Institución, con la ayuda de los aliados, CES, Fenalco, y la IE La Enseñanza. (Rector IE, comunicación personal, 2019).

Este sentir fue reiterado por la coordinadora de bachillerato, quien reconoce que la *Alianza* ha influido en lo académico, en la institucionalidad y en la convivencia. La coordinadora expresó en entrevista que:

Este proyecto ha influido en el liderazgo de los muchachos, esto fue clave para los cambios que ha habido; cuarenta estudiantes y el liderazgo del gobierno escolar con 'El líder sos vos'. Se capacitaron y eso potencializó. Una cosa grande que ocurrió fue que participaron en el proyecto de la ONU con La Enseñanza. Ellos no tenían salida y con ellos se avisparon. Los muchachos ahora son muy propositivos. Se ha mejorado la cultura lorenzana, la cultura institucional, buen uso de espacios y ha mejorado la convivencia. (Coordinadora IE, comunicación personal, 2019)

En estas expresiones de los directivos de la institución puede percibirse que el proyecto, además de influir en el liderazgo de los profesores, ha alcanzado a movilizar el liderazgo de los estudiantes, lo que constituye un notorio impacto en la cotidianidad escolar. Es decir, el influir en dos trascendentales agentes educativos: maestro y estudiantes, favoreciendo actitudes de liderazgo que se reconoce que no eran tan evidentes en ellos, se mejoran acciones propias de organizaciones escolares que buscan la calidad y el mejoramiento en la enseñanza. Esto da cuenta de una movilización e interacción de trabajos individuales a trabajos de equipos en la institución. Al respecto, la coordinadora expresa:

Aunque los profesores son muy islas y critican los procesos y todavía tienen mucho recelo, ya construimos nuestro propio sistema de comunicación, de la mano de la IE La Enseñanza. Se va a oficializar, se crearon unos protocolos; la meta es legitimarlo para operarlo el año entrante, aunque todavía muy pocos lo tienen en la cabeza. Otra cosa que se mejoró fue la comunicación entre directivos, ya tenemos reuniones para acordar. (Coordinadora IE, comunicación personal, 2019)

Se percibe entonces que en la Institución Educativa San Lorenzo de Aburrá el proyecto *Alianza con Vos* ha fortalecido notoriamente el acercamiento e interacción entre los actores educativos, y la respectiva comunicación entre ellos. Puede decirse que este notorio mejoramiento en el liderazgo y en la comunicación ha mostrado su mayor impacto en el aspecto de la convivencia. Se identifica que hubo una transformación en técnicas de colaboración grupal y comunicación horizontal cuando se logra un trabajo sobre un entorno más tranquilo en los diferentes contextos escolares.

2.4. Gestión Académico-pedagógica

En este aspecto, tanto en la entrevista con el rector como con la coordinadora, se resalta el reconocimiento por la asesoría de la institución aliada, en este caso la IE La Enseñanza. Expresan que la asesoría ha sido efectiva y real sobre elaboración de planes y proyectos educativos, planes de área y componentes académicos en general. Específicamente expresan que este trabajo se ha marcado más en los temas de democracia, constitución y economía. Igualmente, expresan que con los docentes se ha fortalecido en metodologías de clase y en didáctica. Sumado a lo anterior, sobresalió el reconocimiento al esfuerzo por la evaluación por competencias, lo cual está siendo asumido por el SIE. Además, la coordinadora expresa que:

Ahora ya cobró vida el desarrollo de área; ahí ayuda mucho La Enseñanza; los encuentros fueron muy agradables. Se enriquecieron las mallas; cuando se desconoce lo escrito se practican otras cosas. Aquí el desempeño es bajo, pero ha estado mejorando. Hubo resistencia en el mismo comité de calidad, los del sindicato lo vieron como evaluación. Reorganizar por área y por grado es el reto. (E05, comunicación personal, 2019)

Se resalta que el proyecto deja buenas capacidades instaladas en la institución, metodologías y caminos posibles para significativas transformaciones en bien de la calidad educativa.

2.5. Gestión directivo-administrativa

En el área administrativa se encuentra un elemento que tiene que ver con el talento humano; si bien se identifica que hubo transformación en cuanto al liderazgo positivo, la disciplina y la planeación, también se identifica que sigue habiendo un nivel de necesidad en mejorar el tipo de comunicación y la permanencia del talento, ya que el flujo de personal no permite que haya un estilo institucional que se vaya constituyendo en una identidad o unos referentes, la coordinadora en entrevista expresa que:

Porque también se valora lo que las personas les aportan a las instituciones, ya que, si no se logra que los proyectos sean institucionales, se convierten en asunto de una persona y si esta se retira y no continúa vinculada a la IE, entonces, no hay quien les dé continuidad a estos procesos. (Coordinadora IE, comunicación personal, 2019)

Además, se busca que, si por algún motivo algún integrante de la institución se va, estos procesos no se queden estáticos, sino que puedan girar

en torno a los demás miembros de la comunidad educativa; cabe mencionar que el talento humano es un factor indispensable para generar un ambiente laboral apropiado que fomente la productividad por medio del compromiso y la motivación. Por eso es muy importante que se logre retener el personal que ha sido cualificado para dar continuidad de manera significativa a los procesos y se pueda conservar la capacidad instalada.

2.6. Ciudadanía y gestión de la comunidad

En estos dos aspectos no se logran evidenciar mayores elementos que muestren tangiblemente posibles impactos. Sin embargo, puede confirmarse que dada la trascendencia del liderazgo en la institución y su consecuente impacto en la comunicación, se ha ganado en cambios actitudinales que favorecen la solidaridad y la participación más activa en la vida escolar. La coordinadora en entrevista expresa:

Se fortaleció el comité de convivencia y de ahí salió la mesa de atención. Ha bajado el nivel de quejas sobre los profesores. De esa mesa que era para los estudiantes salió la idea que fuera también para los docentes y directivos. Se dan estrategias en lo psicológico y desde lo pedagógico. La transformación se ha visto en todo, 10° y 11° fueron el motor de estos cambios, los capacitaron para liderazgo; la proyección a la comunidad, más participación de los padres de familia y no solo para quejas; desde el 2015 no se tocaba y van a cambiar junto con las planeaciones. (E08, comunicación personal, 2019)

Puede verse que la cotidianidad escolar ha cambiado, el mundo de la vida de la escuela se reconoce en nuevas lógicas de liderazgo, participación y comunicación. Se reconoce y valora además el acompañamiento constante de la Secretaría de Educación Municipal. Por último, se expresa en la institución el deseo de que la alianza dure un año más. Se valora bastante el trabajo interinstitucional que se ha vivido.

2.7. Factores críticos de éxito en la alianza

Se percibe reiteradamente que son por lo menos tres factores de éxito en la alianza que demuestran la importancia del proceso. En primer lugar, la comunicación interinstitucional en la que se fortalecen lazos profesionales y personales que transforman la vida de las IE y de la empresa aliada. En segundo lugar, el liderazgo que despierta en los actores educativos una dinámica más a favor de los objetivos institucionales. Y, en tercer lugar, el

aprendizaje mutuo en el ejercicio de acompañamiento que no solo consolida los procesos comunicacionales, sino que también transforma la dinámica escolar.

Sin embargo, a continuación se describen algunos de los puntos críticos de la alianza entre la Institución Educativa San Lorenzo de Aburrá, bajo el liderazgo del rector Gabriel Ángel Agudelo Cifuentes, la IE La Enseñanza, la Universidad CES y la organización Centro de Formación Empresarial y Comercial, Fenicia, Fenalco.

Las dificultades para la sistematización de la información se deben a que la gran mayoría de los directivos docentes y docentes no saben manejar Excel y algunas plataformas educativas que son de ayuda e importancia para llevar a cabo este proceso, lo que hace que sea más lento y eficaz realizar estos.

Por otro lado, la coordinación de los tiempos era muy complejo, pues a veces la única forma de poder reunirnos a la capacitación era descolarizando al estudiante, situación que no es positiva si a la calidad educativa le estamos apuntando.

2.8. Lecciones de cara a futuras intervenciones similares

Si bien la alianza evidencia unos efectos bastante positivos en las instituciones que participaron en ella, conviene entender que valdría la pena pensar en la posibilidad de evidenciar con mayor contundencia sus resultados en el desempeño académico de los estudiantes, con el fin de sacar mejor provecho de un esfuerzo de voluntades tan significativo como el que se ha logrado con las IE y las empresas aliadas.

Conclusiones

Es evidente que el proyecto de *Alianza con Vos*, especialmente en los dos casos analizados, favorece el liderazgo en los actores educativos por la capacidad de motivar la participación activa y efectiva en los procesos institucionales. Igualmente, este liderazgo genera identidad institucional cuando ambas instituciones reconocen su participación e interacción y ganan en imagen corporativa; es decir, se reconoce que puedo dar, pero también se reconoce que se puede aprender. La alianza es una oportunidad para cualificar los procesos educativos disminuyendo las brechas sociales. Es clara la posibilidad de ganar en identidad institucional reconociendo, en interacción con los aliados, sus fortalezas y posibilidades de mejoramiento.

Otro aspecto importante por resaltar es la corresponsabilidad o responsabilidad social, ya que en las distintas instituciones se valora el trabajo compartido entre los miembros de la comunidad educativa, lo que conlleva a cumplir con mayor efectividad y menor tiempo los objetivos propuestos. Unido a lo anterior, puede concluirse que, en gestión académica y pedagógica, el proyecto de *Alianza con Vos* les propició a las instituciones oportunidades para reconocer sus posibilidades de mejoramiento y atenderlas de la mano de las instituciones aliadas. Estas posibilidades de mejoramiento estaban notoriamente relacionadas con el diseño y desarrollo curricular de las instituciones, fundamentalmente en temas de gran trascendencia como los son los relacionados con lectura, matemática e investigación. Siempre desde el trabajo cooperativo y el reconocimiento de que todos los participantes son corresponsables en las transformaciones.

Para Berman (1997), la responsabilidad social tiene que ver con la inversión personal en el bienestar de otros y del planeta, y se manifiesta en la forma como vivimos con los otros y tratamos a los otros.

Recomendaciones

Si bien los resultados de la propuesta resultan positivos en cuanto se alcanzan la mayoría de los objetivos propuestos, es necesario realizar un esfuerzo adicional para mejorar y avanzar en siguientes aspectos:

- **La duración de la alianza y sus procesos y resultados:** valdría la pena que el proyecto se implementara con un tiempo mayor para maximizar los impactos en los diferentes actores de la IE, por lo menos un año más.
- **Metodologías:** diversificación y/o ampliación de las estrategias que permitan evidenciar con contundencia “la mejora”, no solo en el desempeño académico de los estudiantes a través de las Pruebas Saber 11. Pues si bien se percibe con amplitud cómo el proyecto ha influido en el mundo de la vida de la escuela, es importante definir dimensiones, categorías e indicadores que den cuenta de aspectos tangibles que contribuyan a la valoración de desempeños en la gestión escolar de cada institución educativa.

CAPÍTULO IV

Alianza Institución Educativa Presbítero Camilo Torres Restrepo⁴

Gloria María López Arboleda
Universidad Católica Luis Amigó
Guillermo Echeverri Jiménez
Universidad Pontificia Bolivariana

Resumen

El capítulo IV muestra al lector la conformación y desarrollos de la alianza Institución Educativa Presbítero Camilo Torres Restrepo, en compañía del Colegio Santa María del Rosario —colegio privado—, la Institución Universitaria ITM —universidad— y la fundación Haceb —empresa—. En este sentido, se desarrollan dos acápites en los cuales se presentan los hallazgos que emergieron en el marco del trabajo de campo realizado con la Alianza: el primero permite dilucidar en torno a los efectos del proyecto en la institución educativa oficial, las Transformaciones en las organizaciones aliadas, los Factores críticos de éxito en la alianza y las Lecciones de cara a futuras intervenciones similares. El segundo acápite, por su parte, propone conclusiones y recomendaciones. La experiencia de esta Alianza particular, permite comprender la sinergia que posibilita el trabajo mancomunado entre IE, Empresa y Universidad, reto posible, que continúa para la Ciudad y el País.

1. Presentación alianza

La IE Presbítero Camilo Torres Restrepo, con el liderazgo de la rectora Beatriz Elena Castro Pinzón, participó del proyecto *Alianza con Vos*, en compañía del Colegio Santa María del Rosario —colegio privado—, la Institución Universitaria ITM —universidad— y la fundación Haceb —empresa— (imagen 1).

⁴ Algunos datos aquí presentados se compartieron en el informe técnico final de alianza entregado el 12 de noviembre de 2019 a Proantioquia, quien entregará a su vez a la Secretaría de Educación de Medellín dicho reporte.

Imagen 1. Organizaciones de la alianza Institución Educativa Presbítero Camilo Torres Restrepo



Fuente: elaboración propia.

Las reuniones de la alianza se efectuaron el tercer jueves de cada mes en la jornada de la mañana. En cuanto a los documentos que dan cuenta del trabajo conjunto de la alianza —durante el año 2019—, se reportan nueve actas a manera de bitácora sobre los encuentros liderados por el ITM —acompañamiento al sistema de calidad—, con las siguientes fechas: 7 de marzo, 4 de abril, 2, 8, 13, 15, 20, 22, 29 de mayo, 5 de junio de 2019; además, se presentan cinco archivos en Excel donde se detallan los planes de trabajo conjunto de toda la alianza (evaluación *Alianza con Vos*, 2019):

- Datos de la línea base de 2017 (relacionados con los objetivos específicos del proyecto).
- Metas a 2019.
- Descripción de actividades estratégicas para el mejoramiento del objetivo específico.
- Aspecto del PEI en el que quedará documentada la actividad.
- Nombre de la entidad aliada responsable de la actividad estratégica.
- Evidencias de la actividad estratégica realizada.

También se incluyen en las memorias históricas de la alianza —evaluación *Alianza con Vos*, 2019—:

- Bitácora sobre charla de sensibilización al grupo humano docente de la IE Presbítero Camilo Torres Restrepo de parte del ITM, sobre el tema gestión por procesos (12 de junio de 2019).
- Evidencias fotográficas del apoyo de la facultad de Ingenierías del ITM para: creación y desarrollo página web de la IE, administración del panel de control con los archivos de la IE y gestión del correo electrónico.
- Informe de avance que contiene el análisis de la información suministrada por la Institución Educativa Presbítero Camilo Torres donde se identifica el estado de la institución respecto a sus procedimientos y estado del SGC, y las actividades desarrolladas en el levantamiento de los procesos críticos, además de identificar las áreas y procesos críticos a intervenir. Este informe lo realiza el ITM.
- Presentación gestión de procesos.
- Propuesta de intervención empresarial con el objetivo de apoyar el mejoramiento del proceso misional en la IE Camilo Torres a través de un convenio específico empresa-universidad, para la aplicación de referentes teóricos adquiridos en el Semillero Siprod y M, y en su formación profesional, en el cual el estudiante tendrá un contacto con la realidad empresarial y podrá generar espacios de aprendizaje significativo.

1.1 Acápito uno. Sobre los desarrollos de la alianza

A continuación, el lector encontrará los hallazgos que emergieron en el marco del trabajo de campo realizado con la alianza liderada por la IE Presbítero Camilo Torres Restrepo; los resultados se muestran divididos según la lógica de los cuatro primeros objetivos específicos de la evaluación de impacto realizada, así:

- Efectos del proyecto en la institución educativa oficial.
- Transformaciones en las organizaciones aliadas.
- Factores críticos de éxito en la alianza.
- Lecciones de cara a futuras intervenciones similares.

Cada uno de los cuatro desarrollos/hallazgos muestra al lector la técnica, la muestra, el objetivo vinculado y las categorías de análisis usadas, como forma de orientación y comprensión fluida de los resultados.

Termina el capítulo, proponiendo conclusiones y recomendaciones en el marco de posibles alianzas futuras o la continuidad del proceso.

1.2. Efectos del proyecto en la institución educativa

- Técnica: entrevista semi-estructurada individual.
- Muestra: rectora, coordinadora académica y de convivencia, madre representante de padres de familia, estudiante representante escolar, docente.
- Objetivo vinculado: n.º 1⁵
- Categorías de análisis: competencias ciudadanas y ambiente escolar.

1.3. Efectos en las competencias ciudadanas

Expresadas en cuatro procesos —convivencia escolar, manual de convivencia, respeto por la diversidad y gobierno escolar—, las personas entrevistadas manifestaron patrones generales que dan cuenta de los efectos en cuatro procesos, así:

Convivencia escolar y respeto por la diversidad: el efecto principal puede denominarse de “causa lógica” con afectación principal a los estudiantes, dicha causa lógica se relaciona con un énfasis por parte de los aliados en impactar de manera positiva la convivencia escolar entre estudiantes a partir de tres acciones puntuales:

- Encuentros entre pares de estudiantes, docentes, directivos de la IE oficial y colegio: al comienzo, como todo lo que empieza, la relación se tornó retadora y generó curiosidad entre unos y otros. Conforme avanzaron los encuentros, la relación se equilibró en el sentido de que ambos grupos de estudiantes comprendieron que la diferencia relacionada con estratificaciones sociales y materiales no implica separación real entre las subjetividades.

⁵ Conocer los efectos del proyecto en las IE oficiales

- Desarrollo de proyecto ambiental —huerta, cultivo—: dicho proyecto generó no solo formación en emprendimiento, sino acciones de aprendizaje orientadas al trabajo en equipo y la comprensión de la ayuda mutua, la solidaridad y la cooperación —conductas prosociales—, lo que redundó significativamente según los encuestados, en mejorar competencias ciudadanas —capacidades cognitivas, emocionales y comunicativas—.
- Fortalecimiento del proyecto “Creciendo juntos”: proyecto que ya ejecutaba la IE oficial, pero que se fortaleció con el acompañamiento de la alianza. El principal efecto se relaciona con el incremento del trabajo colaborativo y el liderazgo estudiantil, lo cual redundó, a su vez, en la disminución de la indisciplina y el aumento de la convivencia en el entorno escolar. Actividades como plantar árboles, recoger basuras, reciclar, en un marco de trabajo colaborativo y cooperativo, dieron como resultado dos efectos reiterativos a la hora de escuchar a los entrevistados: aprendizajes de las lógicas de emprendimiento, la organización y el autosostenimiento. Un efecto fundamental relacionado con las competencias ciudadanas se expresa en el hecho de experimentar respecto por la diversidad, no solo entre seres humanos, sino entre los demás seres vivos —pequeños animales de la huerta, por ejemplo—. Finalmente, en la actualidad se continúa implementando un sendero ecológico que se considera uno de los efectos de capacidad instalada que deja la alianza.

Es importante mencionar que cuando a la docente entrevistada se le preguntó por el efecto en la convivencia escolar a partir de la implementación de la alianza, dijo que no percibe ni recuerda un impacto ni trabajo directo relacionado con dicho proceso; sin embargo, durante la entrevista logra vincular otros procesos como el liderazgo estudiantil a los procesos de convivencia escolar. La pregunta a la que invitamos como investigadores es: ¿por qué aparece una incipiente fragmentación en el discurso de los entrevistados al preguntar sobre el ítem de convivencia escolar?, ¿acaso no se tiene claridad sobre lo que esta significa en el sentido ampliado y expandido del término? Asunto para continuar reflexionando.

Manual de convivencia y gobierno escolar: el principal efecto en estos dos procesos tiene que ver con un cambio en los mismos de forma paulatina y que aún está en proceso; dicho cambio se relaciona con el reconocimiento de la diferencia y, por ende, el compartir de la IE y el colegio privado. En dicho compartir de saberes el resultado principal puede nombrarse como

“aprendizaje recíproco”, en el sentido de que la IE oficial comparte y enseña cómo transversalizó el proyecto de inclusión en PEI y manual de convivencia, y el colegio privado compartió cómo transversalizó competencias ciudadanas. El aprendizaje mutuo, vía el ejemplo, fue el principal efecto de este proceso relacionado con el manual de convivencia.

En cuanto al gobierno escolar, resalta el liderazgo estudiantil representado en acciones de mejora a procesos relacionados con la disciplina, la solidaridad y el aprendizaje vía el ejemplo. La alianza, con sus misiones y visiones particulares, ayudó, a través del aprendizaje simbólico, a fortalecer los procesos democráticos con estudiantes empoderados en varios grados y no solo en los grados superiores, como se acostumbra.

1.4. Efectos en el ambiente escolar

Los procesos de relaciones interpersonales-comunicación y seguridad física y emocional que brinda la IE a la comunidad educativa, emergen en la narrativa de los entrevistados, cuatro efectos principales:

- Mejora de los procesos comunicativos entre docentes y estudiantes, particularmente por el incremento en el liderazgo de estos últimos.
- Incremento en procesos orientados a la prosocialidad en las relaciones interpersonales, lo cual es coherente con los efectos expresados en la categoría competencias ciudadanas antes señaladas.
- La percepción de alta seguridad física y emocional en sentido positivo brindada en la IE a la comunidad educativa; lo anterior se expresa en dos asuntos puntuales: reconocimiento de los vecinos —comunidad aledaña— sobre el cambio que ven en la IE en los últimos años —que coincide con el desarrollo de la alianza y también con el cambio de rectoría—, e incremento en las solicitudes de cupos para ingresar a la IE.
- Los vínculos afectivos que se desarrollaron entre los miembros de la Alianza denotan confianza y seguridad en el proceso y en el proyecto. Las entrevistadas —rectora y coordinadora— expresan que uno de los más importantes efectos de la Alianza fue el establecimiento de vínculos duraderos entre IE, colegio privado, universidad y empresa que están seguros que perdurarán aún si el proyecto *Alianza con Vos* no pudiera continuar.

Desde la IE oficial se expresan, en relación con la medición de ambiente escolar realizada el 11 de octubre de 2019 a padres de familia, cinco asuntos que se consideran cruciales a la hora de entender la lógica del impacto de la medición de dicho proceso buscando solo indicadores:

- Aplicar una medición sin la sensibilización e información pertinente, es contraproducente para los mismos resultados de la medición.
- Presentarse a la IE sin preparación física y material adecuado ocasiona problemas técnicos y procedimentales, tal y como sucedió el día de la medición (solo se contaban con veinticinco computadores en buen estado en la IE y noventa y tres padres se presentaron a la medición).
- Se debe contar con el conocimiento suficiente y necesario del perfil de los padres de familia a encuestar, ya que, en este caso particular, a los padres se les solicitó hacer uso de computadores, cuando en realidad más del 90 % de los mismos no cuentan con conocimientos, habilidades ni competencias relacionadas con la tecnología.
- Asuntos como los mencionados anteriormente pueden llevar a resultados sesgados, máxime cuando muchos padres de familia firmaron la asistencia, pero no presentaron la encuesta.

Finalmente, se expresa la poca credibilidad que en este tipo de mediciones se tiene, cuando son aplicadas en las condiciones antes descritas. Queda entonces la pregunta: ¿son los indicadores más importantes que la realidad?

1.5. Transformaciones en las organizaciones aliadas

- Técnica: grupo focal.
- Muestra: aliados (IE oficial, colegio privado, empresa, universidad).
- Objetivo vinculado: n.º 2⁶
- Categorías de análisis: transformación personal, profesional, institucional.

La categoría transformación interesó a la evaluación de impacto en tanto es en aquello que se transforma donde puede vislumbrarse el camino del cambio y realizar propuestas de sostenimiento de lo que se hace o de giro

⁶ Identificar las transformaciones que se dieron en las organizaciones aliadas.

hacia otro lugar y escenario que se desea. En este sentido, conviene revisar la definición e incluso etimología de dicha categoría:

En primer lugar, el prefijo latino *trans* implica las nociones de 'al otro lado', 'a través de' o 'más allá'. Por su parte, el sustantivo femenino *forma* y el sufijo *atio* conformaron la palabra *formatio*, cuyos orígenes se remontan a la expansión del imperio romano a partir del siglo II D.C. y cuyo sentido se refiere a la 'acción o efecto de dar forma'. La unión de estas dos palabras (*trans* y *formatio*) generó entonces en español el término *transformación*, el cual, de acuerdo con el diccionario de la RAE., contiene nociones como 'hacer cambiar de forma alguien o algo', 'transmutar algo en otra cosa' y 'hacer mudar de porte o de costumbres a alguien'. En otras palabras, transformar es dar otra forma a lo que ya tiene forma o, simplemente, conseguir que un objeto o un sujeto adquieran una nueva forma a partir de sus formas preexistentes. (MEN, 2014, s.p.)

Ahora bien, las transformaciones en las organizaciones aliadas se describen a partir de la taxonomía personal, profesional e institucional, las cuales van aunadas; lo anterior significa, entre otras cosas, que la principal transformación que la Alianza permitió construir fue la subjetiva, vinculada está a los procesos vitales que como entidades y organizaciones vivas iban desarrollando durante el proceso.

Pueden clasificarse los tipos de transformaciones por lo menos en tres subcategorías que se complementan y se encuentran presentes en las tres categorías de análisis expresadas al inicio de este acápite —personal, profesional, institucional—:

- De procesos
- De vinculación
- De pensamiento

La transformación de procesos en las organizaciones aliadas alude principalmente a dos acciones precisas que los aliados lograron acordar, establecer y ejecutar entre sí: la acción de diagnósticos de necesidades y la acción de realizar lo necesario para responder a las mismas de manera oportuna y con sentido.

Sobre el diagnóstico inicial —que incluyó el conocimiento y validación entre pares—, los aliados mencionan que fue una acción que tomó alrededor de seis meses (2017), y la construcción del plan de trabajo subsecuente, alrededor de seis meses del año siguiente (2018); lo que permite entender que

en realidad la puesta en marcha de las acciones materializadas del proyecto se comenzó a realizar efectivamente en el año 2019, año en el cual el proyecto *Alianza con Vos* también termina. Aquí cabe una reflexión importante sobre la naturaleza diversa de los tiempos de cada uno de los aliados y sus respectivas posibilidades, debido a que es justamente el tiempo el que permite o no el encuentro para desarrollar acciones conjuntas.

Es pertinente señalar que la construcción del plan de trabajo (2018) estuvo enfocado a "victorias tempranas", en el sentido de decidir qué metas podrían lograrse de manera rápida y rigurosa, dado el tiempo de avance del proyecto. En cuando al factor tiempo, los representantes de las organizaciones aliadas expresan la necesidad de acordar y aunar esfuerzos relacionados con equilibrar los tiempos de encuentros para lograr llevar a buen término el plan de trabajo que se construyó. La experiencia relacionada con este asunto particular al terminar el proyecto en 2019 deja un sinsabor a los aliados, puesto que muchas de las actividades y acciones programadas no se pudieron terminar como se había planeado en el plan de trabajo inicial.

Lo anterior no implica que el proyecto no haya sido exitoso en el logro de metas a corto y mediano plazo, pero sí implica que es necesaria una seria reflexión orientada a por lo menos dos aspectos:

- Alto volumen de actividades obligatorias de la IE oficial, las cuales la recomienda e invita la Alcaldía de Medellín; este alto volumen repercutió en la poca disponibilidad e incluso imposibilidad de asistir a encuentros de parte de diversos representantes de la IE, por ejemplo, estudiantes al ser convocados a múltiples actividades.
- El punto anterior implica para los aliados preguntarse lo siguiente: ¿cuándo y cómo impactar sobre la comunidad educativa de la IE oficial si las excesivas actividades obligatorias no permiten que los líderes estudiantiles y docentes estén presentes en la misma IE para impulsar procesos? Es decir, se invita aquí a una reflexión en torno a la coherencia entre tiempo necesario y tiempo real que los proyectos como *Alianza con Vos* necesitan para tener resultados contundentes, permanentes y replicables a largo plazo.

En cuanto a las metas-resultados a largo plazo, los aliados expresan que sí son posibles, pero siendo realistas con los tiempos necesarios para poder ver materializadas en la IE dichas metas-resultados. En este punto, las transformaciones de procesos se relacionan con los resultados y aportes

intangibles —que son percibidos como más por los aliados—, más que con los tangibles —que son más fáciles de identificar y mostrar—; estas ganancias intangibles, como las nombran los aliados, son reales en las organizaciones aliadas y soportan, muchas veces, las ganancias tangibles.

La transformación de vinculación hace referencia a los lazos afectivos que se gestaron entre las personas que hacían parte de las organizaciones aliadas. Dichos lazos afectivos se relacionan con tres experiencias vivenciadas por la Alianza en general:

- Experiencia de compromiso riguroso orientado al cumplimiento de metas comunes.
- Experiencia de trabajo colaborativo entre pares, que permitió compartir conocimiento, saberes y experiencias significativas.
- Experiencia de reconocimiento del diferente como igual y del igual como diferente, lo cual les permitió avanzar en el plan de trabajo solucionando los problemas que se presentaban en el camino.

Hacen parte de estas transformaciones la capacidad de empoderamiento y afiliación, ya que los aliados fueron capaces de comunicarse, trabajar y negociar juntos, aportando desde la fortaleza de cada uno para la consecución de los retos y las metas. Aunado a lo anterior, las siguientes características estuvieron presentes a la hora de recordar-narrar su experiencia de vinculación afectiva: mostrar interés por los demás y comprometerse en diversas formas de interacción, respetando los roles sin permitir que ellos impidieran el trabajo conjunto; tuvieron capacidad empática desde el primer encuentro, según lo expresan, y en este sentido, capacidad de desarrollar conductas prosociales para trabajar en equipo.

La disposición y comunicación asertiva hicieron parte de estas transformaciones de vinculación; el poder comprender los escenarios de diferencia entre las organizaciones y establecer rutas de acción para disminuir las brechas, constituyó una de las principales lecciones aprendidas y transformaciones gestadas. Se establecieron vínculos que no se terminarán, aunque el proyecto se termine, afirman los representantes de las organizaciones aliadas.

La transformación de pensamiento se relaciona con el inicio del cambio de “chip”, como lo mencionan los aliados. Este cambio se refiere particularmente a repensar en el mito de considerar a la IE oficial como la necesitada y “pobrecita”; y en ese sentido, como quien está en la Alianza para recibir y

no para dar. Queda claro en las narraciones de los aliados que son pares, por lo que ser par significa estar en simetría diversa con otro.

Este tipo de transformación, la del pensamiento, es un proceso e impacto de largo aliento que ha tomado por lo menos los tres primeros años de la Alianza y que se considera como punto de partida y transformación en vía de madurez.

También hace parte de esta transformación del pensamiento los procesos materiales gestados como el impacto del semillero de robótica que implantó un "chip investigativo" en estudiantes y docentes; de manera que se considera ahora la investigación escolar como posible en la cotidianidad de la escuela. Del mismo modo, el pensamiento y proyección empresarial deja huella en los escolares y en los docentes, la posibilidad de participar en procesos de emprendimiento y conocer la posibilidad de emprender, es un aprendizaje transformativo importante.

Los aliados consideran que el proyecto *Alianza con Vos* actuó a manera de laboratorio pedagógico, en el cual no solo la IE oficial, el colegio y la universidad se llevaron lecciones e intercambios pedagógicos, sino que incluso la empresa emprendió un camino de aprendizaje de lo que significa acercarse al mundo de la escuela, al entorno pedagógico y didáctico, y conocer así de primera mano los intrínquilis de la educación y la formación en la ciudad.

Ahora bien, la transformación orientada a la enseñanza para el aprendizaje (Balvin et al., 2019) se entiende como la comprensión de muchos docentes de la IE oficial, en la cual, a partir de la investigación realizada por la universidad sobre los estilos de aprendizaje de los estudiantes, se toma consciencia sobre la importancia de considerar el estilo de pensamiento y aprendizaje de los estudiantes al momento de enseñar. De esta forma, se transita de enseñar por enseñar a la visión de enseñar para que el estudiante aprenda con una planeación y sentido diferentes.

Finalmente, puede decirse que los aliados reconocen que las transformaciones relacionadas con la refinación de las competencias fueron fundamentales, competencias estratégicas, que se necesitan para obtener buenos resultados en el proceso de las alianzas. Competencias intratécnicas que se necesitan para reforzar el desempeño de los involucrados en las alianzas, pues incrementan su grado de confianza y compromiso con la institución y el proceso; entre estas se incluyen la comunicación, la delegación, el trabajo

en equipo y el compromiso. Competencias de eficacia personal, entre las que se destaca la relación que se da entre las personas con el entorno y que mide la capacidad para autodirigirse o autoadministrarse (como ejemplo de estos atributos pueden mencionarse la iniciativa, la disciplina y el desarrollo personal durante la Alianza). Capacidad de razón práctica, es decir, el pensamiento orientado a la resolución creativa y crítica de problemas, incluye la orientación a la innovación.

1.6. Transformaciones en la gestión escolar de la institución educativa oficial

- Técnica: entrevista semi-estructurada individual.
- Muestra: rectora, coordinadora académica y de convivencia.
- Objetivo vinculado: n.º 3⁷

Categorías de análisis: gestión escolar (gestión directivo-administrativa, Gestión académico-pedagógica y gestión de la comunidad).

En relación con las transformaciones en la gestión directivo-administrativa, expresadas estas en cinco variables —planeación y direccionamiento estratégico, participación, comunicación, gestión del talento humano y recursos educativos—, los hallazgos indican que dicha gestión no solo se ha transformado, sino que ha permitido simultáneamente transformaciones en la escuela y sus alrededores. Siete transformaciones particulares están asociadas al desarrollo de la Alianza y el liderazgo de la rectoría actual; dicha combinación de procesos con actitud, aptitud y calidad humana, han permitido que puedan gestarse las transformaciones que a continuación se señalan en la tabla 2.

Tabla 2. Transformaciones en la gestión directivo-administrativa

Transformación/Beneficio	Actores/Procesos vinculados
Fortalecimiento de los consejos y órganos de participación institucional con énfasis al relacionamiento con los padres de familia.	Padres de familia, docentes, estudiantes.
Práctica de liderazgo equitativo y distributivo de parte de la rectora y la coordinadora.	Comunidad docente, padres de familia, Aliados

⁷ Identificar las transformaciones que se dieron en la gestión escolar de las IE oficiales.

Transformación/Beneficio	Actores/Procesos vinculados
Discurso reflexivo y consciente relacionado con el papel y rol que como IE oficial tienen en la Alianza: no están en un lugar de sumisión, sino de construcción.	Alianza en pleno.
Aprendizaje multifacético —en varias vías que involucra a toda la Alianza—. Consciencia del aporte que también realiza la IE oficial al colegio privado, la empresa y la universidad. No son simples receptores; son actores protagonistas.	IE oficial con impacto en la comunidad académica y los Aliados.
Participación de maestros y directivos en propuestas formativas —gestión del talento humano—, vinculadas con el arte y con impacto en las prácticas pedagógicas.	Comunidad de docentes y directivos docentes, con impacto en comunidad de estudiantes.
Optimización de recursos físicos y didácticos: desarrollo semillero de robótica, realización de huerta, sendero ecológico.	Comunidad de estudiantes.
Procesos de gestión de la calidad implementados en fase inicial, que quedan como capacidad instalada.	Comunidad académica de la IE oficial y en doble proceso de aprendizaje, para el ITM.

Fuente: elaboración propia.

En relación con las transformaciones en la gestión académico-pedagógica, expresadas estas en cinco variables —pedagógica, curricular, didáctica, evaluativa y fomento-desarrollo de las capacidades del personal docente—, los hallazgos indican que dicha gestión ha sufrido transformaciones cuyo impacto y visibilidad se consideran de desarrollo lento por estar vinculadas a procesos relacionados con el ser de los sujetos de la escuela, específicamente, el sujeto maestro. En este sentido, el hallazgo principal muestra cómo la transformación se ha gestado lenta pero segura, aunada a procesos de aprendizaje colaborativo y aprendizaje espejo —con el ejemplo, la experimentación y la práctica—. Seis transformaciones verificables (tabla 3) se pueden vislumbrar en el presente y futuro a corto, mediano y largo plazo de la gestión escolar de la IE oficial con repercusiones positivas en el colegio privado.

Tabla 3. Transformación en la Gestión Académico-Pedagógica

Transformación/Beneficio	Actores/Procesos vinculados
Procesos académicos, pedagógicos y de aula: transferencia del conocimiento de procesos curriculares de áreas específicas y de formas de evaluación: aprendizaje en doble dirección, de la IE oficial al colegio y viceversa.	Docentes y estudiantes de la IE oficial y el colegio privado
Transformación del PEI en proceso que viene desde hace años pero que la Alianza da un espaldarazo definitivo para avanzar en dicha transformación.	Comunidad académica escolar de la IE oficial.
Mallas curriculares transversalizadas en ambas IE — oficial y pública— en relación con inclusión —lidera la IE oficial— y las competencias ciudadanas —lidera el colegio privado—).	Instituciones Educativas oficial y privada.
Fortalecimiento de las prácticas de trabajo colaborativo con aprendizajes y reflexiones evidentes en conducta prosocial.	Comunidad de docentes y directivos docentes con impacto e influencia en la comunidad estudiantil.
Las becas otorgadas a los estudiantes por el ITM y la Fundación Hacedb posibilitan la continuación de proyectos de vida de los estudiantes.	Comunidad de estudiantes IE oficial.
Incremento en la calidad académica de docentes y estudiantes: los unos en sus prácticas pedagógicas que pueden ser distintas y los otros en sus maneras de aprender. Lo anterior se relaciona, en gran medida, con el proceso investigativo que realiza el ITM sobre los estilos de aprendizaje de los estudiantes de la IE oficial, con lo cual pueden dar un diagnóstico e impactar así mismo en la práctica pedagógica de los docentes. La transformación principal se da en el reconocimiento de las capacidades del estudiante y cómo potenciarlas.	Comunidad estudiantil y de docentes.

Fuente: elaboración propia.

Es importante resaltar como transformación importante de la gestión académico-pedagógica, el giro positivo que dan las prácticas pedagógicas de los docentes de ambas IE —oficial y colegio privado— a partir del acompañamiento y apoyo de la Alianza; este giro se evidencia en dos procesos:

El encuentro entre aliados permite comprender los procesos que repercuten en el aula y en el proceso de enseñanza y aprendizaje; por ejemplo, los procesos empresariales y de calidad de la Fundación Haceb y el ITM, respectivamente.

El trabajo con pares: el logro de considerarse pares muestra una transformación fundamental del pensamiento y la puesta en marcha de acciones coherentes con dicha comprensión. En este sentido, todos los integrantes de la Alianza son pares, y más que eso, se consideran unidos por un vínculo más fuerte aún: la amistad, que les permitiría seguir trabajando juntos aún si la Alianza no continuara. Dicho esto último, los participantes de la Alianza consideran fundamental la continuación de la misma y la réplica de esta —con los ajustes necesarios— para aquellas IE oficiales, colegios privados, universidades y empresas que aún no han tenido la oportunidad de experimentar tal proceso.

Dos aspectos por mejorar se vislumbran en los testimonios de los entrevistados: primero, continuar con el empeño de aumentar tiempo y frecuencia de la cualificación docente, ya que actualmente lo más común es que el docente busque por sus propios medios formaciones. Segundo, darle más fuerza a la investigación escolar, y en este sentido a la investigación en el aula. Si bien se rescata el énfasis que los aliados dan a la investigación desde diferentes perspectivas, se recomiendan procesos vinculados al currículo.

En relación con las transformaciones en la gestión de la comunidad, se pueden nombrar dos situaciones relevantes durante el proceso de la Alianza, pero que, valga la aclaración, comenzaron desde antes que esta iniciara. La Alianza actuó como fortaleza y complemento en la transformación paulatina —que aún continúa su curso— que lleva a la IE a ser referente de cambio social y educativo actual de las comunidades aledañas.

La primera situación se relaciona con que la IE es percibida por la comunidad aledaña —vecinos y familia— como una entidad con pertinencia al contexto y proyección a la comunidad; en este sentido, la segunda situación se relaciona con el incremento de interesados en matricular a sus hijos en la IE con el subsecuente aumento del indicador de matrículas.

En cuanto al seguimiento a los egresados, la IE menciona que se mantiene con ellos contacto y que el impacto directo que se llevan de la Alianza se realizó mientras fueron estudiantes. En la actualidad se puede considerar que

la Alianza ejerció un impacto indirecto sobre los egresados, ya que muchos de ellos visitan regularmente la IE y pudieron participar de algunas actividades que propusieron los aliados.

En cuanto a la relación con los padres de familia y el impacto de la Alianza sobre ellos, se puede decir que fue bajo, aunque la representante de los padres de familia conoce el proyecto *Alianza con Vos* y desea que continúe por todos los beneficios que ha traído para la IE.

1.7. Factores críticos de éxito en la Alianza (esquema 1)

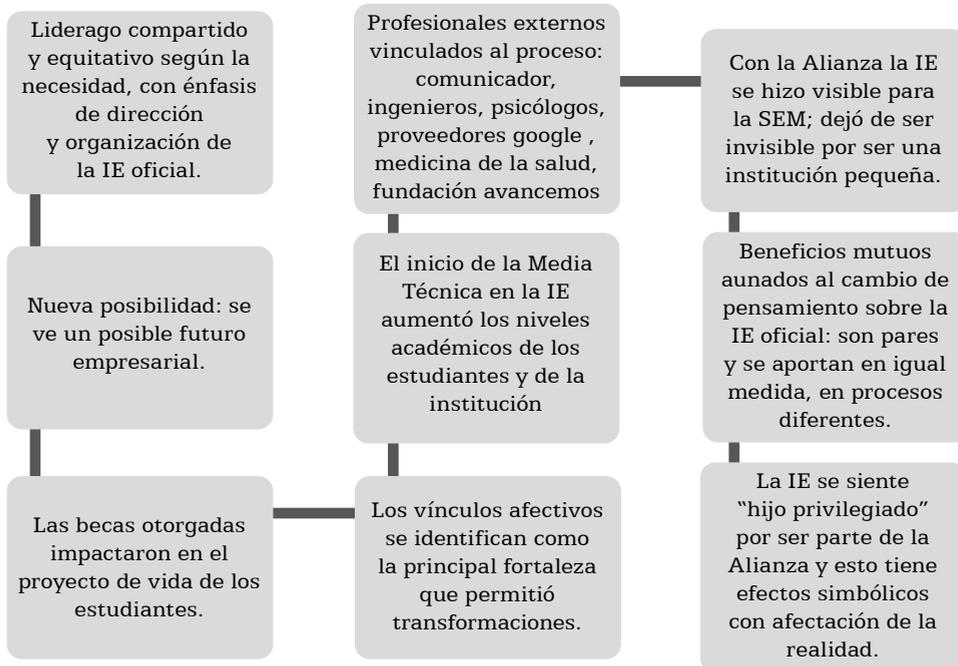
- Técnica: grupo focal.
- Muestra: Aliados (IE oficial, colegio privado, empresa, universidad).
- Objetivo vinculado: n.º 4⁸
- Categorías de análisis: procesos exitosos de los aliados.
- Técnica: grupo focal.
- Muestra: Aliados (IE oficial, colegio privado, empresa, universidad).
- Objetivo vinculado: n.º 4⁹
- Categorías de análisis: procesos exitosos de los aliados.

Para complementar y comprender mejor este esquema, se recomienda leerlo en consonancia con el apartado de “Transformaciones que se dieron en las organizaciones aliadas” (objetivo dos del proyecto).

⁸ Conocer cuáles son los factores que permiten el desarrollo exitoso del proyecto en las instituciones intervenidas.

⁹ Conocer cuáles son los factores que permiten el desarrollo exitoso del proyecto en las instituciones intervenidas.

Esquema 1. Factores de éxito en la Alianza



Fuente: elaboración propia.

1.8. Lecciones de cara a futuras intervenciones similares

Señalados a continuación:

- Técnica: análisis global de contenido del trabajo de campo.
- Muestra: entrevistas semi-estructuradas y encuestas aplicadas a los participantes de la Alianza.
- Objetivo vinculado: n.º 5¹⁰
- Categorías de análisis: lecciones pertinentes de cara a futuras intervenciones.

¹⁰ Derivar lecciones pertinentes de cara a futuras intervenciones.

Derivar lecciones pertinentes de cara a futuras intervenciones implica reconocer las lecciones aprendidas (ver apartados anteriores de este informe) y proyectarse con una nueva oportunidad de continuar siendo aliados. Las lecciones se irán describiendo en lo que sigue, pero antes es importante la pregunta por ¿quién es un aliado?

Lección 1. Ser aliados pares y pares aliados

Los aliados pueden definirse como personas que se unen a otras para alcanzar una misma meta. Nótese que de la definición se infiere la equidad en la comprensión del término, es decir, un aliado puede considerarse un par en el sentido de que todos entran a la alianza en igualdad de condiciones —en categoría de “aliado”—, y en diferentes condiciones —dadas las diferencias de perspectivas y objetivos misionales—. Se podría decir que esta, la lección de lo que significa ser aliados pares o pares aliados, es la primera y una de las importantes lecciones que habrá que tomar en la cuenta de cara a futuras intervenciones, ya que actuó como base —entendido como lo básico, lo fundamental— para que los procesos se desarrollaran de la mejor manera posible, hasta donde cada uno pudo aportar según sus posibilidades y acuerdos establecidos.

Lección 2. La Alianza entendida como impulsora y sembradora de semillas, más que como salvadora

Conocer y reconocer los procesos que venía haciendo la IE oficial antes del comienzo de la Alianza, es una lección que, de no ser olvidada, puede potenciar aún más los procesos de los aliados. En este sentido, el reconocimiento de lo bueno que viene haciendo la IE oficial, al lado del esclarecimiento de lo que puede mejorarse y optimizarse, son dos acciones necesarias para que la lección 1 se arraigue en el pensamiento y entendimiento no solo de los aliados directos —colegio privado, universidad y empresa—, sino de los aliados indirectos —Alcaldía de Medellín y Secretaría de Educación Municipal (SEM)—; estos aliados indirectos se les llama así en tanto no hicieron parte explícita del plan de trabajo de la Alianza, pero se reconoce su papel fundamental al ser “creadores” y “potenciadores” de la misma. Se entiende entonces la Alianza como un impulso importante a procesos de los aliados; este impulso no va solo en una vía, en realidad, podría nombrarse como multivía, ya que todos los aliados se vieron afectados de una manera u otra. Principalmente se dio una afectación de aprendizaje: existen diferentes formas de organización

de los procesos, se puede aportar desde las fortalezas, todos tiene algo que enseñar y algo que aprender. Hay que decir que la Alianza sembró semillas, y recordar que la siembra es libre y la cosecha obligada. De esta cosecha se dará cuenta en tres momentos diferentes: a corto, mediano y largo plazo.

Lección 3. Sobre la concepción política del proyecto *Alianza con Vos*

Los aliados coinciden en que la Alianza es un asunto/proceso de responsabilidad social, más que de indicadores cuantitativos que necesita mostrar el Gobierno de turno. Aunado a este pensamiento que trasciende la concepción netamente materialista, de metas y resultados tangibles, los aliados expresan la importancia de reflexionar y repensar la concepción política, social y educativa del proyecto; los resultados reales del proyecto *Alianza con Vos* traspasan y trascienden los resultados esperados de la Alcaldía y la SEM, en el sentido de que los aprendizajes obtenidos fueron no solo tangibles —y demostrables con los indicadores que interesan a lo político y a lo público—, sino intangibles, siendo estos últimos considerados como los más importantes en la Alianza. Sobre la concepción política de la Alianza se requiere, además, según lo expresan los aliados, coherencia, cuidado y respeto en el lenguaje de parte de los entes públicos y políticos a la hora de referirse a las IE oficiales y su rol en la Alianza; los aliados insisten en que la IE oficial es un par, en vez de una organización necesitada, sumisa y dependiente del colegio privado, la universidad y la empresa. Esta lección particular de cara a futuras intervenciones, implica transformar la forma de comprender la Alianza: que se oriente al trabajo conjunto en donde todos los aliados aprenden unos de otros.

Lección 4. El proyecto *Alianza con Vos* como proyecto de ciudad, política pública o liderado por la universidad o la empresa

Los aliados expresan que al ser el proyecto *Alianza con Vos* un proceso de largo aliento y de victorias en el tiempo, debería ser pensado como un proyecto de ciudad encaminado a convertirse en política pública para que pueda permanecer en el tiempo y que no depender de los tiempos de gobernanza en la ciudad. De no ser posible aún atender a esta lección que se sugiere, los aliados proponen que el proyecto pueda ser liderado por la universidad o la empresa, lo que aseguraría de alguna forma más o menos permanente, la continuidad en el tiempo de las alianzas actuales y la apertura de otras más, para que así otras IE oficiales, colegios privados, universidades y empresas tengan la oportunidad de beneficiarse del proyecto.

Lección 5. Hay indicadores de resultado lentos pero seguros, soportados en los vínculos humanos, que permitió construir la Alianza

Esta lección aprendida se relaciona con el hecho de que lo que le interesa mejorar a la Alcaldía de Medellín y a la SEM, no mejora solamente haciendo énfasis en los indicadores cuantitativos que cada cierto tiempo se pide a las instituciones educativas. Lo anterior implica que es posible alcanzar indicadores cuantitativos altos en procesos como competencias ciudadanas, ambiente y gestión escolar, que esté vinculado y soportado por otro tipo de indicadores intangibles que se sostienen y construyen afincados en los vínculos humanos, la subjetividad y el mundo afectivo de los aliados.

En este sentido, sería importante, según los aliados, reforzar aún más dichas potencialidades intangibles y vincularlas con los requerimientos tangibles que tanto interesan a la SEM y a la Alcaldía de Medellín; los aliados expresan que consideran importantes los indicadores tangibles, pero que la invitación y la propuesta es construir una nueva concepción de *Alianza con Vos* soportadas en la formación de lo intangible vinculado a lo tangible, esperando un incremento potente en los indicadores que interesan.

Lección 6 y 7. Atender desde el inicio de la Alianza a los procesos que toman más tiempo y se consideran cruciales y, además, extender el tiempo de intervención de la Alianza

Para los aliados el tiempo que requiere desarrollar el proyecto no fue suficiente, máxime cuando el diagnóstico inicial, unido al conocimiento de los participantes, tomó gran parte del primer año (2017). La lección aprendida se relaciona en principio con llegar con un plan de trabajo inicial temporal que se debe ir ajustando después del diagnóstico de las necesidades de los aliados; se entiende aquí que con esta experiencia todas las organizaciones aliadas tendrían unas necesidades y, por lo tanto, requerirían un diagnóstico de las mismas (por ejemplo, la empresa podría necesitar aprendizaje sobre didáctica y pedagogía, y las instituciones educativas necesitarían pensamiento y orientación empresarial). Para esta alianza en particular los temas de trabajo que quedan empezados y con ánimo de continuar su desarrollo son: impacto en el manual de convivencia, continuar con un asesor del PEI, énfasis en la cualificación del talento humano de los docentes, continuidad con los procesos de gestión de la calidad, apoyo y fortalecimiento en los procesos de investigación escolar —semilleros—, continuidad de los procesos de la media

técnica y del trabajo cooperativo entre pares —tanto docentes, estudiantes y empresarios—.

Conclusiones y recomendaciones

Los conceptos centrales vertidos en los cuatro objetivos específicos del proyecto son: efectos, transformaciones, factores del desarrollo exitoso y lecciones pertinentes. Estos cuatro conceptos se vinculan no de manera causal sino como incidencia, en relación con las instituciones educativas y las instituciones aliadas.

En cuanto al registro documental que reposa en el OneDrive de la Alianza, los elementos de análisis son tomados de una serie de bitácoras que presenta la universidad que hace parte de esta alianza. Vale decir que esta bitácora es un formato preestablecido que, por lo mismo o por la falta de desarrollo de quienes lo diligencian, no presenta detalles en relación con debates, discusiones, conversaciones o transcurrir de los encuentros; el esquema es repetido, y presenta básicamente lo mismo en todos los casos: asistentes, temáticas, actividades y algunos compromisos.

Se destaca que las distintas bitácoras están lideradas por la universidad y, por tanto, no hay mayor intervención del colegio privado, ni tampoco de la institución educativa, aunque en este caso sí aparecen sus representantes en las listas de asistentes a las reuniones.

Por otra parte, el acompañamiento por parte de la universidad lo realizan dos docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, particularmente del programa Tecnología en Calidad, y un estudiante de este mismo programa. Se destaca que no hay entre estas personas ninguna formación ni educativa ni pedagógica, con lo cual la perspectiva de la Alianza aquí tiene un carácter fuertemente administrativo.

Se puede evidenciar claramente, en el foco administrativo señalado, un especial énfasis en capacitación sobre gestión de procesos a los directivos docentes de la institución educativa, vertido en temas como: revisión de macroprocesos, reuniones del comité de calidad y almacenamiento de documentos. Así, no hay un componente educativo, ni menos referentes pedagógicos dentro de la planeación del trabajo de la Alianza.

En esta misma tónica, en uno de los informes de avance presentado se hace alusión en la introducción a la vinculación entre el sector productivo,

la universidad y el Estado, brilla por su ausencia el componente de los establecimientos educativos; de igual modo, se pone en escena, por parte de la universidad aliada, la Norma ISO9001: 2015, que le sirve a esta IES para hacerle auditoría a la Institución Educativa.

En una misiva de la universidad aliada a la rectora de la Institución Educativa, fechada el 21 de febrero de 2019, cuyo asunto es una propuesta de intervención empresarial, se anota que se envía una “propuesta para intervención en su empresa”, y que la ejecución correrá a cargo del Semillero de Investigación Sistemas de Producción. Es evidente que el interés del aliado es una asesoría administrativa, sin que importe mucho el carácter de la empresa que va a asesorar: un establecimiento educativo.

En general, las diferentes bitácoras enfatizan en la organización de la documentación institucional sin que para ello medie ningún componente curricular, educativo, pedagógico, formativo, es decir, ningún aspecto atinente a la naturaleza de un establecimiento educativo. En esta medida, cuando se realizan las capacitaciones el foco está puesto en los directivos docentes y en la secretaria, las reuniones con docentes y con padres de familia tienen un carácter sobre todo informativo. Como se dijo, el énfasis es administrativo a partir de los formatos que se deben diligenciar.

La recomendación fundamental para esta Alianza particular será entonces realizar procesos de sistematización juiciosos que apunten a mostrar más explícitamente la incidencia de los procesos educativos y pedagógicos, tal y como quedó claro que se realizó durante el proyecto y se evidenció en el trabajo de campo realizado.

Un efecto que parece claro es precisamente que aun en medio de cierto asistencialismo —más del imaginario político y administrativo, que de la experiencia real de la Alianza—, se logra un encuentro de actores diversos, que de otra manera no se encontrarían en una misión común. Es la confianza entonces uno de los efectos más importantes de las alianzas, y esta confianza redundante en un reconocimiento del otro, de los otros, que se convierte en una plataforma para trabajar en equipo para encontrar soluciones conjuntas.

Ahora bien, otra recomendación se precisa, según los aliados se recomienda que se continúe este cambio de paradigma y que se reconozca, desde la Secretaría de Educación y la Alcaldía, los logros y avances que las IE oficiales tenían y venían realizando, incluso antes de la Alianza.

Finalmente, otras lecciones/retos/recomendaciones no menos importantes se relacionan con:

- Identificar e implementar sinergias entre las diferentes alianzas.
- Que el proyecto sea visible para las organizaciones aliadas.
- Acompañamiento diferenciado para las instituciones educativas que terminan el proceso desde el periodo de ejecución.
- Realizar mediciones a los diferentes aliados y no solo a la IE oficial.
- Involucrar más actores en cada una de las alianzas.
- Involucrar más a la comunidad educativa en las actividades de la Alianza.
- Seguir fortaleciendo el ser de la comunidad académica en general.
- Seguimiento al proceso y a las alianzas actuales.
- Abarcar a todas las instituciones de Medellín.
- Garantizar con el equipo de trabajo la continuidad de los procesos y el mejoramiento permanente de los mismos.
- Continuidad de los procesos y no repetición de las lecciones aprendidas.
- Sinergia entre las entidades privadas y públicas de la Alianza.
- Formar redes académicas y científicas.
- Continuar fortaleciendo los temas trabajados y poner en práctica los que quedaron en etapa de diseño.
- Mantener la participación de Proantioquia y la Secretaría de Educación en las reuniones mensuales de la Alianza.
- Es necesaria una seria reflexión orientada a por lo menos dos aspectos: manejo asertivo del volumen de actividades obligatorias de la IE oficial, y en este sentido, coherencia entre tiempo necesario y tiempo real que los proyectos como *Alianza con Vos* necesitan para tener resultados contundentes, permanentes y replicables, a largo plazo.

CAPÍTULO V

Alianza Institución Educativa Maestro Fernando Botero¹¹

Jenny Josefina Vicuña Romero
Universidad Pontificia Bolivariana
Guillermo Echeverri Jiménez
Universidad Pontificia Bolivariana

Resumen

El presente acápite muestra los resultados más relevantes relacionados con los efectos, transformaciones, lecciones aprendidas y factores de éxito derivados de la conformación de la Alianza Maestro Fernando Botero. En la Alianza participaron la institución oficial Maestro Fernando Botero, bajo el liderazgo del rector Carlos Vidal Tobón; el colegio privado San José de las Vegas; la Universidad San Buenaventura; y la empresa organización Comfama. La dinámica de trabajo de la Alianza estuvo concentrada en la realización de encuentros mensuales el segundo viernes de cada mes en la jornada de la mañana, para establecer acciones de trabajo entre todos los aliados de acuerdo con los objetivos planteados en el proyecto *Alianza con Vos*. Cada encuentro fue documentado a través de actas de reuniones, registros fotográficos, planes de trabajo y seguimiento a los mismos e informes técnicos del trabajo realizado por cada uno de los aliados.

Introducción

La imagen 2 que encontrará en la siguiente página, representa la alianza y sus tres instituciones.

Específicamente en el registro documental durante el año 2017 se reportan cinco actas sobre los encuentros con las siguientes fechas: 10 y 23 de octubre, 20 de noviembre y 14 de diciembre, que muestran el seguimiento

¹¹ Algunos datos aquí presentados se compartieron en el informe técnico final de Alianza entregado el 12 de noviembre de 2019 a Proantioquia, quien entregará a su vez a la Secretaría de Educación de Medellín dicho reporte.

Imagen 2. Conformación de la Alianza Institución Educativa maestro Fernando Botero



Fuente: elaboración propia.

y cumplimiento de actividades estratégicas de agosto a noviembre de 2017, destacándose las siguientes acciones:

- Conformación de equipos de gestión para evaluar el estado actual del PEI de la IE oficial.
- Estrategias de sensibilización para fomentar una mayor participación de toda la comunidad de la IE en las actividades institucionales.
- Plan de actualización y mejora de los procesos de autoevaluación de la institución oficial.

Asimismo, para el año 2018 se reportan seis actas con las siguientes fechas: 16 de enero, 5 de febrero, 13 de abril, 23 de mayo, 8 de junio y 21 de septiembre. Las actividades proyectadas en el plan de trabajo se organizaron en tres grandes áreas:

- Gestión administrativa, con énfasis en el fortalecimiento de la gestión directiva y docente, el fortalecimiento de la convivencia y de la comunicación, así como de los procesos de gestión del talento humano. Para lograr estas actividades se desarrollaron acciones de acompañamiento a través de talleres, charlas, grupos focales y narrativas. Estas acciones fueron lideradas por el Colegio San José de las Vegas y la organización Comfama.
- En la acción académico-pedagógica, los objetivos estuvieron dirigidos hacia el fortalecimiento de los elementos pedagógicos y curriculares con énfasis

en la formación para la ciudadanía, actualización del PEI de la IE oficial, fortalecimiento de los planes de área, acciones que fueron lideradas por la Universidad San Buenaventura.

- Se destacan actividades realizadas con docentes y directivos, como la sensibilización liderada por la organización Comfama sobre la mediación en conflictos en instituciones educativas, el liderazgo y empoderamiento en los procesos de convivencia escolar.

Finalmente, en el 2019 se realizaron siete reuniones reportadas en las actas de los días 25 de enero, 8 de febrero, 8 de marzo, 12 de abril y 10 de mayo. Se destacan actividades como:

- Ruta de empleo dirigida a los estudiantes de grado once de la institución, liderada por Comfama.
- Socialización de la planeación estratégica del Colegio San José de las Vegas.
- Trabajo para el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad.
- Nuevas prácticas pedagógicas en educación inicial, actividad liderada por la Universidad San Buenaventura y el Colegio san José de las Vegas.

Además, se presentan archivos en Excel donde se detallan los planes de trabajo conjunto de toda la Alianza (evaluación *Alianza con Vos*, 2019):

- Datos de la línea base de 2017 (relacionados con los objetivos específicos del proyecto).
- Metas a 2019.
- Descripción de actividades estratégicas para el mejoramiento de los objetivos específicos.
- Aspecto del PEI.
- Nombre de la entidad aliada responsable de las actividades estratégicas.
- Evidencias de las actividades estratégicas realizadas.

1. Efectos del proyecto en la institución educativa oficial

- **Técnica:** entrevista semiestructurada individual.
- **Muestra:** rector, coordinadores académicos, representante de padres de familia, estudiantes y docentes.

- **Objetivo vinculado:** n.º 1¹²
- **Categorías de indagación:** competencias ciudadanas y ambiente escolar.

Hablar sobre los efectos de un proyecto o un programa implica centrar la mirada en aspectos que determinan si hubo cambios, la magnitud de estos, qué elementos de la organización o población fueron afectados y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de los objetivos planteados (Cohen y Franco, 2005).

Específicamente en relación con los efectos que tuvo el proyecto *Alianza con Vos* en las competencias ciudadanas, evidenciadas en los procesos de convivencia escolar, manual de convivencia, respeto por la diversidad y gobierno escolar de la Institución Oficial Maestro Fernando Botero, las personas entrevistadas coincidieron en los siguientes aspectos:

1.1. Convivencia escolar, manual de convivencia

El principal efecto o resultado de la participación de la IE Maestro Fernando Botero en el proyecto *Alianza con Vos*, relacionado con la convivencia escolar, se evidenció en la oportunidad para generar espacios de reflexión y resignificación sobre la convivencia escolar. Los encuentros permitieron el reconocimiento por parte de todos los aliados de que los logros en la convivencia escolar que se observan actualmente son el resultado de acciones que se venían implementando en trabajo conjunto con los docentes y demás directivos, antes de involucrarse en el proyecto de la Alianza.

Sin embargo, el trabajo con la Alianza permitió la evaluación y confirmación que estas acciones —el diálogo, la mediación, el respeto— han sido positivas y forman parte de un proceso que debe ser continuo en el tiempo, puesto que se trata de procesos cargados de subjetividad, pensamientos, creencias, emociones y afectos; procesos que, al involucrar relaciones consigo mismo y con el otro, los efectos solo pueden evidenciarse a mediano y largo plazo.

No obstante, una acción concreta, que se logra a través de este acto de reconocimiento y resignificación, propiciado por la Alianza, es la actualización del Manual de Convivencia frente a los protocolos de atención. En cuanto al cumplimiento de acuerdos en el manual de convivencia, se reforzaron

¹² Conocer los efectos del proyecto en las IE oficiales

aspectos referidos a los tipos de conflicto, la forma en la que se debe tomar las decisiones y el debido proceso, así como las partes que pueden intervenir.

1.2. Respeto por la diversidad y gobierno escolar

Los efectos son el resultado de la afectación directa del mejoramiento de la convivencia escolar entre los miembros de la comunidad educativa. Las acciones que se desarrollaron a raíz de la participación en la Alianza y que permitieron el fortalecimiento en este aspecto se concentraron en las siguientes acciones:

- Actividades de sensibilización grupal con los estudiantes en cuanto al respeto por la diversidad, en donde la comunidad educativa ha tenido un cambio respecto a la aceptación y tolerancia ante la diferencia.
- El proyecto Inspiración, liderado por Comfama, el cual permitió el fortalecimiento de la integridad emocional de los estudiantes.

1.3. En el gobierno escolar

Resalta un fortalecimiento de los procesos de liderazgo estudiantil, pues a través de la Alianza se logra un empoderamiento de los líderes estudiantiles y el mejoramiento en la resolución de conflictos entre todos los miembros de la comunidad educativa. Por parte de los estudiantes se observó un mejoramiento significativo en las relaciones interpersonales, caracterizado en la tolerancia, receptividad y participación en los trabajos y actividades grupales, aceptación de la norma y los acuerdos que se llevan a cabo en el aula de clase, sin caer en la sumisión, sino donde se demuestra el respeto y asertividad al comunicarse.

Otra de las actividades que permitieron el fortalecimiento del liderazgo escolar fueron los encuentros de mediadores escolares de la IE Oficial y el colegio privado. Se realizaron dos encuentros con el fin de brindar herramientas de prevención y promoción de sanas conductas de convivencia escolar y solución pacífica de conflictos. Los encuentros estuvieron liderados por Comfama, se destacan la implementación y resultados positivos de las nuevas estrategias para los mediadores escolares en lo que se refiere a solución de conflictos. Sin embargo, los entrevistados manifestaron que estos cambios son observados sobre todo en la jornada de la mañana y en la jornada de la tarde, se observan aún muchos desacuerdos e inconvenientes en la convivencia, tal vez producto de las características del ciclo vital donde se encuentran —adolescentes—.

Además, se realizaron encuentros formativos con directivos y docentes entre la IE oficial y el colegio: *coaching* educativo y manejo de estrategias efectivas de solución de conflictos escolares. Asimismo, se evidenció la participación de directivos y docentes en el proyecto "Inspiración", liderado por Comfama.

1.4. El ambiente escolar y las mejoras o transformaciones en el mismo

A raíz de la participación de la IE oficial en la Alianza, la percepción de los entrevistados gira en torno a los siguientes elementos:

- La Alianza fortaleció el mejoramiento significativo en las relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y directivos, como resultado directo de la mejora en la convivencia escolar. Las relaciones interpersonales se vieron favorecidas a partir de la actividad de convivencia realizada por Comfama, reflejado en la comunicación y el trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad educativa.
- Se evidencia un incremento de la tolerancia ante la diferencia entre los estudiantes, sobre todo los de la jornada de la mañana, como resultado de las estrategias de mediación implementadas.
- Mayor receptividad y participación en trabajos y actividades grupales.
- Percepción de seguridad y mayor integridad física brindada por la institución educativa, producto de los ajustes realizados al manual de convivencia y a la mejora de esta.
- El sentido de pertenencia tanto de los directivos docentes como de los estudiantes, incrementando y generando un cambio positivo en el ambiente escolar.
- Se evidenció mayor apropiación en el abordaje de las inquietudes, problemáticas y dificultades de los miembros de la comunidad educativa de una forma constructiva que permitió superar dificultades emocionales y evidenciar el respeto por el otro, incrementado de esa forma una percepción del ambiente escolar positivo.

2. Transformaciones en las organizaciones aliadas

- **Técnica:** grupo focal Alianza.
- **Muestra:** rector, empresa, colegio privado, universidad.

- **Objetivo vinculado:** n.º 2¹³
- **Categorías investigadas:** transformaciones personales, profesionales e institucionales.

En este texto se asume el concepto de transformación como un fenómeno constante que afecta de forma directa a las organizaciones aliadas como un todo que logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, como valores, comportamientos, cultura y métodos de acción (Calderón et al., 2009).

Las transformaciones que se dieron en cada uno de los aliados se encuentran relacionadas con la oportunidad de fortalecer el trabajo colaborativo, así como el cambio de percepción sobre lo que significa trabajar como aliados. En ese sentido, se observa un cambio de percepción sobre el trabajo en la Alianza, en el caso de la empresa, el colegio privado y la universidad, ya que inicialmente existía una concepción inicial asistencialista y al final de la Alianza se pasa a una concepción de trabajo entre pares.

Otra transformación importante que se dio, por ejemplo, en la universidad acompañante, a través del fortalecimiento del modelo pedagógico a la institución educativa, es que se empieza a repensar sus programas de formación, en la actualización y visión de las realidades educativas actuales.

En lo que se refiere a la empresa, esta logra vincularse en la Alianza a través de la responsabilidad social al brindarles a los estudiantes posibilidades reales de empleo, es por ello que se enfatizó en el trabajo con los estudiantes de los grados 9º, 10º y 11º de la institución educativa; esta experiencia le permite a la empresa afinar sus procesos de captación de empleo con poblaciones más jóvenes. La empresa manifiesta adquirir una mayor consciencia de la educación como un derecho y un bien público, en donde el discurso de lo privado y lo público no tuvo cabida, al contrario, fue la demostración de que están todos de un mismo lado.

A través de la participación en *Alianza con Vos*, las empresas logran un mayor sentido de corresponsabilidad social, aun cuando las mismas no estén relacionadas directamente con la educación; la Alianza permite acercarse a las realidades de los jóvenes y posibilita una reflexión a nivel de la organización sobre su misión en la sociedad.

¹³ Identificar las transformaciones que se dieron las organizaciones aliadas.

En cuanto al colegio privado, se señala el impacto que la Alianza tiene en su institución, como es el caso del trabajo en conjunto que ha impactado e inspirado transformaciones dentro del colegio, como es el caso de Comfama y de la IE oficial.

Tanto el colegio privado como la IE oficial adquirieron un mayor conocimiento de las realidades de esos contextos diferentes con necesidades comunes para atender, lo que se tradujo en transformaciones de las prácticas pedagógicas, tanto de la IE oficial, como del colegio privado. A través de la vinculación en la Alianza se logra un auto reconocimiento de las capacidades y potencialidades de cada aliado para la generación de proyectos en conjunto, logrando así cerrar algunas brechas entre lo público y lo privado con propósitos hacia la calidad de la educación, donde todos los aliados coinciden en que es una oportunidad de visionar para mejorar e integrar organizaciones con responsabilidad social.

Finalmente, los vínculos afectivos que emergieron como valor agregado de la Alianza, el trabajo colaborativo y el trabajo como pares entre los miembros de la IE oficial y el colegio, incrementaron la confianza en los procesos que se llevaron a cabo en la institución a partir de la participación en la Alianza.

2.1 Transformaciones en la gestión escolar de la institución educativa oficial

- **Técnica:** entrevista semiestructurada individual.
- **Muestra:** rector, coordinadores académicos.
- **Objetivo vinculado:** n.º 3¹⁴
- **Categorías investigadas:** gestión administrativa, formación en ciudadanía, gestión curricular-pedagógica, comunidad.

Las transformaciones que se dieron en la IE Maestro Fernando Botero, como resultado de su participación en el proyecto *Alianza con Vos*, se relacionan con elementos de la planeación y direccionamiento estratégico, la gestión del talento, la gestión académico-pedagógica, la formación en ciudadanía, el seguimiento a egresados y las relaciones interinstitucionales y con la comunidad. Los resultados de las entrevistas realizadas apuntan a los siguientes aspectos:

¹⁴ Identificar las transformaciones que se dieron en la gestión escolar de las IE oficiales.

En lo que se refiere a la gestión directivo-administrativa, los entrevistados coinciden en que la Alianza permitió el trabajo continuo en la revisión y actualización del PEI de la institución, lo cual se logró a través de los encuentros realizados con profesionales de otros programas de la Secretaría de Educación de Medellín, Programa Escuela Entorno Protector, Unidad de atención Integral, Colegio San José de las Vegas, Universidad de San Buenaventura. Puntualmente se realizaron las siguientes actividades que permitieron fortalecer los procesos de direccionamiento de la IE oficial:

- Encuentros formativos dirigidos a directivos para la socialización del sistema de calidad, actualización del PEI y las estrategias de comunicación.
- *Coaching* educativo, programa inspiración: el objetivo de este fue fortalecer los procesos de liderazgo efectivo en la institución, así como reforzar el sentido de pertenencia, permitiendo la consolidación del equipo directivo y una mayor cohesión del equipo líder a través de talleres conversacionales dirigidos por la organización Comfama.
- Encuentros y asesorías por parte de SEM y Colegio San José de las Vegas en la actualización del PEI Y del Sistema de Calidad.
- Actividades de sensibilización frente al acto educativo, las cuales permitieron considerar nuevas formas de abordar los conflictos escolares, el reconocimiento del otro y la valoración de las potencialidades de los docentes y estudiantes, tanto de la IE oficial como del colegio privado.
- Acompañamiento a los procesos de comunicación organizacional liderado por la organización Comfama, lo que permitió el mejoramiento de las comunicaciones institucionales entre directivos y docentes.

En lo que se refiere a la gestión pedagógica-curricular y gestión del talento humano, las transformaciones se relacionan principalmente con la resignificación del acto educativo desde una perspectiva constructivista a través del reconocimiento de la participación de toda la comunidad educativa en los procesos formativos. Por otro lado, se destaca el trabajo en conjunto con el colegio privado y la Universidad de San Buenaventura en la actualización de las prácticas pedagógicas, con especial énfasis en educación física y educación inicial. Específicamente estas transformaciones se dieron gracias a la implementación de las siguientes estrategias de trabajo:

- Encuentros por área con los docentes de la IE oficial y el colegio privado para el intercambio de prácticas y experiencias pedagógicas exitosas, lo que permitió la oxigenación y actualización pedagógica de los docentes.
- Actualización del componente pedagógico-curricular, específicamente los planes de área y malla curricular a través del trabajo colaborativo entre docentes y directivos, y del apoyo puntual de la Universidad de San Buenaventura en la sistematización de experiencias pedagógicas.
- A su vez, se logra la actualización del sistema institucional de Evaluación Escolar, ampliando los criterios evaluativos.
- Al respecto de la cualificación docente, se realizaron encuentros pedagógicos organizados por la Universidad de San Buenaventura, los cuales posibilitaron un mejor ambiente de trabajo. Se resalta el trabajo en equipo por parte de los docentes tanto del colegio privado como de la institución oficial.
- Talleres con docentes y directivos que permiten reflexionar sobre la importancia de reconocer las buenas prácticas pedagógicas y su sistematización.
- Participación de practicantes de la Universidad de San Buenaventura en el área de educación física frente a la necesidad de la IE en esta área.
- Dos encuentros de mediadores que permitieron el fortalecimiento de los procesos de mediación escolar.
- Día de convivencia e integración docente, actividad realizada en el Parque Arví, liderada por Comfama, permitió mayor cohesión en el grupo de docentes de la IE oficial.
- Actualización de prácticas pedagógicas de los docentes de preescolar: esto se logra gracias al acompañamiento del equipo de educación de Comfama y de la Universidad de San Buenaventura, lo que trajo como resultado la transformación y resignificación de la enseñanza en educación inicial.
- Talleres con docentes de básica primaria, los cuales permitieron el reconocimiento del saber disciplinar como elemento fundante de la práctica pedagógica.
- Referenciamiento de la IE oficial con el colegio, permitiendo la participación de los docentes de ambas instituciones en la revisión de las estructuras curriculares y estrategias didácticas de las áreas de matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales, ética, filosofía y desarrollo psicomotor en los niños.

- Fortalecimiento de la innovación didáctica a través del taller de desarrollo psicomotor y propuestas de innovación didáctica para la educación inicial y primaria.

En cuanto a la formación en ciudadanía, las transformaciones que se evidencian en este aspecto se encuentran estrechamente relacionados con los efectos generados en el gobierno escolar y la convivencia escolar antes mencionados. Específicamente se puede mencionar como uno de los logros en relación con la formación en ciudadanía el mejoramiento en la solución de conflictos a través de la implementación de estrategias de mediación efectivas, así como el empoderamiento de los líderes estudiantiles elegidos democráticamente. Asimismo, se efectuaron reuniones con los docentes, líderes estudiantiles y padres de familia —consejo de padres—, permitiendo una mayor participación de la comunidad académica en las decisiones y problemáticas de la institución.

Finamente, con respecto al relacionamiento con la comunidad, se destaca la percepción de los estudiantes, quienes manifestaron que las relaciones entre los padres de familia y los docentes se muestran deterioradas; en cuanto a las relaciones entre los estudiantes y docentes reconocen que ha habido mejoras y transformaciones, lo que se refleja en la reducción del número de conflictos y relaciones más respetuosas.

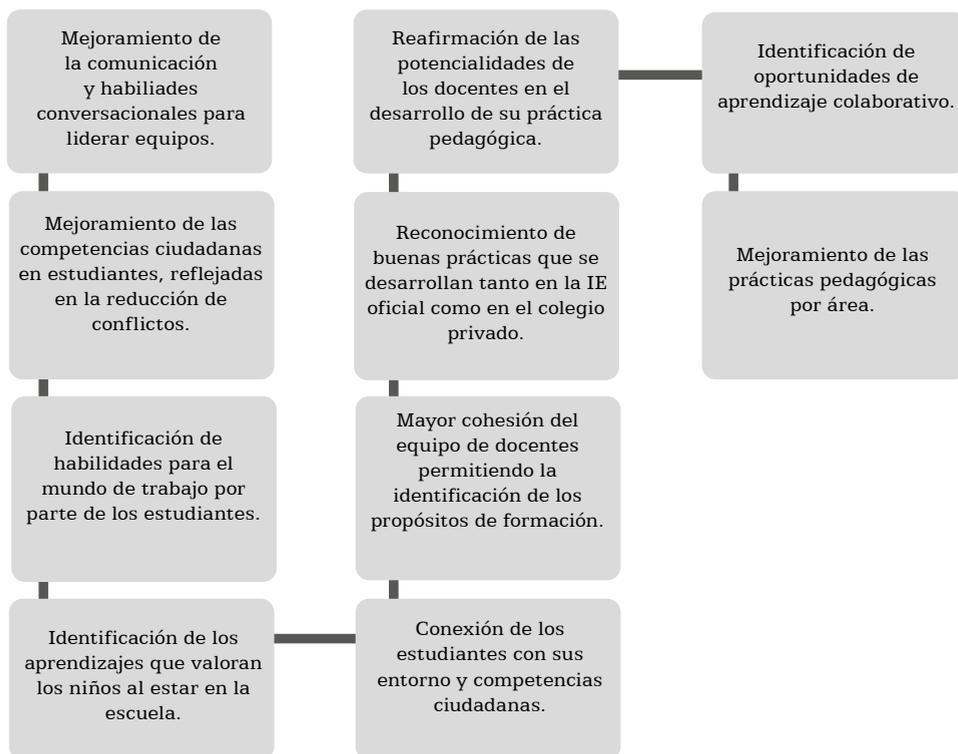
Es importante mencionar que las personas entrevistadas coinciden en que el aspecto de las relaciones interinstitucionales y con la comunidad no fue impactado por la Alianza, coincidiendo en los siguientes elementos:

- La comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, aunque ha sido asertiva, no ha sido suficiente en cuanto a la vinculación de los padres de familia con la institución, reflejando falta de compromiso, sentido de pertenencia o falta de corresponsabilidad.
- Poca divulgación ante diferentes instancias de la comunidad educativa de las diversas estrategias que surjan en la institución educativa, lo que podría propiciar la participación.
- En cuanto a las relaciones interinstitucionales y en la interacción con la comunidad, se reconoce la necesidad de una mayor participación e integración de la institución con la comunidad y con los padres de familia. Sin embargo, se logró un mejoramiento del sistema de comunicaciones con el apoyo brindado a través de Comfama.

- En lo referido al seguimiento de egresados, tampoco las transformaciones son evidentes, pues el contacto con los egresados es mínimo y se realiza básicamente a través de la página web y a través de la reunión anual de egresados —que se celebra el día de la democracia escolar—.
- Se reconoce que la participación de la comunidad educativa en las actividades y en la toma de decisiones de la IE ha tenido un cambio significativo, al tomar en cuenta la participación de estudiantes y directivos; sin embargo, los padres de familia no muestran iniciativas para la toma de decisiones o para proponer cambios en la institución.

Haciendo una síntesis, se puede afirmar que la participación en la Alianza para la Institución Maestro Fernando Botero permitió las siguientes transformaciones (esquema 2):

Esquema 2. Transformaciones a la IE Maestro Fernando Botero a raíz de su participación en la Alianza



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, es importante mencionar que en la gestión institucional, la Alianza insiste en la necesidad de medir el impacto de las acciones, de las estrategias; así, los indicadores de gestión se convierten en un referente constante para mostrar qué tanto los marcos institucionales se han transformado, han cambiado o han generado modificaciones significativas con respecto al punto de partida de la Alianza; por tanto, son los indicadores los que guían la gestión en las instituciones, por lo menos desde la perspectiva de la empresa privada y del colegio privado.

2.2. Factores críticos de éxito en la Alianza

- **Técnica:** grupo focal Alianza.
- **Muestra:** rector, coordinadores académicos, universidad, colegio privado, empresa.
- **Objetivo vinculado:** n.º 4¹⁵
- **Categorías investigadas:** equipos de trabajo, participación de los actores, comunicación y cohesión entre los aliados.

Los factores críticos de éxito son puntos de apoyo para el apalancamiento de una organización hacia el logro de resultados exitosos. Son dinámicos en tanto dependen de la coyuntura de cada negocio y debe desdoblarse a distintos niveles de recursividad de manera armónica, a fin de garantizar el equilibrio entre las exigencias internas y externas al sistema (Velásquez, 2009).

Los aliados que conformaron la Alianza de la IE Maestro Fernando Botero coinciden en que los factores de éxito de esta alianza son el resultado, en gran medida, de las características de los equipos de trabajo, las cuales se manifiestan en las fortalezas de cada aliado que se vieron reflejadas en el acompañamiento que se realizó a la IE oficial. En el caso de la Universidad de San Buenaventura, se destaca su fortaleza en procesos formativos y en la formación en educación infantil y educación física, como elementos clave que aportaron al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas de los docentes de la institución oficial.

Por otro lado, en la empresa que en esta alianza fue la organización Comfama, se destaca como fortaleza la experiencia que posee en programas de capacitación organizacional, de calidad, de intervención en equipos de

¹⁵ Identificar los factores que permitieron el desarrollo exitoso del proyecto.

liderazgo, mediación y fortalezas en competencias del ser y crecimiento personal y profesional.

En el caso de la institución privada, Colegio San José de las Vegas, se resalta las fortalezas en el diseño de mallas curriculares, sistema de calidad, acompañamiento oportuno en estrategias pedagógicas y elementos relacionados con la convivencia escolar.

En la relación entre los aliados, que es indispensable para el éxito de la alianza, se deja ver que los actores educativos conozcan el programa *Alianza con Vos*, y que, en esta misma línea, estén sensibilizados acerca de lo que la Alianza tiene de potencia y de posibilidad de desarrollo para la educación; por esto, en la Alianza se insiste en el tema de la comunicación, o sea, en la importancia de que los actores estén informados permanentemente alrededor de las actividades de la Alianza.

A continuación, se presenta el esquema 3, el cual reúne otros factores de éxito en la Alianza, los cuales guardan relación con el apartado de "transformaciones que se dieron en las organizaciones aliadas" y esquema 2 "transformaciones en la IE oficial" (objetivo tres del proyecto).

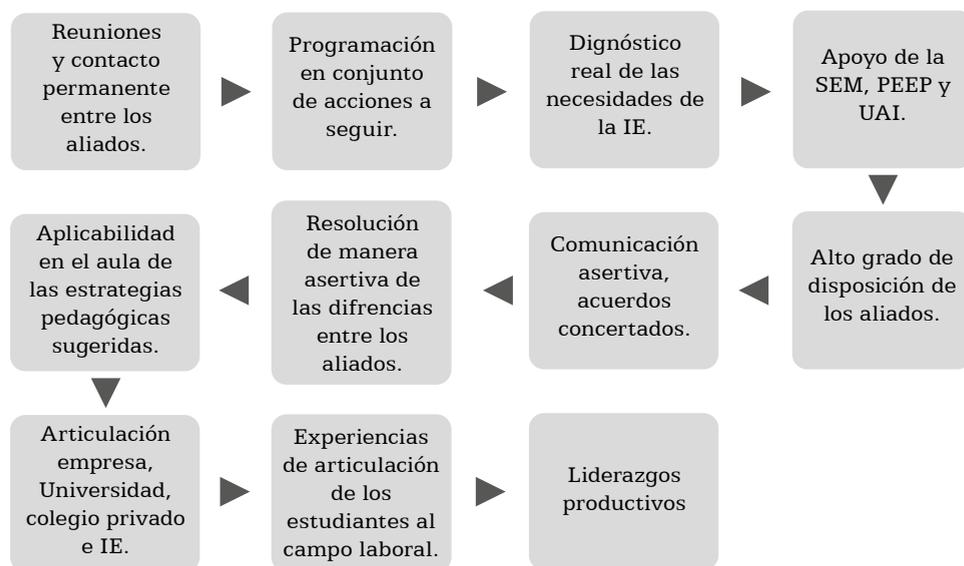
En cuanto a las capacidades instaladas que deja la Alianza en la IE oficial, se coincide en lo siguiente:

- Consolidación del equipo directivo y la actualización del PEP, específicamente el componente pedagógico-curricular.
- Estrategias de gobierno colegiado, criterios de buen gobierno.
- Ampliación de los niveles de participación de docentes y estudiantes en la buena marcha del colegio.
- Formación de mediadores escolares y un esperado impacto positivo en convivencia escolar.
- El liderazgo iniciado en la comunidad educativa, la mejora de la orientación vocacional y laboral para tomar decisiones y la participación ciudadana.

2.3. Lecciones para futuras intervenciones similares

Las personas entrevistadas coinciden en que las lecciones para futuras intervenciones deben considerar aspectos como:

Esquema 3. Factores de éxito en la Alianza



Fuente: elaboración propia.

- A través de la Alianza se logra fomentar y fortalecer redes y comunidades científicas.
- En cuanto a la relación con el colegio privado y la universidad, la Alianza permitió estrechar lazos y establecer buenas relaciones, favoreció el intercambio de experiencias con el Colegio San José de las Vegas y la Universidad de San Buenaventura a través de la participación en actividades propuestas por Comfama
- Es necesario tomar en cuenta que las actividades deben ser inclusivas para toda la comunidad y dirigidas al fortalecimiento de la relación familia-escuela.
- Es fundamental lograr la alineación de expectativas de ambas partes desde un comienzo, en donde quede claro a qué se compromete cada uno de los aliados.
- Garantizar que los miembros de la Alianza se comporten en todo momento como un equipo y no como instituciones aisladas.

- Realizar una debida divulgación al interior del IE oficial y a diferentes estamentos de la comunidad educativa para propiciar que muchos colaboradores se vinculen con las diversas estrategias que surjan como parte de la Alianza.
- Fortalecer los procesos de investigación; en el caso de esta Alianza no se vio impactado este proceso, a pesar de que se ha motivado a los docentes a indagar, sin embargo, no era un elemento prioritario.
- Un aprendizaje importante entre los aliados está en relación con la confianza generada en los grupos de trabajo. Esta confianza permitió rebajar las tensiones, o por lo menos matizarlas, en la medida en que se tuvo la posibilidad de establecer diálogos abiertos y francos alrededor de las actividades diarias y de las opiniones o puntos de vista de cada uno.
- El proyecto es de gran riqueza para los procesos educativos de la ciudad; no obstante, se considera pertinente hacer visibles los logros que se alcanzan en la ciudad e incluso en el departamento y el país.
- Finalmente, todos los aliados consideran que la Alianza debe continuar; sobre todo, se resalta la opinión de la institución educativa oficial, quienes manifiestan que su institución en un trabajo en conjunto de pares permitió identificar y llevar a cabo direcciones de mejoramiento del servicio educativo.

Conclusiones

En la Alianza Maestro Fernando Botero se aunaron esfuerzos en pro de generar confianza entre los actores aliados, tanto la empresa como el colegio privado y la universidad procuraron generar un clima de *colegaje*, de empatía, de validación de los saberes de cada uno para desarrollar las actividades contempladas en el marco de la Alianza.

En términos de la intervención del colegio privado, este propuso una perspectiva de liderazgo humanista, esto es, la conjugación de aptitudes-actitudes con énfasis en lo emocional y la creación de un ambiente amable para las personas que hacen parte de la institución.

En el caso analizado, la institución educativa oficial, al inicio de la Alianza, no pareciese propositiva en sentido estricto, básicamente porque el liderazgo de la dinámica de la Alianza queda en manos de la empresa, la universidad y el colegio privado. Sin embargo, a medida que los aliados empiezan su labor,

se empieza a generar un trabajo entre pares, y la institución oficial adquiere empoderamiento en sus procesos siendo cada vez más propositiva.

La perspectiva de los acompañantes de las instituciones educativas oficiales estuvo marcada por la organización de los procesos y por la gestión institucional. En esta lógica se hace énfasis en la idea del requerimiento del liderazgo en la institución educativa para que los procesos fluyan, para que los docentes, en particular, crean en los mismos y se pongan a tono con los desarrollos necesarios. Esto se vio claramente en la Alianza, incluyendo además elementos de corte humanista, esto es, aspectos emocionales, personales y de sensibilidad profesional.

Finalmente, el conocimiento y la integración de la empresa y colegio privados para un trabajo conjunto, se convirtió en un aporte al mejoramiento de la calidad educativa y la construcción y fortalecimiento del tejido social en la ciudad. A través de la Alianza se permitió un mayor empoderamiento de cada uno de los aliados, generando confianza en los procesos planteados, así como la posibilidad de reestructurar prácticas y abordajes tomando en cuenta las realidades experimentadas en los diversos contextos.

Recomendaciones

De acuerdo con todo lo expresado por los diferentes aliados y producto del análisis de la información documental, es muy importante que las Alianzas continúen con el proceso, ya que permiten articular y contextualizar la realidad de las instituciones educativas con los escenarios reales a los cuales se enfrentarán los estudiantes en un futuro cercano, y ayuda a fortalecer y orientar los procesos educativos de la institución.

Sin embargo, entre las recomendaciones que se pueden hacer al proyecto se encuentran las siguientes:

- Velar por que la Alianza no tome el tinte de asistencialismo, pues esto ocasiona un desajuste de las expectativas de cada una de las partes.
- Mantener un contacto permanente con los funcionarios involucrados.
- Mayor presencia de parte de la Secretaría de Educación de Medellín en las actividades realizadas por la Alianza.
- Ampliar las estrategias para que llegue a toda la comunidad educativa y mejoren las habilidades sociales.

PARTE III

Experiencias: vivencias y reflexiones,
el proyecto desde la mirada de la intervención

CAPÍTULO VI

Alianza con Vos: un ejercicio de innovación social

Sandra Janeth Vélez Ramírez

Jorge Hugo Hincapié Zapata

Universidad Pontificia Bolivariana

Resumen

El presente capítulo es una recopilación de la experiencia de innovación social educativa desarrollada en el período comprendido entre 2016-2019 con el proyecto “Aliados”, el cual tuvo como objetivo favorecer el mejoramiento de la calidad educativa de la Institución Educativa Miraflores: Luis Eduardo Valencia García a través de la participación de entidades como Bancolombia, Universidad Pontificia Bolivariana, Colegio de la Universidad Pontificia Bolivariana, Proantioquia y la Secretaría de Educación del Municipio de Medellín.

El proyecto se enfatizó en intervenir los componentes y factores declarados como prioritarios por la institución educativa oficial en su ejercicio de autoevaluación institucional a través del método de investigación acción participativa. Por medio de este ejercicio se generó una ruta de acción por parte de los aliados, que a su vez definieron rutas de atención, protocolos y transformaciones locativas, permitiendo así generar un ejercicio de innovación social educativa caracterizado por un proceso de intervención social genuino y original.

Palabras clave: alianza; innovación social educativa; gestión y transferencia del conocimiento; responsabilidad social, educación.

Introducción. El escenario de la educación en Medellín

Medellín, municipio del departamento de Antioquia, cuenta con una población 2.508.452 habitantes, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística —DANE— (2018), y para el año 2018, en cuanto al factor educación, contaba con una cobertura de casi el 90 % en la educación básica y media, de acuerdo con el reporte del (MEN, 2014).

Teniendo en cuenta este panorama, emerge la pregunta ¿cómo mejorar el crecimiento y la autonomía en un sector que ha mantenido los mejores índices de calidad educativa en el país? La respuesta a esta pregunta exige un análisis que vaya más allá de lo meramente estadístico y llegue a un análisis cualitativo donde las comprensiones del fenómeno permitan definir la transformación de los contextos. Respuesta a la que se pudiese acceder a través de la conformación de una alianza estratégica, la cual, para el caso específico que nos concierne se concretó en la ejecución del proyecto Aliados con Vos.

En términos generales, las instituciones educativas tienen como función principal la formación del capital intelectual de las poblaciones, entendiéndose este como:

la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones [...] los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que [...] generan o generarán valor futuro. (Sánchez et al., 2007, p. 102)

Para el caso de Medellín, el desarrollo del capital humano se ha delimitado mediante diferentes políticas y acciones públicas que buscan generar en las instituciones educativas que la función formadora sea la más adecuada a sus contextos particulares —barrios, comunas, corregimientos—, los cuales cada vez demandan más equidad, oportunidades y justicia social.

Para consolidar este propósito de ciudad sobre el papel formador de las instituciones educativas, según Münch et al. (2010), se deben tomar en cuenta aspectos como la noción de educación, los fundamentos axiológicos en el marco de las capacidades humanas y las competencias, el enfoque educativo, el tipo de institución y los procesos internos —áreas funcionales—. En este orden de ideas, el Plan de Gobierno 2016-2019 del alcalde Federico Gutiérrez, define la educación como “la construcción del capital humano enmarcado en la lógica del desarrollo social, de la construcción de ciudad y de la generación de productividad y de oportunidades” (Gutiérrez, 2016, p. 59).

Apuntando en esta línea, Cejudo (2007) argumenta que al hablar de desarrollo se deben retomar las posibilidades del hacer y el ser de las personas, configurándose así el sentido de la libertad y de la justicia, mencionados en los postulados de Sen (2017) como factores que determinan el comportamiento individual y social. Elementos que establecen la elección de las instituciones y que se configuran al garantizar a cada individuo la educación como capacidad

esencial que promueve dentro de las comunidades un clima favorable para el diálogo social, la paz y la estabilidad.

De acuerdo con Münch et al. (2010), las instituciones educativas requieren de un proceso administrativo que busca consolidar la calidad, el cual se compone de las siguientes etapas:

- **Planeación:** se enfoca en los escenarios prospectivos y rumbos que debe tomar la institución, los cuales se concretan en la toma de decisiones, la formación de grupos, la definición del horizonte teleológico, las políticas internas y los programas.
- **Organización:** apunta a la división clara del trabajo y la descripción de los procesos mediante la construcción de manuales —de convivencia—, rutas de atención, protocolos o secuencias de trabajo —secuencias didácticas—.
- **Dirección:** hace referencia a la toma de decisiones, el liderazgo —del rector—, la motivación —de la comunidad educativa— y la comunicación de la información externa e interna.
- **Integración:** determina los procesos y los requisitos de selección, inducción y reinducción del personal —docentes, padres de familia y estudiantes—.
- **Control:** se concentra en generar instrumentos de medición, corrección y realimentación de los diferentes procesos de la institución educativa con base en los estándares determinados por los agentes externos —herramienta integrada— e internos.

1. **Las nuevas demandas de la educación: “vino viejo en odres nuevos”**

Luego de varias décadas y la migración del siglo XX al siglo XXI, el papel emancipatorio de la educación vuelve a tomar sentido al descubrir, en palabras De Sousa Santos (2014), varias tensiones entre:

- Lo universal y lo fundacional, entendido como lo que es válido sin importar el escenario, desconociendo las particularidades del contexto y lo representativo.
- Los derechos colectivos y derechos individuales en el marco de las demandas individuales en contraste con los movimientos y organizaciones sociales, líneas que deberían cortarse en contextos y escenarios.

- El reconocimiento de la igualdad y el reconocimiento de la diferencia, resaltando la necesidad del reconocimiento no mediante la exclusión positiva, sino mediante la puesta en marcha del reconocimiento de las necesidades específicas de la educación.
- El desarrollo y la libre determinación desde la libertad del ser y hacer, desde las capacidades humanas y las competencias de las personas.

En ese sentido, el mismo De Sousa Santos (2019) menciona que:

El criterio del buen y del mal aprendizaje está, por lo tanto, en la capacidad de la educación de cumplir un proyecto educativo emancipatorio que haga emerger los modelos dominados y emergentes por medio de los cuales es posible aprender un nuevo tipo de relacionamiento más igualitario y justo entre saberes y, por ende, entre personas y grupos sociales. Un relacionamiento que nos haga aprender el mundo de forma edificante, emancipatoria y multicultural. (p. 18)

Es así como la elección de un proyecto educativo no se debe anclar solamente en las apreciaciones particulares de unos pocos agentes al interior de la institución educativa, como bien se establece en la Ley 115 (1994), es una decisión colegiada desde la comunidad educativa —administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia y sector productivo— que debe dar cuenta de los intereses, necesidades, proyecciones, problemáticas de los territorios y comunidades.

Este cuerpo colegiado es quien debe velar porque las tensiones sean comprendidas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como posibilidades que generen el desarrollo de capacidades humanas y competencias entendidas, según Sen (2017), como la posibilidad de hacer, como demandas deontológicas, que determinarán las capacidades reales de la gente que permiten un análisis de la justicia en el mundo.

Desde esta perspectiva De Sousa Santos (2019) entiende la educación como un derecho social humano, que articula la justicia social y cognitiva al liberar a los estudiantes a través del conocimiento – emancipación, mediante diversas ecologías de saberes las cuales les permiten reconfigurar características particulares al reconocer las características del territorio, las necesidades colectivas y cómo cada uno de ellos puede ser un agente social de cambio.

Estas demandas si bien están en un marco teórico internacional, no son ajenas a las que se presentan en diversos escenarios de ciudad donde las

tensiones son evidentes en las relaciones sociales, los métodos de enseñanza aprendizajes incluyente, el reconocimiento de las potencialidades individuales y colectivas, las formas de relacionamiento desde la diferencia y el desarrollo de las capacidades humanas y de las competencias.

Demandas que a través de diversas décadas se han plasmado en planes, proyectos e iniciativas de entes públicos y privados, asuntos que hacen pensar que la inversión es corta y que exige la generación de un modelo de cooperación único, que no solo plantee mejoras en lo académico o en lo locativo, y que busque una articulación que combine lo público y lo privado mediante un propósito común de ciudad que origine la construcción de una red en clave del desarrollo sostenible.

2. Un acuerdo de voluntades: innovación social educativa

Hablar de innovación social es hacer un ejercicio de comprensión de cómo las estructuras sociales se modifican, haciendo transformaciones profundas colectivas e individuales, y consolidando soluciones con una percepción colectiva de beneficio en el contexto en el cual se desenvuelven.

Haciendo una línea de tiempo sobre lo que diversos autores entienden por innovación, Jaillier (2018) inicia este recorrido a mediados de 1800 en donde al hablar de la innovación se alude directamente al concepto de cambio social. Con la entrada del siglo XX, la definición ha transitado por categorías como cambio cultural, cambio tecnológico, cambio técnico, novedad, invención, entre muchas otras, que emergen desde objetos de conocimiento como la economía, las finanzas, la sociología, y la psicología.

Hopenhayn (2010, citado por Jaillier, 2018) sugiere que la innovación social debe tener los siguientes elementos:

- Valora la riqueza de un proceso colectivo.
- Genera enriquecimiento de las relaciones interpersonales.
- Permite la superación de fatalismos respecto de una realidad circundante.
- Reúne la creatividad y la transformación para mejorar la calidad de vida de una comunidad, un grupo y hasta un individuo.
- Implica a individuos, sistemas de gobiernos, comunidades, ONG, organizaciones privadas y no empresariales entre otras. (p. 23)

En este orden de ideas, el mismo Hopenhayn (2010) define puntualmente la innovación social como:

Acción endógena o intervención exógena de desarrollo social, a través de un cambio original/novedoso, en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, que logra resultados positivos frente a una o más situaciones de pobreza, marginalidad, discriminación exclusión o riesgo social, y que tiene potencial de ser replicable o reproducible. (p. 1)

En síntesis, para los propósitos de este texto, se entenderá la innovación social como iniciativas que refieren nuevas ideas que social y culturalmente generan oportunidades desde la transformación, lo colectivo o lo individual, para dar respuesta a problemas, impulsando cambios de comportamiento a partir de las iniciativas dadas por agentes sociales involucrados.

En términos generales, al momento de hablar de una innovación social, entidades como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), el Centro de Innovación Social de Canadá y otras de reconocimiento mundial, recopiladas por Jaillier (2018) mencionan los siguientes elementos:

- Nuevas ideas (objetos, procesos, métodos o sistemas) y nuevas prácticas sociales en un contexto determinado, como solución a problemas de tipo social, cultural, económico o ambiental.
- La presencia de diferentes actores estratégicos (sociedad civil o comunidad, como base, y como actores de apoyo, la empresa, el estado (sic), las organizaciones no gubernamentales y las instituciones educativas).
- Unos beneficiarios finales que son la propia ciudadanía o sociedad civil, los cuales, con su participación, fortalecen su propio desarrollo y transformación humana como individuos y como colectivos.
- La sostenibilidad (durabilidad en el tiempo) y sustentabilidad (soporte material, social, económico o político) de las propuestas de forma efectiva y eficiente para la sociedad en su conjunto.
- El cumplimiento de unos objetivos sociales, representados en unas necesidades formuladas insatisfechas. En últimas, se busca solucionar problemáticas sociales reales y no simplemente cubrir con satisfactores las carencias sociales detectadas. (p. 27-28)

Podemos concluir que la innovación social será el resultado de las oportunidades que se instalan en las comunidades sociales, fruto de la realidad colectiva que busca generar cambios en lo locativo, en la consecución de recursos —económicos, tecnológicos, humanos, entre otros—, donde mediante la participación, se toman las decisiones, las cuales generan roles, empoderamiento y escenarios de cambio, desarrollo y crecimiento autosostenible y replicable en el tiempo.

3. Una demanda de la sociedad: gestión y transferencia del conocimiento

Fruto del diagnóstico, demandas, necesidades y propuestas innovadoras, surge el proyecto “Alianzas Estratégicas”, liderado por la Alcaldía de Medellín, ejercicio público-privado que intentó desde 2004 construir una propuesta para consolidar un acompañamiento desde diversos sectores en pro de la educación. Para el año 2016 se logró fortalecer y potenciar la propuesta que esta vez estaba apalancada en la gestión y transferencia del conocimiento, dicho proyecto buscó la articulación entre algunas empresas privadas, universidades y colegios privados, con la asesoría y acompañamiento técnico de Proantioquia y la Secretaría de Educación, con el objetivo de mejorar la calidad educativa al construir confianza desde las experiencias previas propias de cada entidad.

El punto de encuentro entre los aliados estratégicos fue el compromiso social y el desarrollo de procesos de sostenibilidad que favorecieran el fortalecimiento de los procesos académico-formativos de los estudiantes y el empoderamiento de los agentes de las comunidades educativas oficiales. Dentro de las alianzas desarrolladas se destaca la llevada a cabo entre Bancolombia, la Universidad Pontificia Bolivariana, el Colegio de la Universidad Pontificia Bolivariana y la Institución Educativa Miraflores (Luis Eduardo Valencia García).

El trabajo de esta red de aliados se destacó por el respeto, la participación y la corresponsabilidad. El compartir de los saberes para el mejoramiento institucional y social fue el compromiso que caracterizó a estos aliados, compromiso que, como lo expresa Londoño y Flórez (2010):

Implica ir más allá de lo legal e incorporar acciones socialmente responsables desde la planeación estratégica de la organización, mediante la ejecución de programas y proyectos relacionados con el capital humano, el entorno y las relaciones con los grupos de interés internos y externos. (p. 11)

Los aliados trazaron una ruta de fortalecimiento de los procesos en la Institución Educativa Miraflores mediante el reconocimiento de las prácticas exitosas que cada institución y entidad tenía, reconociendo así que el otro posee conocimientos válidos que, puestos en común, gestionan transformaciones educativas, formativas y sociales. En términos de Grinberg (2006), “gestionar no solo implica disponer los medios, sino también crearlos y articularlos” (p. 71).

4. La puesta en marcha de la Alianza

Durante este proceso de indagación se seleccionó el método Investigación Acción Participativa (IAP), debido a que los agentes investigadores estaban directamente involucrados en las gestiones transformadoras, en palabras de Cano (1997, citado por Bernal, 2010):

La IAP más que una actividad investigativa es un proceso eminentemente educativo de autoformación y autoconocimiento de la realidad, en el cual las personas que pertenecen a la comunidad, o al grupo, sobre quienes recae el estudio, tienen una participación directa en el proceso de definición del proyecto de investigación y en la producción de conocimiento de su realidad. (p. 61)

Por consiguiente, el proceso estuvo centrado en dos momentos:

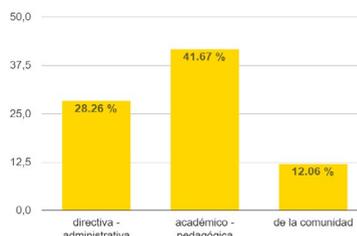
- **La situación inicial de la Institución Educativa Miraflores.** Fue un ejercicio de diagnóstico sobre la situación de la Institución Educativa Miraflores al año 2016, se utilizaron los resultados de la autoevaluación institucional y se realizaron grupos focales dentro de la institución educativa, información que se validó a través de un acuerdo del consejo directivo.
- **¿Cómo intervino cada uno de los integrantes de la Alianza?** Práctica que permitió a cada aliado identificar fortalezas y adelantar procesos de intervención —capacitaciones, jornadas de inmersión y acompañamiento con *coach*, visitas interinstitucionales, diseños de instrumentos, entre

Figura 6. Resultados Autoevaluación institucional 2016
Institución Educativa Miraflores

El Establecimiento Educativo, de acuerdo con la valoración realizada, se encuentra en el nivel de desarrollo: **Básico con tendencia a bajo**

1. directiva - administrativa	6,5	de	23
2. académico - pedagógica	25	de	60
3. de la comunidad	2,05	de	17
TOTAL	33,55	de	100

Escala de valores		
Descripción	Mínimo	Máximo
Bajo	10	24
Bajo con tendencia a básico	25	29
Básico con tendencia a bajo	30	34
Básico	36	54
Básico con tendencia a alto	55	59
Alto con tendencia a básico	60	69
Alto	70	84
Alto con tendencia a superior	85	89
Superior con tendencia a alto	90	91
Superior	92	100



Fuente: Institución Educativa Miraflores (2016).

otras— que generaron cambios en la percepción, imagen, diversas formas de acompañamiento y procesos de enseñanza aprendizaje.

5. La situación inicial de la Institución Educativa Miraflores

En el año 2016, la institución educativa en su proceso de autoevaluación institucional presentaba el siguiente panorama (figura 6):

El gráfico anterior pone en evidencia que la institución educativa en la gestión directiva-administrativa tenía dificultades en:

- **Comunicación:** debido a que no había una adopción y funcionamiento de medios de información y comunicación, lo que generaba que no toda la comunidad educativa estuviera informada de lo acontecido en la institución educativa; básicamente con los proyectos y los cronogramas que no se ajustaban a la realidad, ya que se variaban constantemente.
- **Recursos educativos:** la distribución, optimización y evaluación de recursos presupuestales, físicos y didácticos, dado que hacía falta priorizar algunos aspectos locativos, mobiliarios, la adecuación de espacios comunes en la institución y hacer buena planeación de la inversión.

Para la gestión académico-pedagógica se pudo establecer que la institución debería priorizar:

- **Fomento, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades del personal docente:** en cuanto al liderazgo distributivo y trabajo colaborativo entre los directivos y maestros, dado que no se potencializaba el trabajo colaborativo entre la comunidad educativa.
- **La promoción y realización de investigaciones escolares:** entendiendo que estas permiten fortalecer las competencias que se quieren desarrollar en los estudiantes y a su vez mejorar en los resultados de las pruebas de Estado.

Para la gestión de la comunidad se priorizó:

- Pertinencia al contexto, proyección a la comunidad y relaciones interinstitucionales: en el componente de promoción y consolidación de vínculos familia-escuela si bien se ofertaban reuniones de consejo de padres, asesorías psicológicas, entre otros, se evidencia poca respuesta y compromiso por parte de estos.
- Además de realizar procesos de inducción y reinducción a padres de familia/acudientes y estudiantes, debido a que no se hacía seguimiento, ni se cumplía con las acciones planeadas y programadas al respecto.

6. ¿Cómo intervino cada uno de los integrantes de la Alianza?

En términos generales, la Alianza buscó fundamentalmente:

- Mejorar en los resultados de la encuesta del ambiente escolar que implementa la Secretaría de Educación de Medellín mediante la herramienta integrada.
- Mejorar la participación y apropiación de la autoevaluación institucional, de acuerdo con la Herramienta Integrada de la Secretaría de Educación de Medellín.
- Aumentar el puntaje promedio de los resultados de los estudiantes en las pruebas Saber 11° en el área de sociales y competencias ciudadanas.
- Sistematizar la experiencia del proyecto aliados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), dejando evidencia de todas las estrategias de fortalecimiento para la gestión escolar implementadas en el desarrollo de la Alianza.

Tomando como referencia los objetivos anteriores, los miembros de la Alianza construyeron conjuntamente una serie de acciones que articularon en un plan para intervenir cada una de las gestiones que requerían acompañamiento según los hallazgos iniciales, el cual fue legitimado por diversas instancias institucionales.

7. Caso Bancolombia

Bancolombia dentro de su filosofía empresarial tiene como fundamento la responsabilidad en los procesos sociales, la generación, creación y cuidado de los recursos. También propende por la gestión y transferencia de las prácticas asertivas que fortalecen las comunidades y los contextos. Así como lo expresan Kramer y Porter (2011):

La creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social. (p. 16)

En este sentido, la acción de Bancolombia como parte de la Alianza estuvo centrada en la atención a los agentes de la comunidad educativa, el posicionamiento, la visibilidad institucional, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación asertiva, el mejoramiento de los ambientes de aprendizaje y el manejo de los recursos. Para el logro de lo anterior, realizaron procesos de formación y divulgación con respecto a la elaboración de pautas de inducción y reinducción a los agentes de la comunidad educativa. La finalidad de esta actividad era lograr que todos los integrantes de la comunidad conocieran las acciones que emprende la institución educativa y así tener claridades acerca de los procesos académico-formativos y los servicios con los que cuenta la institución educativa (IE), aspecto que se determinó como prioritario en la fase inicial de diagnóstico en la gestión de la comunidad.

A su vez, se emprendió un trabajo colaborativo con la institución educativa para el logro del posicionamiento y visibilidad institucional a través de la revisión y ajuste de la imagen institucional, modificando y actualizando algunos símbolos representativos como el himno y el manual de convivencia.

Continuando con las intervenciones para mejorar las gestiones de la institución, Bancolombia diseñó un plan de acción que apuntaba a la formación de los docentes y directivos docentes para la conformación de equipos de trabajo, reconociendo que, como lo establece Gómez (2006):

Los equipos se integran para resolver problemas o generar áreas de oportunidad en relación directa con el trabajo. El objetivo es una meta [...] un logro específico o todo un proyecto. En educación, los equipos pueden ser creados para la consulta y mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la investigación de prácticas educativas óptimas. (p. 59)

Es así como, a través del trabajo colegiado y del reconocimiento de las habilidades, destrezas y liderazgo, se consolidaron procesos institucionales. Para ello se partió de vincular a todos los integrantes de la comunidad en el desarrollo del quehacer institucional, teniendo presente la construcción colectiva como forma de consolidar el compromiso y sentido de pertenencia; además de ser un espacio propicio para escuchar las voces y tener en la cuenta las visiones de quienes hacen parte del día a día institucional, acción que claramente atendió las demandas establecidas para la gestión académico-pedagógica.

Asímismo, se fortalecieron los procesos de comunicación como estrategia que favorece la unidad de criterios institucionales y permite que lo que se hace en la institución educativa sea de conocimiento individual y social, demanda claramente establecida en la autoevaluación institucional —gestión directiva-administrativa—, que sirvió como diagnóstico para la puesta en marcha de la alianza. La comprensión que comparte Bancolombia con la Alianza es que tener medios de comunicación establecidos institucionalmente da claridad entre los integrantes de la comunidad educativa, orienta las acciones educativas y socializa el quehacer institucional. Adicionalmente, la divulgación de la información permite hacer un seguimiento a las actividades planeadas por parte de los diferentes agentes de la comunidad educativa.

También, dentro de los procesos de gestión, Bancolombia realizó actividades de formación para el mejoramiento de los ambientes de aprendizaje en pro del desarrollo adecuado de los procesos educativos. Es por ello que convocó a uno de sus aliados estratégicos, la Fundación Pintuco, para la formación técnica a algunos estudiantes de la IE en procesos de pintura y adecuación de espacios. Este ejercicio se adelantó desde uno de los proyectos de Bancolombia: "Causas que transforman", una de las líneas que genera un vínculo con entidades que apoyan causas sociales que requieren adecuaciones y mejoras para el bienestar de los integrantes de las comunidades. Interviniendo así

las condiciones locativas de veintitrés aulas de clase y dos placas deportivas, acción que atendió las necesidades de la gestión directiva- administrativa.

Finalmente, Bancolombia realizó un trabajo con la institución educativa optimizando los procesos de inversión de los recursos destinados para el mejoramiento de la calidad educativa, para esta actividad se identificó como necesidad la dotación de herramientas para los espacios tomando en cuenta el desarrollo adecuado de las actividades de las medias técnicas. Bancolombia orientó la formación y la toma de consciencia con respecto al buen destino de los recursos que posee la IE y la generación de nuevos recursos, destacó en esta labor que a través del capital humano las capacidades individuales y colectivas se logran las transformaciones sociales, esta acción atendió a las demandas presentadas en la gestión directiva-administrativa.

Para Bancolombia, el compromiso y responsabilidad social se enmarcan en acciones que transforman aportando para la construcción de mejores condiciones de vida y entregando lo mejor de sí a quienes lo necesitan, como lo expresa Vallaeys (2006): “[l]a Responsabilidad Social es una estrategia de gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural” (p. 3).

8. Caso Universidad Pontificia Bolivariana

La Universidad Pontificia Bolivariana comprende la responsabilidad social como la acción para generar y compartir nuevos conocimientos que aporten al desarrollo del ser humano, de las instituciones y al desarrollo social. Reconoce que cuando el conocimiento se divulga impacta los procesos de formación y transformación del sujeto y de la sociedad; así como lo expresa el lema de la universidad: “[f]ormación integral para la transformación social y humana” (Universidad Pontificia Bolivariana, 2016, p. 1).

Es así como reconoce el potencial que tiene como institución de formación, investigación, innovación y proyección social, gestión que hace extensiva a otras instituciones y entidades al comprender la función transformadora que tiene, tal y como se evidencia en su proyecto de formación.

La generación de nuevos conocimientos tendiente al desarrollo científico, social y humano parte de la observación crítica de un contexto científico, político, económico, social, tecnológico y ecológico en el marco de la Misión y la responsabilidad social de la Institución. (Universidad Pontificia Bolivariana, 2016, p. 95)

A la luz del compromiso social, la Universidad Pontificia Bolivariana identificó dentro de las fortalezas académicas, formativas y sociales aquellas que podría compartir con la IE, toda vez que han sido experiencias significativas que le han aportado. Por lo anterior, acompañó y formó en la caracterización de la comunidad educativa procesos académicos y de planeación, lectura crítica, preparación a estudiantes en la presentación de pruebas externas, procesos de lectura y escritura, investigación educativa escolar, evaluación como realimentación del aprendizaje, protocolos —seguimiento a egresados, investigación en el aula, gobierno escolar, plan de comunicaciones, inducción y reinducción, calidad y convivencia—, capacitación y protocolo en prevención del consumo de sustancias psicoactivas, documento sobre horizonte institucional, documento de competencias ciudadanas, guía de observación de las prácticas y didácticas de los maestros e informe de acompañamiento a los procesos de formación para el trabajo —medias técnicas—.

En este sentido, la Universidad Pontificia Bolivariana y el Colegio de la Universidad Pontificia Bolivariana compartieron la experiencia con la IE Miraflores en la aplicación de encuestas a los diferentes agentes de la comunidad educativa para caracterizar la población. Esta actividad permitió conocer los perfiles de los docentes y establecer los procesos de acompañamiento y las líneas de acción a emprender la IE. El referente para esta actividad se fundamentó en la caracterización de la población educativa del Colegio de la Universidad Pontificia Bolivariana, la cual se adecuó al contexto de la Institución Educativa Miraflores, acción que dio respuesta a las demandas de las gestiones académico-pedagógicas y de la comunidad.

Otro de los procesos a compartir y acompañar por parte de la universidad y el colegio en la IE fue la revisión y ajustes a los procesos académico-formativos y de planeación que permitan la unidad de criterios en la formación de los estudiantes. La universidad y el colegio comprenden que la formación de los estudiantes requiere procesos articulados y unificados para la consecución de los fines de formación. Con respecto a lo anterior, la observación en los sitios de práctica de los maestros de cada institución fue el foco de análisis, discusión y construcción entre pares de los procesos académico-formativos, y de planeación de las áreas y asignaturas. El acompañamiento de la Universidad Pontificia Bolivariana se centró en la organización de actividades intencionadas mediadas por los maestros y sometidas a procesos de evaluación, para este acompañamiento contó con la experticia de los líderes y coordinadores de cada una de las áreas.

De acuerdo con Furman (2012), el valor de las secuencias didácticas está en la programación de actividades de aprendizaje activo que brinden oportunidades y generen retos intelectuales para que los estudiantes apliquen estos conceptos y saberes en contextos diversos en pro de resolver problemas cotidianos o cumplir objetivos determinados. Esta labor implica procesos de planeación eficientes, en los cuales tanto docentes como directivos tienen la responsabilidad de liderar y evaluar el impacto, acción que aportó a una de las demandas de la gestión académico-pedagógica.

Otro aspecto a tener en la cuenta es reconocer que el Colegio de la Universidad Pontificia Bolivariana tiene profesionales que forman a los maestros y a los estudiantes en el fortalecimiento de estrategias para presentar pruebas estandarizadas. Para el desarrollo de estas actividades, el Colegio de la Universidad Pontificia Bolivariana realizó formaciones a los maestros de la IE Miraflores en los procesos de lectura crítica y actividades con los estudiantes en la presentación de pruebas estandarizadas. Lo anterior se lleva a cabo con el fin de mejorar los resultados de los estudiantes en la presentación de este tipo de pruebas y, a su vez, apuntar a uno de los objetivos de la Alianza: “[m]ejorar el puntaje promedio de los estudiantes en las pruebas Saber 11° en sociales y en competencias ciudadanas” (Alcaldía de Medellín, 2016, p. 1). Las acciones anteriores atendieron las necesidades planteadas en la gestión académico-pedagógica.

La Universidad Pontificia Bolivariana asume su responsabilidad social universitaria como la decisión permanente de coadyuvar en la consolidación del desarrollo humano, integral y sostenible de sus grupos de interés mediante una gestión integral en cada uno de sus macroprocesos para que siempre esté dirigida a la maximización de sus impactos positivos, de tal manera que se garantice su viabilidad organizacional y la generación de las capacidades y libertades con las que debe contar el ser humano, trascendiendo el cumplimiento de la legislación vigente, el concepto tradicional de calidad, la superación de sus impactos negativos, en sintonía con la Doctrina Social de la Iglesia y el humanismo cristiano. (p. 98)

En síntesis, a través de la política de responsabilidad social de la Universidad Pontificia Bolivariana y el Colegio de la Universidad Pontificia Bolivariana, se plasma el compromiso con el acompañamiento en la formación integral de los sujetos, es por esto que para la alianza con la IE Miraflores se enfatiza en la construcción contextualizada de los procesos de formación.

9. Hallazgos: ¿qué le queda a la Institución Educativa Miraflores?

El trabajo entre los aliados acerca a los integrantes de la comunidad educativa a la reflexión y revisión frecuente de sus prácticas, además de convocarlos a la creación de nuevas prácticas e implementación de procesos transformadores, también los convoca a:

Trabajar en la gestión tiene que ver con instalar un cuestionamiento que permita vislumbrar algo nuevo, no por lo original sino por tratarse de una respuesta diferente a los hechos habituales. Volver a mirar lo ya conocido y encontrar huellas, marcas, legados, tradiciones; advertir sobre las múltiples miradas, los diversos espectadores y protagonistas; inscribirse en la transmisión y posicionarse como pensador de lo propio y de lo de otros; reflexionar sobre la reflexión desde la acción, sin que sea un tiempo robado a aquello que supuestamente hay que hacer, sino un acto que moviliza la inteligencia y el pensamiento. (Tello, 2008, p. 10)

El acompañamiento de los aliados quedó consolidado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como la carta de navegación que le muestra el horizonte a la Institución Educativa Miraflores, toda vez que fue un trabajo que aportó para consolidar la identidad de la IE.

Ahora bien, para la ejecución de las acciones definidas por los aliados y registradas en el PEI, los líderes e integrantes de la comunidad educativa deben velar por la implementación y seguimiento a las mismas, toda vez que son una caja de herramientas que será útil para el fortalecimiento de los procesos académicos y formativos de los estudiantes. Así como lo enuncia el MEN (2008):

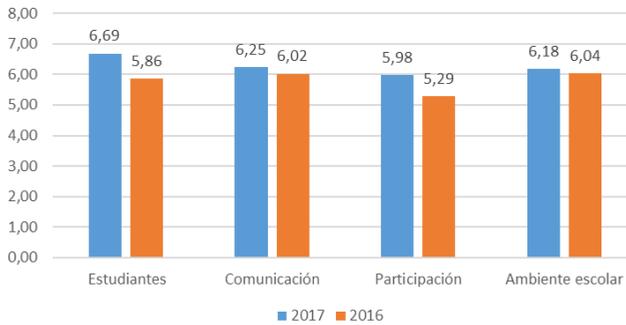
La puesta en marcha de procesos de mejoramiento escolar requiere que el equipo de gestión – conformado por diversos integrantes de la comunidad educativa y liderado por el rector o director – se organice para realizar cada una de las actividades previstas. Esta tarea tiene que ver tanto con la conformación de grupos de trabajo y la definición de responsables, como con el ordenamiento de las tareas y el establecimiento de tiempos y plazos para realizarlas. (p. 32)

Finalmente, estos cambios se ratifican al evaluar los resultados de la encuesta de percepción de los 2016 y 2017 de la Institución Educativa Miraflores en donde los diferentes agentes educativos, especialmente los estudiantes, perciben un cambio favorable en las dinámicas internas de la

institución, las cuales inicialmente fueron consideradas como problemáticas, pero que ahora han consolidado un cambio por parte de estudiantes, docente y padres de familia.

En el gráfico 11 se puede apreciar cómo los componentes evaluados presentan una mejora, lo que evidencia los cimientos de procesos de transformación y cambio que reconfiguran las condiciones fundantes de las innovaciones sociales educativas.

Gráfico 11. Percepción de ambiente escolar años 2016-2017



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La experiencia de la Alianza Miraflores es considerada un ejemplo de innovación social educativa porque:

- Benefició a 1.473 estudiantes y sus familias, cuatro directivos, cincuenta y dos docentes y una psicóloga como personal de apoyo contribuyendo a mejorar su calidad de vida y reivindicando sus derechos individuales y colectivos.
- Es una experiencia genuina que emergió de los propios interesados y de las entidades que acompañaron —Bancolombia, Universidad Pontificia Bolivariana, Colegio de la Universidad Pontificia Bolivariana, Secretaría de Educación del municipio de Medellín y Proantioquia— con productos que hacen que el proceso sea verificable.

- Es una experiencia original, dado que cada uno de los actores involucrados puso al servicio del proyecto su capacidad instalada para propiciar el mejoramiento tanto interno como externo de la Institución Educativa Miraflores.
- Es una experiencia vigente, la cual se desarrolló entre 2016-2019 y que respondió a un ejercicio de empoderamiento y apropiación social del conocimiento.
- Superó la etapa de experimentación al consolidar un ejercicio de capacidad instalada interna en la Institución Educativa Miraflores que garantiza en el tiempo su implementación, seguimiento y mejora.
- Es un ejercicio expansivo que sienta las bases de una política pública de acompañamiento en el programa Universidad- Empresa- Estado.
- Es un proyecto transformador, dado que generó impactos en el desarrollo social de la comunidad, tales como, la formación para el trabajo, la calidad de vida, la gestión y creación de oportunidades para la comunidad de la Institución Educativa Miraflores.

La alianza entre Bancolombia y la Universidad Pontificia Bolivariana es un ejercicio de Creación de Valor Compartido (CVC) porque los actores gestionaron y transfirieron los conocimientos en pro del mejoramiento de la calidad educativa y en la creación de la cultura de la calidad en la Institución Educativa Miraflores. A su vez, permitió compartir las experiencias exitosas como para ponerlas al servicio de los procesos de formación de cada actor.

Evaluación realista de la formación ciudadana a partir de la apropiación participativa de sus actores. Caso de la intervención en la IE José Asunción Silva de Medellín (Colombia)

José Julián Herrera Pulgarín
Corporación Universitaria Minuto de Dios

Resumen

La evaluación de la eficacia de los programas de alianzas estratégicas por la educación suele recurrir a la tipología de medición de impactos sobre los aprendizajes obtenidos a partir de indicadores de gestión netamente cuantitativos, lo cual deja de lado elementos propios del contexto de los lugares de aplicación y experiencias comprensibles desde revisiones más cualitativas, como es el caso de la formación en competencias ciudadanas. Conforme con la experiencia de acompañamiento en este ámbito hacia once instituciones educativas, por parte de la estrategia *Alianza con Vos* de la Secretaría de Educación de Medellín (Colombia), se propone esbozar una teoría de programa mediante un doble recurso: la evaluación realista o metodología que reúne mecanismos y procesos empleados en la consecución de transformaciones ciudadanas a partir de disposiciones sociales presentes en la historia y la cultura de la institución, y con ello, los compromisos adquiridos por sus actores desde la perspectiva teórica de la apropiación participativa. Como caso para refinar la teoría, se eligió la Institución José Asunción Silva, destacada por reconocimientos y liderazgos en gestión de ciudadanía. Mediante contraste de diversas técnicas de producción de datos se obtuvieron los elementos necesarios para precisar el planteamiento inicial, con lo que se busca beneficiar el análisis no solo de la institución sino de la alianza en general y de sinergias similares.

Introducción

La Alianza Público Privada para la Educación (APPE) en la ciudad de Medellín, adscrita al Plan de Desarrollo Municipal desde el programa *Alianza con Vos* y liderada por la Fundación Proantiquoia, terminó su periodo de gestión

De entrada, podría decirse que la gestión no fue efectiva si se atiende a una postura pragmática (Pawson y Tilley, 1997), según la cual no hubo correspondencia entre las metas esperadas desde la APPE en cuanto a este indicador y los resultados obtenidos. Pero las transformaciones esperadas de dicha intervención no necesariamente tienen lugar con el logro de algoritmos finales, más sí con los recursos que ofrece a los beneficiarios y los modos en que ellos los agencian (Parra, 2019). Las acciones realizadas por la APPE, además del trabajo de las instituciones en materia de formación ciudadana, se extienden más allá de estos resultados y requieren de otras formas de evaluación que incluyan a la comunidad educativa y a la escuela comprendiendo sus procesos (Fundación SURA y Reduca, 2018); todavía más si se precisa que los logros en competencias ciudadanas no pueden desligarse de los obtenidos con el mejoramiento del clima y el ambiente escolar, otro de los objetivos de la alianza en el que los números fueron más favorables, aunque sus significados apuntan a dos asuntos diferentes (MEN, 2015)¹⁶.

De este modo, se propone una alternativa que permita apreciar mejor los resultados de la intervención de la APPE, revisándolos desde abordajes cualitativos que sirvan a la mejora de los resultados en pruebas Saber, a futuras alianzas y a la construcción de una posible política pública, como uno de sus retos en aras del trabajo en pro del derecho a aprender (Fundación SURA y Reduca, 2018). Para ello se recurre a la estrategia metodológica de la evaluación realista (ER) con la formulación de una teoría inicial que pueda evidenciar las transformaciones esperadas en materia ciudadana, en relación con los intereses, realidades y responsabilidades asumidas por los actores que intervienen en ellas, mediante formas de apropiación participativa (AP). Como escenario de revisión, se toma la experiencia de la IE José Asunción Silva, la cual se caracteriza por haber sido reconocida en la ciudad como espacio de formación ciudadana desde experiencias de aprendizaje significativo y con una apuesta por la confianza en el liderazgo nato de sus estudiantes, como elementos diferenciadores frente a las dificultades que trae consigo la adopción del programa de formación ciudadana propuesto por el MEN.

¹⁶ Los conceptos de ambiente y clima escolar, si bien son similares se diferencian entre sí: el primero enfatiza en la parte relacional entre los miembros de la comunidad educativa y el entorno que habitan; mientras que el segundo se refiere a formas conductuales que estos mismos miembros acumulan en su paso tanto por la escuela como por otras organizaciones.

1. Marco teórico

1.1. Las Alianzas Público-Privadas para la Educación (APPE)

Se encontraron referencias a las APPE como estrategias acogidas en países de Suramérica según la propuesta del Banco Mundial (Marshall y Bauer, 2000), sobre la cual la Unesco hace una serie de críticas que se dirigen a la no mercantilización del servicio público educativo en estas sinergias (Verger y Moschetti, 2017); se conciben como forma de cooperación en busca de transformaciones del sector educativo donde convergen las capacidades del sector privado y público y encuentran, respectivamente, una oportunidad para el ejercicio de la responsabilidad social y el aumento del financiamiento (Gvirtz y Oría, 2010); fundadas en el compromiso y la cocreación desde el trabajo en equipos (Rivas y Székely 2014), el sector privado complementa al público en diversos aspectos como la planeación y la gestión de capitales, elección de la mejor oferta de servicios y la búsqueda de resultados con calidad (Guerrero et al., 2018); con casos que logran hacer un proceso de equipo de patrocinantes entre un centro de excelencia y una escuela para la gestión de proyectos y el mejoramiento de la calidad educativa, como en el proyecto Magnet en Barcelona, caracterizado por el constante acompañamiento y la creación de redes (De la Cerda, 2018); y en el ámbito colombiano, con un favorecimiento de iniciativas encaminadas a la formación ciudadana, los derechos humanos y la cultura de la paz, por encima de otros ámbitos (Sistema de Información de la Intervención Privada en la Educación [Siipe], 2017), en consonancia con la finalidad propia del programa nacional de competencias ciudadanas (Schulz *et al.*, 2018).

1.2. La evaluación realista (ER)

La revisión de trabajos previos indica que la mayoría de aplicaciones de la ER tienen que ver con campos de iniciativas comunitarias en los que se procuran resultados tangibles como la seguridad y la reducción de la delincuencia (Pawson y Tilley, 1997), en la generación de turismo (Warnholtz, 2018), en situaciones donde se requieren evidencias concretas pero menos fáciles de predeterminar como la salud pública (Goicolea et al., 2015) y la salud mental (Hurley et al., 2010); mientras que en el sector educativo con menos investigaciones (Verger y Moschetti, 2017) se resaltaron las dificultades propias de definir los componentes de la ER cuando se trata de asuntos poco

perceptibles. En este caso, los autores sugieren informar adecuadamente sobre los programas y mapear sus mecanismos con miras al diseño de la evaluación general, así como contar con los testimonios de los beneficiarios, más que con la revisión literaria, al momento de formular una teoría de intervención (Timmins y Miller, 2007). El área de la formación en salud presenta casos de uso metodológico de la ER destacando el valor del contexto (Steven et al., 2007) y la alternancia de las necesidades de los estudiantes con teorías educativas para comprender los modos de apropiación de los programas de aprendizaje (Sandars et al., 2015). Sin casos de aplicación directa a la gestión de las APPE, se convierte en un referente teórico como orientación a las dificultades del reduccionismo evaluativo del pragmatismo (Verger y Bonal, 2012).

La ER es un enfoque teórico-metodológico que reconoce el contexto y los intereses de los actores para generar una mirada más coherente de los “mercados educativos” (Verger y Bonal, 2012). Se debe contar con una teoría del programa que se propone como estrategia de transformación de la comunidad donde tiene lugar, en la que las personas y colectivos la adaptan de diversos modos (Parra, 2019). Para ello se introducen hipótesis que se refinan en la medida en que se contrastan con las decisiones o razonamientos de los participantes y con los recursos de los que disponen. Estos razonamientos y recursos constituyen los mecanismos (M) del programa, los cuales operan conforme con el contexto (C) o estructuras de diversa índole, dando lugar a resultados (R) diferenciadores respecto a otros ámbitos de aplicación. En este sentido, la tríada $M + C = R$ indica cómo la ER busca establecer qué funciona, para quién, en qué contexto y cómo (Pawson y Tilley, 1997). Con críticas que la denominan como un enfoque “simplista” más cercano al quehacer habitual del positivismo que al realismo crítico en el que debería enmarcarse teóricamente o con la inclusión de acciones como la reproducción o consideración transitoria de hipótesis (Parada, 2007) y limitaciones en el tiempo de su aplicación (Goicolea et al., 2015).

En esta misma línea se encontró cómo la inclusión de la evaluación cualitativa puede ayudar a los encargados de las políticas a comprender lo que sucede con los programas (Parra, 2019), en tanto ofrece una imagen de conjunto sobre los mismos. El valor de este tipo de evaluaciones es relevante en el campo educativo, ya que la gestión de asuntos sociales y emocionales no se puede reducir a variables y algoritmos estadísticos, puesto que implican una “pesadilla metodológica” (Mockus, 2002, p. 40) debido

a que la psicología educacional no ha generado técnicas de producción de datos para la verificación a escala de sus resultados (Ferrer, 2006). Muestra de ello es el mecanismo de producción de datos a emplear por la OCDE en el primer Estudio de Habilidades Sociales y Emocionales 2020, la prueba *big five*¹⁷, el cual presenta dificultades estructurales de aplicación respecto a las particularidades culturales (Salgado et al., 2016).

1.3. El sistema de formación ciudadana y el valor de la apropiación participativa

El sistema de formación ciudadana en Colombia se compone del programa de competencias ciudadanas, la Cátedra de la Paz (Ley 1732, 2014; Decreto 1038, 2015) y el Sistema de Convivencia Escolar (Ley 1620, 2013; Decreto 1965, 2015). En este sentido, hablar de la evaluación de este supone no desligarlo de la relación con el clima escolar (MEN, 2011). De igual modo, el programa como tal cuenta con una serie de particularidades ineludibles al momento de revisar su adopción y evaluación; provisto con la finalidad de paliar los problemas de convivencia pacífica frente a la inoperancia del Estado respecto al conflicto social, busca brindar herramientas para desenvolverse en el entorno próximo, pero no hacia la complejidad social; con solo objetivos para alcanzar no cuenta con contenidos de referencia; centrado en valores, privilegia los derechos desligados de la institucionalidad del Estado. Subraya algo en participación democrática y en el ejercicio electoral, pero poco en cohesión social y patriotismo, y nada en contexto, rendición de cuentas, economía, desarrollo sostenible y globalización (Cox et al., 2014), sin fundamentación teórica ni didáctica, más que algunas cartillas emanadas por los expertos del MEN, no cuenta con cursos preparatorios ni de actualización (Schulz et al., 2018), además de la carencia de espacios continuos de socialización de experiencias y de sistematización efectiva de las más significativas; se exige que sea transversal a todo el currículo (Ruiz y Chau, 2005). Sin embargo, no existe un área responsable de su aplicación, salvo la sugerencia ministerial hacia las áreas de ética y valores y ciencias sociales; sobre esta recae la responsabilidad de la evaluación censal en las pruebas Saber (MEN, 2011), con la dificultad de que son

¹⁷ También conocido como Ocean o acrónimo de los cinco rasgos de la personalidad que trata de medir: apertura, responsabilidad, extroversión, afabilidad, inestabilidad emocional. Su principal autor es Lewis Goldberg.

pocas las preguntas estrictamente diseñadas para revisar los componentes cognitivos y de conocimientos de ciudadanía, ya que no se puede abordar el resto según el modelo de evaluación por evidencias (Sánchez, 2018) y se entremezclan con contenidos propios del área asignada.

Como alternativa de enseñanza y aprendizaje de las competencias ciudadanas, y cercana a la ER, se puede considerar la propuesta de apropiación participativa de Bárbara Rogoff (1997), a partir de la línea del desarrollo social y cognitivo. De acuerdo con esta autora, la actividad sociocultural comprende tres planos o focos de interés o atención que se relacionan entre sí: el aprendizaje como tal, referido al que se da en actividades prácticas; la participación guiada o implicaciones y acuerdos entre los individuos que interactúan entre sí como participantes; y la apropiación participativa o modo como cambia la colaboración de estos en tanto se involucran en las actividades compartidas.

Al tomar a la comunidad educativa, desde la perspectiva de la participación cultural (Rogoff, 2003), como una comunidad propiamente cultural (Rogoff y Angelillo, 2008), se pueden aplicar estos tres planos al campo de las competencias ciudadanas: la actividad sociocultural sería el conjunto de procesos de formación ciudadana en sí mismos, acompañados por los docentes, tanto en el aula de clase como en otros espacios formales e informales de la vida comunitaria o institucional; el aprendizaje implicaría todo el sistema de acciones que permiten a los estudiantes participar de las actividades de formación ciudadana, motivados por aquellos que ejercen un liderazgo activo y donde interesa la forma de involucrarse en las mismas más que las actividades como tales (Rogoff et al., 2010); las formas de implicación mutua entre estudiantes en los que se generan comunidades de aprendizajes (Rogoff et al., 2010) configurarían la participación guiada; y las transformaciones dadas en los procesos participativos de los aprendices donde se adquieren niveles de responsabilidad cada vez más exigentes (Rogoff, 1997), conformarían la apropiación participativa.

1.4. Alianzas Públicas Privadas para la Educación (APPE) y política pública

En aras de no desdibujar las fronteras entre la educación como servicio público y las necesidades propias del mundo productivo, la Unesco propone el fomento de asociaciones que se dirijan a fortalecer capacidades y servicios de apoyo en las instituciones por parte de las APPE (Verger y Moschetti, 2017); lo cual puede aplicarse a la formación ciudadana a partir de las líneas propias

que trabaja, en este caso, Proantioquia en relación con el Plan de Desarrollo Municipal y su atención al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 4.7, el cual se refiere a la educación en la ciudadanía mundial y la necesidad del aprendizaje de competencias para la vida que se centra en los derechos humanos y las libertades fundamentales (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2019). La experiencia de las APPE en la ciudad y la problematización de la formación ciudadana a partir de situaciones específicas en las cuales se pueden verificar estrategias de transformación social desde contextos específicos, pueden ubicarse en las dos primeras etapas del *policy cycle* (Jones, 1970): como identificación del problema y formulación de soluciones en aras de gestionar una política pública en esta materia, aunque con un enfoque cultural en tanto la implementación de la misma debería realizarse en función de los valores para los cuales se aplica (Roth, 2004).

2. Metodología

El estudio que se propuso tomó como referencia la ER. De modo que fue construida una teoría de rango medio como hipótesis de trabajo, producto de la práctica investigativa que busca generar una teoría unificada para la comprensión de constantes encontradas en los comportamientos e interacciones de un grupo social (Merton, 1968). En esta medida, se siguieron los pasos propuestos por Pawson y Tilley (1997), en tanto fue establecida la teoría inicial del programa de APPE, con base en la revisión documental y el acercamiento a las personas en la institución educativa que sirvió como caso de referencia (Timmins y Miller, 2007). La teoría fue desglosada por aspectos, con respecto a los cuales se construyeron los debidos contextos, mecanismos y resultados asociados, según el segundo momento de la ER seguidamente fueron diseñados instrumentos de producción de datos cualitativos de carácter realista, con el fin de contrastar la hipótesis inicial: grupo de discusión con estudiantes (diez), grupo de discusión con docentes (once), entrevistas con cinco líderes estudiantiles, entrevistas con personal de programas de apoyo (cuatro), entrevistas con personal de actividades tiempo libre (tres) y observación participante (dos sesiones). Con base en estos datos, se trató de refinar la teoría inicial con el ánimo de extender su aplicación a otras instituciones educativas vinculadas a la APPE. Los datos fueron procesados a través de Excel, conforme con las categorías propias del estudio; fueron relacionadas con los resultados esperados y los realmente obtenidos tras la evaluación de la intervención de la APPE.

2.1. Formulación de teoría inicial y la hipótesis de trabajo

Con base en la revisión documental y la consulta a algunos miembros de la comunidad educativa (Timmins y Miller, 2007), se estableció que las diferentes líneas de acción que propone Proantioquia (2017) y el Plan de Desarrollo Municipal de Medellín para el trabajo con las instituciones educativas (numeral 4.2.1.2), se corresponden con los diferentes ambientes para la revisión de las competencias ciudadanas y su gestión, como lo establece el MEN (2003, 2011, 2014). En este sentido, el acompañamiento al personal que presta el servicio educativo mediante procesos formativos e intercambio de saberes, alineados con los indicaciones ministeriales, incide en prácticas de planeación, enseñanza, aprendizaje y evaluación de componentes ciudadanos, además del liderazgo activo de los estudiantes —registros escolares—, que se evidencian en un clima escolar favorable, procesos de autoevaluación pertinente y mejora en los indicadores de las pruebas Saber 11 desde el componente de sociales y ciudadanas.

Desde la propuesta de Pawson y Tilley (1997) se procedió a estructurar las hipótesis de trabajo mediante la definición de contextos, mecanismos y resultados, conforme con las características propias del proceso de la intervención de la APPE en la institución educativa (tabla 3). Se estableció que dos intervenciones *ex ante* en ciudadanía, como la formación tanto a directivos y docentes, además de la gestión curricular, conllevaban a otras dos *ex post* que se apreciaban en las interacciones propias de la micropolítica escolar (Ball, 1995); muestra de ello eran los casos del fomento de un clima escolar favorable al aprendizaje, la consciencia en la participación y consecución de una evaluación institucional, las cuales revelaban la gobernanza institucional desde la promoción de la equidad, gracias al uso de la Herramienta Integrada de Autoevaluación HIA (Proantioquia, 2019).

Tabla 3. Hipótesis formulada para revisar la teoría propuesta

Intervención APPE	Ambiente de aplicación	Contexto	Mecanismo	Resultado
Formación a directivos mediante acompañamiento en la gestión.	Direccionamiento institucional.	Institución educativa que cuenta con un equipo directivo formado en liderazgo y ciudadanía.	Gestión de una estrategia sistemática y participativa de competencias ciudadanas presente en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) con incidencia en la autoevaluación institucional.	La cultura institucional es arraigada y evidenciada en un nivel satisfactorio de autoevaluación institucional.
Formación a docentes focalizando el área de Ciencias Sociales.	Planes de estudio.	Equipo de docentes formado en conocimientos de competencias ciudadanas asociadas a sus saberes específicos.	Proceso de planeación y desarrollo curricular de los cinco tipos de competencias ciudadanas en todas las áreas de estudio.	Desarrollo curricular efectivo y revisado en registros escolares.
		El área de ciencias sociales asume el liderazgo de las competencias ciudadanas en aspectos formativos para el resto del currículo.	El área de ciencias sociales ofrece talleres formativos de ciudadanía a docentes para ser replicados a estudiantes.	Espacios formativos a docentes en ciudadanía no son suficientes.
Gestión curricular: evento académico de intercambio de experiencias.	Prácticas de enseñanza y evaluación.	Modelo Pedagógico Institucional fundamentado en la democracia y la participación	Prácticas democráticas e inclusivas de enseñanza y evaluación por procesos y resultados.	Resultados satisfactorios en área de Ciencias Sociales y encuesta de Ambiente escolar, pero no en pruebas Saber
	Proyectos pedagógicos.	Equipo docente formado en gestión de proyectos afines a sus saberes específicos.	Implementación y aplicación de competencias ciudadanas en proyectos. sugeridos por el MEN.	Ambiente escolar democrático, con cuidado ambiental y prevención del riesgo, proyectado a la comunidad mediante el apoyo de instancias del Estado.
Formación a directivos mediante acompañamiento en la gestión.	Actividades de tiempo libre.	Oferentes de actividades de tiempo libre con conocimientos en competencias ciudadanas.	Implementación y aplicación en actividades sugeridas por el MEN, articuladas a los proyectos y acuerdos a la realidad institucional	Ambiente escolar favorable para el ejercicio de la ciudadanía.

Fuente: elaboración propia.

3. Resultados y discusión

Con base en la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se recurrió al tratamiento de una matriz amplia de datos para la presentación de los resultados (Pawson y Tilley, 1997), y a partir de ella se realizaron las respectivas discusiones en torno a los resultados esperados y los obtenidos según las perspectivas de las personas indagadas (tabla 4, siguiente página). Además de sopesar los mecanismos propuestos en la hipótesis inicial, fueron encontrados otros mecanismos asociados a los primeros, los cuales orientaron al cumplimiento del resultado o los ayudaron a resignificar.

3.1 Discusión sobre direccionamiento institucional

Uno de los frentes más destacados en la APPE fue el fortalecimiento de la cultura y la identidad institucional, sirviéndose de estructuras propias del sector y la comunidad donde se ubica. Si bien el mecanismo detectado del acompañamiento a las directivas en la gestión de una estrategia sistemática y participativa de competencias ciudadanas presente en el PEI no fue alcanzado de modo satisfactorio, ya que no se encontró evidencia de este documento, los testimonios de las personas abordadas, además del significativo apoyo al gobierno escolar y a docentes y estudiantes al obtener reconocimientos por parte de la Secretaría Educación, indicaron una labor informal y de liderazgo en la formación ciudadana para toda la institución, lo cual se tradujo en consciencia sobre la misión y visión de la comunidad educativa expresadas en una valoración más arraigada de los componentes de la autoevaluación institucional. En el periodo abarcado por la APPE, la autoevaluación, según la HIA, comenzó con un nivel alto, manteniéndose así en el siguiente año y culminando con una tendencia hacia un nivel todavía mayor; siendo la proyección a la comunidad el factor que quedó con mayor necesidad de atención. Este incremento revela cómo se identifican necesidades reales en la institución, lo cual permite asesorías a necesidades priorizadas (Proantioquia, 2019).

Un mecanismo complementario a la consecución del resultado lo aportaron los mismos estudiantes y docentes en sus apreciaciones. Precisamente, la confianza en la condición adolescente de los escolares y su capacidad de liderazgo fueron elementos destacados como factores diferenciadores de la identidad institucional. Los docentes, personas adultas que comparten una serie de actividades de índole ciudadano con los menores, los integran mediante apropiación participativa (Rogoff et al., 2010); de modo que no solo asumen rutinas, sino responsabilidades cada vez más exigentes de

Tabla 4. Evaluación de la hipótesis con base en los instrumentos de recolección de información

Contexto	Mecanismo	Resultado esperado	Resultado obtenido
Institución educativa que cuenta con un equipo directivo formado en liderazgo y ciudadanía.	Estrategia sistemática y participativa de competencias ciudadanas presente en el PEI con incidencia en la autoevaluación institucional.	La cultura institucional es arraigada y evidenciada en un nivel satisfactorio de autoevaluación institucional.	Sin estar sistematizada la estrategia, hay prácticas arraigadas de identidad institucional que permiten a la comunidad ser consciente del horizonte institucional, lo que da lugar a mejores resultados en la autoevaluación
	Integración de los adolescentes en las actividades de los adultos mediante la confianza en su condición.	Desarrollo de formas de intersubjetividad cooperativa o corresponsabilidad ciudadana entre adultos y adolescentes.	
Equipo docente formado en conocimientos de competencias ciudadanas asociadas a sus saberes específicos.	Proceso de planeación y desarrollo curricular de los cinco tipos de competencias ciudadanas en todas las áreas de estudio.	Desarrollo curricular efectivo y revisado en registros escolares como planes de área, pero poco en diarios de campo de todas las áreas del saber	Poca formación en ciudadanía en el cuerpo docente. Solo las áreas sugeridas por el MEN implementan y hacen seguimiento regular a las competencias ciudadanas.
	El área de Ciencias Sociales asume el liderazgo de las competencias en aspectos formativos para el resto del currículo.	El área de Ciencias Sociales ofrece talleres formativos de ciudadanía a docentes para ser replicados a estudiantes.	Las diferentes áreas desarrollan talleres de ciudadanía, pero falta mayor apropiación de los mismos.
Modelo pedagógico institucional fundamentado en la democracia y la participación.	Prácticas democráticas e inclusivas de enseñanza y evaluación por procesos y resultados.	Resultados satisfactorios en encuesta de Ambiente escolar y pruebas Saber	Mientras la percepción sobre el ambiente escolar mejora, los resultados en pruebas Saber decrecen.
			No es asunto de procesos o resultados sino del modo de involucrarse los estudiantes en la actividad.

Contexto	Mecanismo	Resultado esperado	Resultado obtenido
	Brindar espacios formativos a los docentes en competencias sociales y emocionales	Integrar la gestión de las competencias sociales y emocionales en la formación ciudadana de los estudiantes.	No hay espacios formativos a docentes. Los estudiantes aprenden sobre la gestión de sus emociones fuera de la institución.
	Separar los componentes de ciudadanía de los de ciencias sociales en la evaluación estandarizada.	Reconocimiento de preguntas propias del saber en ciudadanía acorde con lo trabajado en clase.	Los simulacros preparatorios a las pruebas Saber evidenciaron las bondades de separar los saberes de sociales ciudadanía.
Equipo docente formado en gestión de proyectos afines a sus saberes específicos.	Implementación y aplicación de competencias ciudadanas en proyectos sugeridos por el MEN.	Ambiente escolar democrático con cuidado ambiental y prevención del riesgo, proyectado a la comunidad mediante el apoyo de instancias del Estado.	Existe un ambiente escolar democrático y cuidador del medio ambiente, con apoyo de instituciones del Estado, pero falta mayor apropiación de la gestión del riesgo desde la infraestructura escolar y la integración con la comunidad.
	Reconocimiento de las estructuras de organización y liderazgos de los estudiantes.	Promoción y aprovechamiento de las estructuras de base de los estudiantes.	Valoración y necesidad de profundizar en los aprendizajes informales de los estudiantes en ciudadanía.
Oferentes de actividades de tiempo libre con conocimientos en competencias ciudadanas.	Implementación y aplicación en actividades sugeridas por el MEN, articuladas a los proyectos y acordes a la realidad institucional.	Ambiente escolar favorable para el ejercicio de la ciudadanía.	Las actividades no están integradas a los proyectos, pero sí contribuyen a un ambiente escolar favorable.

Fuente: elaboración propia.

forma bidireccional y desde intersubjetividad cooperativa (Lacasa, 1989), fortaleciendo capacidades (Nussbaum, 2012) como aprendizajes para la vida (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2018), las cuales se manifiestan en el ejercicio de la micropolítica escolar (Ball, 1995) y en mejores formas de desarrollo humano en el plantel y el entorno. Estas actividades incluyen:

- Asumir el liderazgo y direccionamiento de los más pequeños en ejercicios directos de ciudadanía como la mediación escolar y semilleros de investigación.
- Participación activa en los cargos de representación y en la gestión de la Mesa de democracia escolar: personería y contraloría estudiantil; representante estudiantil ante el Consejo Directivo y líderes de Mediación Escolar; Consejo Estudiantil; y, en general, la planificación y ejecución de todas las actividades de las instancias de participación escolar mediante el Plan de Transformación Sostenible o documento que hace parte de la estrategia de ciudad denominada "El líder sos vos". Mes a mes se desarrollan actividades que parten de problemáticas de convivencia identificadas por los estudiantes, acompañadas de campañas de pedagogía cultural.
- Creación de sinergias con programas de acompañamiento como el de Entorno Protector, como campañas de prevención del maltrato y acoso escolar; además de su apoyo en la activación de ruta en casos encontrados en la institución desde este ámbito.
- Trabajo en red con instancias de representación del sector y de la ciudad.
- Vinculación con programas ofrecidos por entidades públicas y privadas para el fomento de las capacidades como adolescentes.
- Participación masiva en comicios institucionales con bajos niveles de abstención.

3.2. Discusión sobre planes de estudio

La intervención sobre el currículo en materia ciudadana conlleva al fomento de competencias para la vida como aprendizajes básicos (Proantioquia, 2019), en consonancia con los aprendizajes para la vida propuestos por la Unesco (2019). La ciudadanía hace parte de estos aprendizajes básicos, razón por la cual el mecanismo elegido en este sentido fue efectivo; de modo que todas las áreas del saber incluyeron en sus planes las competencias ciudadanas y propusieron

ejecutarlas en el desarrollo curricular. No obstante, según las percepciones de los estudiantes, solo las áreas recomendadas por el MEN para la aplicación, como ciencias sociales, y ética y valores, fueron reconocidas como espacios donde se hacía alusión, y se realizaban actividades con su respectiva evaluación, acerca de competencias ciudadanas. El resto de las áreas destacaron en algunos de estos aspectos o en ninguno. Esta situación, relacionada con el carácter transversal y que ubicó de la ciudadanía en el currículo (Bolívar, 2007), conllevó a la adopción del segundo mecanismo desde el liderazgo ejercido por el área de ciencias sociales, la cual acompañó la implementación de las competencias ciudadanas en las diferentes áreas y propuso una serie de talleres al respecto acompañados de elementos formativos para el cuerpo docente. Valorados por los estudiantes como la segunda estrategia más importante de la alianza, los talleres partieron de la exploración de conceptos previos del tema a tratar en el contexto propio de los escolares, seguida de discusión en plenaria de grupo para terminar con los recursos de la “píldora ciudadana” o conceptos básicos propuestos por el MEN relacionados con el tema a tratar, y la “píldora cívica” o compromiso a asumir por parte del grupo. Como resultado, si bien hubo ejecución de los talleres desde las diferentes áreas por parte de los docentes, fue reconocida la necesidad de formación en temas de ciudadanía, al igual que un mayor acercamiento a los documentos propuestos por el MEN para este cometido. El grupo de discusión con los docentes también reveló la dificultad de asociar las competencias ciudadanas a todo quehacer en el aula: asemejadas al buen ambiente escolar no hubo una afirmación sobre constituir un saber con temáticas y didácticas específicas.

3.3. Discusión sobre prácticas de enseñanza evaluación

Reconocida por los estudiantes como la mayor fortaleza en la labor de APPE, dada su relación con los procesos de enseñanza —grupo de discusión—, la formación a los docentes sigue la línea anterior de ser una prioridad de trabajo; aunque no todas las áreas aplicaron de forma asidua las competencias ciudadanas, muchas de ellas sí hablaron del tema con fundamentos claros asociados a la realidad social y del contexto. En este sentido, fue resaltado entre los docentes el trabajo desde la APPE, de la mano con el Programa Todos a Aprender (PTA), con la reformulación del modelo pedagógico institucional de una forma participativa, formativa y vivencial. Un grupo de trabajo interdisciplinario indagó a la comunidad educativa y generó una propuesta de modelo denominada “desarrollista social”, la cual permite no solo una mejor gestión curricular sino también los reconocimientos del talante institucional

en aras de toma de decisiones pertinentes (Proantioquia, 2019). El nuevo modelo generó la necesidad de revisar las prácticas de aula, por lo que, en sinergia con el centro MOVA, los docentes fueron formados en aprendizajes basados en proyectos (ABP) y comenzaron a aplicarlos en la institución con una buena acogida entre los estudiantes.

Desde las actividades de aula, los estudiantes destacaron también el trabajo realizado desde el liderazgo del área de ciencias sociales, con la implementación en sus clases de conversatorios, *performances* y estudios de caso, además de talleres de ciudadanía para ser desarrollados por el resto de las áreas en sus respectivas sesiones de clase. A través de todo esto fue evidenciada la acción propia de la APPE de generar un espacio académico y de socialización de experiencias en formación ciudadana con el conjunto de instituciones beneficiarias, tomando entre sus referentes la labor desarrollada en la institución educativa.

Los mecanismos establecidos en este aspecto generaron resultados importantes en el desempeño de los estudiantes desde las áreas recomendadas por el MEN para las competencias ciudadanas, al igual que en una mejora de la percepción del ambiente escolar, según se mencionó. No obstante, los índices en pruebas Saber no fueron satisfactorios y revelaron una situación extendida a la localidad y a la APPE como tal. Frente a ello se encontraron tres mecanismos que podrían orientar más la hipótesis de trabajo: en primer lugar, los estudiantes resaltaron cómo desde ciencias sociales fueron empleadas preguntas estandarizadas tanto para aprendizajes por procesos como por resultados; así, mediante debates grupales, con amplia participación, comentaron sus enunciados para llegar a proponer de forma grupal las posibles soluciones, confrontándolas luego con las verdaderas y estableciendo la respuesta correcta, la cual generalmente coincidía con la estimada por los estudiantes. Con esto se logró establecer que, de acuerdo con Rogoff et al. (2010), más que las actividades en sí mismas, lo que cuenta es la forma de involucrarse en ellas, haciéndolas propias, además de fomentar el recurso de la imaginación narrativa para su propósito (Nussbaum, 2008). Los estudiantes estimaron este proceso como el tercero en importancia en el accionar de la APPE, además de valorar el procedimiento en pro de mejores resultados de los exámenes de Estado.

En consonancia con lo anterior, y desde la tarea de mantener la motivación constante sobre el deseo de participar (Rogoff, 1997), el segundo mecanismo tiene que ver con las competencias sociales y emocionales, las cuales hacen parte del grupo sobre las cuales deben brindarse procesos formativos (MEN,

2011). En la medida en que los estudiantes reflejaban sus propias situaciones mediante el estudio de casos para la toma de decisiones, ellos mismos resaltaban el hecho de conocer elementos de su personalidad y de formas de relacionarse con los otros, no exploradas hasta su momento, y generadoras de oportunidades de ciudadanía.

En este sentido, los estudiantes indicaron la falencia de educación de las emociones por parte de la institución y, en su lugar, el hecho de tener que gestionar su aprendizaje de modo informal. Incluso reclamaron esta tarea no solo para ellos sino para el cuerpo docente, ya que si bien había empatía, en algunas ocasiones los docentes debían también aprender a modular sus emociones. Fueron reconocidos los esfuerzos del programa Entorno Protector y de Aulas en Paz, en esta materia, además del incipiente trabajo del PTA, pero se debía trabajar más ello, sobre todo en el respeto por las diferencias, con una mejora en la percepción general sobre ambiente escolar durante el tiempo de la alianza. El componente actitudinal del sistema de evaluación fue resaltado como una oportunidad para integrarlo de forma más activa y vivencial, y aunque no fuera parte de las pruebas Saber, ya que esta solo se detiene en competencias cognitivas y de conocimiento, su cultivo es determinante teniendo como referente el carácter cognitivo evaluador de las emociones (Nussbaum, 2008).

El tercer mecanismo encontrado tiene que ver con el modo en que el Icfes aplica las preguntas de competencias ciudadanas y hace la respectiva devolución a las instituciones evaluadas. Siendo transversales en todo el proceso formativo, su revisión censal queda en manos del área de ciencias sociales, a cuyos componentes se asocia la prueba; con lo que se reduce el carácter transversal que tuvo en todo el proceso formativo a solo algunas preguntas de este saber que “convienen” a la ciudadanía. Al comunicar los resultados, la entidad estatal no separa ambos asuntos y reduce los niveles alcanzados de uno en el otro, por lo que no es claro el rendimiento real obtenido por los estudiantes en solo el componente ciudadano; de modo que un promedio no satisfactorio en esta materia, desconoce, de algún modo, toda la labor realizada en las instituciones. Frente a ello es indicado al Icfes la evaluación de la ciudadanía desde todas las áreas del saber que aborda, los talleres que se realizan en la institución buscan precisamente esto. Igualmente, apoyada en los simulacros preparatorios liderados por las pruebas externas de la compañía Los Tres Editores en el año 2019, la institución encontró una respuesta positiva de los estudiantes hacia las preguntas de Competencias

Ciudadanas, cuyos resultados fueron disgregados de Ciencias Sociales en el informe que entrega dicha entidad. En efecto, respecto a los resultados de solo esta área y a los obtenidos en el examen definitivo del Icfes, la tendencia mostró la importancia de dicha separación.

3.4. Discusión sobre proyectos pedagógicos

Como extensión del acompañamiento de la APPE en la gestión curricular y en la formación docente, la labor de los proyectos se refleja en la mejora del clima escolar con un ambiente más democrático y participativo, pero requiere mayor trabajo en el cuidado ambiental y la prevención del riesgo, de acuerdo con las percepciones de estudiantes y docentes. Las instancias de participación y los proyectos de democracia, derechos humanos y sexualidad contribuyen a lo primero, dado que allí se fomentan derechos y deberes ciudadanos; además de formación en el ejercicio de la función pública, ya sea como electores o en los cargos de personero y contralor escolares. Mediante estas acciones, el grupo de discusión con estudiantes, con el apoyo en la observación participante, resaltó el empleo de recursos de aprendizajes ciudadanos como: sesiones de interacción política en público, creación de piezas publicitarias para *marketing* político, afiliaciones a un candidato y su campaña, escalado de la democracia escolar a la estatal y participación de labores de servicio social. Por su parte, los desempeños de los proyectos de medio ambiente, y prevención de riesgos y desastres, fueron percibidos como espacios de formación ciudadana en los que se requería mayor cuidado hacia la quebrada contigua a la institución; además de la gestión de recursos y formas de integración más directa con los padres de familia, en el caso de los riesgos.

El mecanismo adicional encontrado para la consecución del resultado en este apartado fue el conocimiento de las estructuras de organización endógenas de los estudiantes a partir de los liderazgos espontáneos o institucionalizados. Los mismos estudiantes indicaron cómo el éxito de las actividades institucionales radicó en hacerlos partícipes de su planeación y en la oportunidad de ser guías para otros —entrevistas a líderes—, como oportunidad de asumir responsabilidades, muchas de ellas propias de los adultos. Este disertar sobre las formas de organización propias de los adolescentes, especialmente, se convierte en un ámbito importante para seguir indagando sobre nexos posibles entre la concepción del poder, su operatividad y sus relaciones con los sistemas políticos legítimamente reconocidos. De manera informal, la APPE y la institución se sirvieron de estas estructuras y liderazgos para validar y desarrollar

dos acciones que permitieron arraigar la cultura institucional, las cuales fueron reconocidas, respectivamente, como cuartas y quintas acciones significativas de dicha sinergia. En primer lugar, la construcción del “Escuadrón Asuncino” o grupo de superhéroes, creados por los mismos estudiantes para representar los valores de la identidad institucional y favorecer el desarrollo de talleres y campañas mensuales alusivas a estos. Conformada por Media Dora —heroína del juego limpio—, *Star Student* —héroe del rendimiento académico—, Súper Convivencia —héroe de la sana convivencia—, Mr. Innovation —héroe de la creatividad— y Guardián —mascota que cuida el colegio—. La estrategia partió de un diseño participativo y colaborativo acompañado por la alianza, de modo que los estudiantes sugirieron cuáles debían ser los personajes, los poderes que representaban y el modo de desenvolverse en la institución para favorecer los procesos de convivencia. Los esbozos de los superhéroes fueron obtenidos por concurso, siendo elegidos por votación los más representativos; el diseño final contó con la ayuda de un profesional, pero fue validado con la opinión de todo el estudiantado. Los personajes fueron plasmados en diversos lugares de la institución: en un mural pintado por los mismos estudiantes, en pendones y en botones con los que se reconoce periódicamente a quienes se hayan esforzado conforme con los valores que los personajes representan (imagen 3). Frente al amplio reconocimiento de esta estrategia por parte de los niños, los adolescentes fueron más cautos en sus puntos de vista. De modo que sí bien valoran la estrategia y reconocen sus personajes, y hasta propusieron integrarla más a sus actividades para generar conciencia sobre realidades propias de ellos.

Imagen 3. Estrategia del “Escuadrón Asuncino”



Fuente: elaboración propia.

El segundo ámbito, asociado con el primero, fue la planeación y ejecución de la actividad compartida entre estudiantes, e incluso docentes, denominada como “Soy asuncino cuando...”, la cual permitió trabajar el sentido de pertenencia institucional. Los estudiantes movilizaron sus propias estructuras de base, además de visibilizar sus actitudes y aptitudes en pro de una meta común, como era la de manifestar formas personales y grupales de identidad mediante la realización de una porra, distintivo y consignas alusivas a la temática propuesta, lo cual favoreció la necesidad de realizar la actividad regularmente, de modo que hiciera parte del calendario institucional —grupo de discusión—. La incorporación de esta celebración en su segunda versión conllevó al hecho de servirse de experiencias emblemáticas como plasmar el compromiso hacia los estudiantes mediante las palmas de sus manos marcadas en un mural.

3.5. Discusión sobre actividades de tiempo libre

Derivada de las intervenciones anteriores, las actividades de tiempo libre se relacionan con el acompañamiento a las directivas en la gestión de la estrategia de las competencias ciudadanas presente en el PEI. En este sentido, sin alcanzarse de forma eficaz, la labor directiva manifestó una amplia acogida de este tipo de actividades para la institución y promoción de las mismas entre los estudiantes. No obstante, de acuerdo con su percepción y la de los prestadores de estos servicios, las actividades no se encuentran vinculadas a los proyectos institucionales, no reflejan directamente asuntos de formación ciudadana, pero sí contribuyen a un mejor clima escolar con prácticas democráticas como el juego limpio. Sus encargados manifestaron no contar con conocimientos suficientes sobre temas de ciudadanía, al igual que textos y documentos propuestos por el MEN o directrices en esta materia por parte de la institución educativa.

De los ámbitos diferentes al aula de clase donde se habla de ciudadanía, el del aprovechamiento del tiempo libre obtuvo la menor favorabilidad entre los estudiantes. Se encontró una prevalencia hacia virtudes cívicas, y habilidades sociales y emocionales encaminadas a la participación activa y responsable en las actividades que cada una de las instituciones servía: desde la formación deportiva, el Instituto Nacional de Deportes y Recreación (Inder) se ofrecen las pautas necesarias para el juego limpio y las buenas prácticas del trabajo en equipo, el respeto mutuo y el acatamiento de normas y reglamentos. Por su parte, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) establece lineamientos sobre el aprovechamiento de la formación en la investigación científica desde

tecnológica, al formar adolescentes con un espíritu crítico, que le apuestan a la curiosidad y a la innovación, direccionadas al desarrollo de capacidades en el orden personal y social.

3.6. La teoría en perspectiva de política pública

La teoría construida puede revisarse en el marco de las otras instituciones pertenecientes a la APPE, contrastando los mecanismos encontrados con otros que se hallen en sus respectivos contextos, con lo cual se pueden fortalecer cada vez más asociaciones en pro de fortalecer capacidades y servicios de apoyo en materia ciudadana. La experiencia obtenida por la APPE en este asunto, la ubica en los inicios del ciclo de política pública con un enfoque cultural y encaminado a la consecución de habilidades para la vida en clave una ciudadanía mundial, todo ello en el contexto de ciudad innovadora y para el aprendizaje que detenta la ciudad de Medellín.

Conclusiones

El empleo de la ER como una opción para complementar los datos cuantitativos obtenidos con la intervención de la APPE en la gestión de las competencias ciudadanas, permitió destacar cómo la comunidad educativa elegida para el estudio agenció los diversos recursos que le brindó dicha sinergia, en pro de hacer una lectura propia de su contexto y generar transformaciones pertinentes con sus necesidades. Las dificultades propias del programa de competencias ciudadanas, el cual es omnipresente en todo el servicio educativo, solo es evaluado en uno de sus aspectos, fueron convertidas en oportunidades de cambio en la institución gracias a la adopción de elementos exógenos provenientes de la APPE y, a la vez, de las capacidades endógenas institucionales. Con estos insumos se construyó la teoría inicial de intervención desde las competencias ciudadanas, donde se relacionaron las líneas de trabajo de la APPE con los ambientes para la formación ciudadana propuestos por el MEN. Se reconocieron dos líneas de intervención "ex ante", como la formación a directivos y docentes, además de la gestión curricular, las cuales atraviesan los ambientes de dirección administrativa, aulas, proyectos pedagógicos y actividades de tiempo libre. Como resultado, se llegó a dos intervenciones "ex post", como lo son el mejoramiento continuo y el adecuado clima escolar.

Con pocos antecedentes investigativos de la ER en las APPE, el presente trabajo conllevó la revisión de las aplicaciones de esta metodología en campos similares, muchos de ellos en lengua inglesa, dado el carácter pragmático de

sus teóricos y la tradición en la que se insertan. En esta medida, se aplicaron los pasos propuestos por los autores más representativos de la teoría: se construyó una hipótesis de trabajo en la que se relacionaron contextos y mecanismos que dieron lugar a resultados en materia de competencias ciudadanas donde se destacaron el liderazgo de la gestión directiva y del área de ciencias sociales en la implementación de las competencias, tanto en el PEI como en la propuesta curricular. La hipótesis fue refinada mediante la aplicación de instrumentos de recolección cualitativa, diseñados con carácter realista, y permitió resaltar mecanismos propuestos, como la necesidad de afirmar la cultura institucional con acciones participativas, además de la formación temática y didáctica en asuntos ciudadanos para el cuerpo docente.

También se encontraron otros mecanismos para la consecución de los resultados previstos o la emergencia de alternativos, los cuales pueden comprenderse a partir de la apropiación participativa de los estudiantes en las prácticas de formación ciudadana presentes en la institución. Entre estos mecanismos destacaron los que incidían sobre el clima escolar, tales como: la confianza en la condición adolescente y su liderazgo, el conocimiento y estudio de las formas de organización propias de los estudiantes y sus aprendizajes espontáneos, y la falta de gestión sobre las competencias sociales y emocionales, además de los relacionados con el mejoramiento continuo, en este caso con las pruebas Saber, como el hecho de considerar involucrar a los estudiantes en asuntos de formación ciudadana, sin importar si se trabajaba por procesos o por resultados; así como establecer las ventajas de disgregar los resultados obtenidos en pruebas externas entre el área de ciencias sociales y competencias ciudadanas, lo que permitió obtener mayor claridad respecto al desempeño real de los estudiantes en ambas.

La labor de la APPE puede extenderse y aunarse a los propósitos de la ciudad, reconocida como entorno de aprendizaje, mediante el hecho de seguir refinando la teoría construida en otros contextos de la localidad. De modo que se convierta en política pública con enfoque cultural y de ciudadanía mundial como lo busca la Agenda de Desarrollo 2030.

CAPÍTULO VIII

Alianzas con Vos: tejiendo experiencias hacia la construcción de comunidad con sentido de lo público

Ruth Ángela Ortiz Nieves
Universidad de Antioquia

*El hombre no ha tejido la red que es la vida,
solo es un hilo más de la trama.
Lo que hace con la trama se lo está haciendo a sí mismo.*

Noah Sealath (1854)

Resumen

El estudio presenta algunas reflexiones alrededor de los conceptos de comunidad y de lo público como categorías centrales que emergen de las valoraciones derivadas de las diversas ejecuciones de las once alianzas del programa *Alianza con Vos* como proyecto que recoge un conjunto de acciones de éxito tendientes a la transformación educativa, y, por ende, social de la ciudad de Medellín. El texto desata una discusión alrededor de lo público como sentido que se logra construir en las diversas relaciones tejidas y en las acciones realizadas en el interior de cada una de las alianzas. Se asume lo público como categoría generalizada para plantear su presencia en el marco de las relaciones en la que tuvo lugar este concepto en las alianzas, y se constituye en razón más que suficiente y demostrada para que el proyecto *Alianza con Vos* se proyecte como un ejercicio de política pública en educación en la ciudad de Medellín y se extienda su experiencia a otros departamentos nacionales.

1. Reflexiones que se tejen

En el presente estudio presento algunas reflexiones alrededor de comunidad y de lo público como categorías centrales que emergen de las valoraciones

derivadas de las diversas ejecuciones de las once alianzas¹⁸ del programa *Alianza con Vos* como proyecto que recoge un conjunto de acciones de éxito tendientes a la transformación educativa, y, por ende, social de la ciudad de Medellín.

Una comprensión conjunta de los resultados cualitativos obtenidos conduce, por un lado, a alentar una discusión alrededor de lo público como sentido que se logra construir en las diversas relaciones tejidas y en las acciones realizadas en el interior de las alianzas. La polisemia de la expresión remite a tensiones que se hace preciso poner de manifiesto y dista mucho de tener claridades definitorias. Por lo tanto, una primera alusión en este texto tiene lugar alrededor de lo público como categoría generalizada para plantear su presencia en el marco de las relaciones que tuvo lugar en las alianzas y se constituye en razón más que suficiente y demostrada¹⁹ para que *Alianza con Vos* se proyecte como un ejercicio de política pública en educación en la ciudad de Medellín.

Por otro lado, el tejido de experiencias de cada uno de los aliados alrededor de cada alianza ha contribuido a la construcción de comunidad en la cual la confluencia de diferentes actores como empresas privadas, instituciones educativas de básica y media de carácter privado y universidades públicas y privadas²⁰ centró sus metas en la identificación de objetivos comunes en una apuesta por generar acciones e interacciones hacia el logro del bien común. De esta manera, se evidencia que la construcción de comunidad deriva también de las apuestas trazadas por el proyecto *Alianza con Vos* y se consolida en los resultados logrados, desbordando los objetivos trazados.

Avanzar en esta dirección de tejidos posibles problematiza las miradas y concepciones, tanto de lo público como de comunidad, desnaturalizando los sentidos con que se emplean estos conceptos. Lo anterior contribuye a una comprensión y configuración de sus posibilidades en el marco de la educación y, especialmente, evidencia la necesidad de dar continuidad al proyecto *Alianza con Vos* como política pública de la ciudad de Medellín. Sus resultados exitosos, las lecciones aprendidas y los alcances en términos de acciones

¹⁸ Particularmente las alianzas ocho y nueve, alrededor de las instituciones educativas José Celestino Mutis y El Pinal, respectivamente, cuyo informe técnico fue elaborado en octubre de 2019 por tres profesores de la Universidad de Antioquia: María Alexandra Villa, Mauricio Múnera y Ruth Ángela Ortiz (en adelante, el uso de este documento será referenciado como IT alianzas ocho y nueve, octubre de 2019).

¹⁹ Ver informe técnico recopilado por Proantioquia.

²⁰ Ver el conjunto de entidades participantes en informe completo Proantioquia.

evidentes, son de amplio reconocimiento de parte de los diversos actores que acogió y de cada una de las entidades e instituciones públicas en las cuales tuvo lugar su implementación. Hoy día el proyecto goza de reconocimiento pleno en diversas atmósferas educativas, políticas y sociales de la ciudad de Medellín. Con todo y los asuntos a mejorar en las implementaciones del proyecto, el camino trazado por *Alianza con Vos* es una experiencia de trabajo cooperado alrededor de problemas puntuales en educación y ha generado relaciones tendientes a la construcción de comunidad con sentido de lo público.

Adentrarse en las madejas que se tejen alrededor de miradas sobre uno y otro concepto, a saber, lo público y la construcción de comunidad, son dos hilos que se hace preciso entrelazar alrededor del tema que propongo, para más adelante destacar las relaciones dialógicas que el proyecto propició. Este es el tercer hilo que constituye la trama del presente texto.

2. Hilos sueltos: lo público

Teniendo en cuenta los amplios debates sobre lo público, particularmente en el contexto nacional (Lozano, 2005), y el conjunto de problemas y de propósitos que un acercamiento a su conceptualización concita, y desde luego, lejos de pretender zanjar la discusión alrededor de su vastedad, en el presente apartado centro las reflexiones en la construcción de lo público derivadas de la experiencia del proyecto *Alianzas con Vos*, espacio en el cual se visualiza como categoría emergente.

La naturaleza compleja y la pluralidad de uso de la expresión lo público revela la potencia del término y sus alcances referenciales. Por tanto, teniendo en cuenta la condición expansiva del término, característica que impide la pretensión de abarcarlo de manera totalizante, mi ruta de exploración centra el interés en lo pequeño, particular y subjetivo de su presencia en los terrenos de la construcción colectiva que *Alianza con Vos* agenció.

Distante de la afirmación según la cual "es usual la consideración que termina reduciendo el problema de lo público a lo 'común', lo de 'todos' o lo 'colectivo'" (Lozano, 2005, p. X), en el presente trabajo presento discusiones, precisamente, alrededor del bien común como territorio de escritura que pone en diálogo fronteras posibles en torno a lo público. De manera que este apartado se desliza por los pliegues del término que conducen a su relación directa con lo común. El concepto de lo público sigue siendo ampliamente debatido y vale la pena

subrayar la importancia que en la exploración de lo público tienen las disciplinas sociales, la filosofía o saberes como el psicoanálisis; de hecho la producción académica sobre el campo corresponde a dinámicas de naturaleza multidisciplinar e interdisciplinar en temáticas como 'opinión pública', 'bienes públicos', 'interés público', 'espacio público', 'publicar', entre otros, y dinámicas propias de procesos transdisciplinarios en campos de exploración como 'los públicos', la 'notoriedad' o la 'distinción'. (Lozano, 2005, s.p.)

Su polisemia, más que territorio en disputa, es espacio compartido, es campo abarcador de acercamientos propios de diversos frentes desde donde se realizan las elecciones de apropiación, por cierto, arbitrarias. Los debates tienen lugar desde distintas disciplinas, tales como la sociología, el urbanismo, la antropología, los estudios culturales, la filosofía, la educación; gracias a su ubicuidad, por ejemplo, se emplea como adjetivo: servidor público, derecho público, espacio público, entre otros. Se utiliza también en otros ámbitos como la opinión, el espacio, la política, la educación, el servidor, el sector, el servicio. Nótese que al completar estas expresiones con lo público, ocurre una remisión semántica a aquello que es de dominio de todos, de carácter generalizado o, dicho de otro modo, conduce al ámbito de lo común cercano a lo comunitario, es decir, a la comunidad.

Uno de sus usos alude entonces a aquello que es de dominio colectivo, que posee un carácter que atañe a una comunidad, que interesa a los miembros de la misma. Sin duda, con esto entraría en el territorio problemático de un acercamiento conceptual a la categoría de comunidad, aspecto que dista mucho del interés que me habita en la escritura de estas páginas; más bien, esta perspectiva comunitaria de lo público le otorga un estatuto de acción según el cual a todos concierne en términos de actuación, a todos interesa, en términos de bien o de aprovechamiento colectivo.

Tenemos entonces un acercamiento: lo común, e incluso ahora un referente opuesto, a saber, lo privado. Esta elección me anima, dadas las características de los participantes del proyecto *Alianza con Vos*, constituida por entidades de carácter público y de carácter privado. La dicotomía pública-privado divide universos de sentido en conjuntos excluyentes que no necesariamente lo son si se tiene en cuenta que uno y otro tienen que ver con horizontes de búsqueda precisamente hacia el bien común; podríamos decir que tanto lo público como lo privado comparten líneas de acción que ejecutan por vías distintas y con recursos distintos.

Así, las presentes reflexiones generan un espacio de vecindad con el concepto de bien común²¹, atendiendo también a la necesidad manifiesta por Canclini (1996), según la cual, "la complejización actual del arco público-privado, de las tensiones que entrelazan ambos términos, vuelve inadecuados los enfoques binarios que los oponen abruptamente. Necesitamos teorizaciones capaces de percibir las interrelaciones multidireccionales entre ellos" (p. 10). La presente propone una interrelación expresa alrededor de lo que las une: el bien común.

Esta es una elección de acercamiento tan compleja como necesaria, y dista mucho de la pretensión de ser abarcadora y totalizante, más bien busca nutrir las reflexiones alrededor del concepto y resulta fecunda para identificar la potencia que una puesta en marcha como el proyecto *Alianza con Vos* alcanza a generar, sin proponérselo explícitamente dentro de sus objetivos, pero presente en los resultados alcanzados. Visto de esta manera, el sector público comparte con el privado el logro de objetivos que resultan comunes; la oposición binaria público-privado, lejos de exclusiones tajantes, guarda relaciones estrechas en tanto uno y otro comparten fines que son de dominio generalizado, de carácter conjunto, de interés común y lo hacen a través de estrategias y apuestas diversas que permiten utilizar recursos humanos y organizativos también diversos, en función de metas que atañen a uno y otro (Gunn, 1996).

Lo anterior, desde luego, no desconoce que cada uno se caracteriza por pertenecer a ámbitos problemáticos diversos, a lógicas de constitución y metas distintas, y con todo, el sentido general que los atraviesa es, precisamente, lo que los acerca, es aquello que los une, a saber, sus búsquedas hacia el logro de metas comunes.

Lo público entonces atañe al colectivo, incumbe a todos los miembros de una comunidad, es lo perteneciente o concerniente a todo un pueblo, es lo que emana del pueblo (Bobbio, 1998; Duby, 1987). Así pues, ubicamos lo público en el ámbito de lo común, lo cual lo acerca a lo privado en tanto la búsqueda del bien común concierne directamente a uno y otro sin distingo de su carácter.

²¹ La noción de bien común remite al conjunto de condiciones que posibilitan el desarrollo pleno de los miembros de una colectividad, de los ciudadanos, particularmente en lo que tiene que ver con satisfacer sus necesidades en términos del mejoramiento de sus condiciones de vida, tales como, salud, educación, seguridad, justicia, recursos vitales como el agua, entre otros.

Encontrar horizontes de trabajo en los cuales cada uno participa hacia el logro de fines comunes, ha sido en buena medida el ejercicio del proyecto *Alianza con Vos*. Tenemos entonces que lo “público, en este caso, es aquello que, al no ser objeto de apropiación particular, se halla abierto, distribuido” (Rabotnikof, 2008, p. 39). Este ámbito de actuación colectiva otorga a los participantes del proyecto, a cada aliado, independientemente de su carácter, un lugar de actuación y participación en los escenarios del hacer alrededor de las instituciones educativas con las cuales se tejió cada alianza. Es así como, por ejemplo, nombro la constitución de dos de las alianzas sobre las cuales se mueve el escenario argumentativo del presente texto: la alianza alrededor de la Institución Educativa (IE) El Pinal, conformada por el Colegio Theodoro Hertzl, la Institución Universitaria Pascual Bravo y la Empresa Ambiental Mente; y la alianza alrededor de la Institución Educativa (IE) José Celestino Mutis, conformada por el Colegio Cumbres, la Universidad de Medellín y la Empresa Celsia.

La construcción de lo público remite entonces a acciones e interacciones de carácter comunitario en el que participan padres de familia, maestros, directivos y estudiantes como agentes endógenos y empresas e instituciones educativas tanto de básica como de estudios superiores y de carácter público o privado, como entidades de carácter exógeno; cada una confluye para actuar en la comprensión y transformación de realidades puntuales, y con estas, las de las entidades que las hacen posible en la medida que adquieren, a su turno, compromisos internos y se definen en relación con los otros en el reconocimiento de la generación de impactos y transformaciones que afectan el conjunto de las colectividades. Así, “lo común constituye la realidad de la esfera pública en tanto esta solo se puede constituir si admite la presencia simultánea de innumerables perspectivas, si admite la presencia de la pluralidad” (Martínez, 2005, p. X).

El proyecto *Alianza con Vos* ha sido una oportuna ruta para tejer el sentido de lo público en cada una de las instituciones y entidades participantes, independientemente del carácter de las mismas. La escuela, espacio por excelencia que alienta la construcción de lo público, es el lugar del ejercicio de socialización metódica de las nuevas generaciones, pues allí se forma el ser social como fin de la educación (Durkheim, 1990). La escuela está llamada a propiciar prácticas formativas tendientes a la constitución de seres atentos a un desarrollo personal que incide en el afuera, en el entorno, en el contexto; la escuela ha sido beneficiaria y generadora de procesos hacia la construcción de lo público como bien común.

3. Hilos sueltos: la construcción de comunidad con sentido de lo público

Tal como ya he anticipado, el término comunidad debe ser abordado como posibilidad siempre abierta de ejercicios de socialización de grupos en función de metas comunes, sean de carácter explícito o no. En este sentido, alude no solo a aquello que beneficia a todos, sino a los modos en que tiene lugar la experiencia colectiva.

El fortalecimiento de la participación de actores diversos en los fines de la educación caracteriza el ejercicio de una democracia participativa en el marco de principios éticos de actuación (Touraine, 1994). Estos principios constituyen un conjunto de prácticas, saberes, subjetividades y sensibilidades que se dan lugar en la escuela, independientemente del carácter de la misma, sea esta pública o privada, pues la escuela es el espacio por excelencia donde transita el sentido de lo público.

Las problemáticas escolares son propias del devenir de las sociedades y recogen, en buena medida, sus formas de actuación. En la escuela perviven las prácticas familiares y sociales, es el lugar en el cual, precisamente, palpita el alma de una sociedad. Las instituciones educativas están llamadas a salir de sí mismas (Miñana et al., 2009), acción que implica también permitir el ingreso del otro, quien con una mirada exógena contribuye a ampliar las miradas sobre sí. La escuela pública es lugar privilegiado para la configuración de experiencias en el conjunto de diversas prácticas escolares, es el nicho en el que se construye lo público como bien común.

El centro de actuación de los participantes de cada una de las alianzas del proyecto *Alianza con Vos* vuelca sus miradas hacia adentro y hacia afuera de manera que distintos entes actorales de la ciudad, empresa privada, escuela pública y privada, universidades, igualmente, de carácter público y privado, logran hacer ejercicios de impacto hacia sí mismos y hacia la IE pública que acompañaron durante el proceso.

La *Alianza Pinalista*, por ejemplo, consolidó la propuesta *Ruta para el fortalecimiento en el ser y el saber docente* como respuesta a la necesidad de brindar espacios de formación para los docentes, aspecto que, a su turno, derivó en mejores procesos de formación para los estudiantes. Esta construcción fue importante para aportar a la consolidación y el fortalecimiento de la comunidad académica de la IE El Pinal. (MEN, 2014, s.p.)

El proyecto *Alianza con Vos* propició la institucionalización de espacios de interacción comunicativa en los cuales los discursos se generan alrededor de asuntos de interés común. En estos espacios de diálogo confluyen individualidades cargadas de jerarquías, estatus y potencialidades diversas que antes que despojarse de ellas, entran en juego hacia la construcción de sentidos tendientes a mejorar lo que es común, esto es, lo que atañe el desenvolvimiento de todos a partir del mejoramiento de algunos escenarios de actuación de la IE pública.

Es así como en la IE José Celestino Mutis, por su parte, desde los primeros encuentros, el grupo de trabajo decidió organizar actividades con diversos grupos focales como medio para avanzar en un diagnóstico de necesidades que permitiera decidir las prioridades de acción en general, y las actividades de cada uno de los miembros, en particular. (IT Alianzas 8 y 9, comunicación personal, 2019)

Así pues, los aliados y los diversos actores abandonan sus intereses personales para actuar en aras del bien común, lo cual excluye los intereses individuales y privilegia los intereses colectivos. Porque, precisamente:

vivir juntos en el mundo significa en esencia que un mundo de cosas está entre quienes lo tienen en común al igual que la mesa está localizada entre los que se sientan alrededor; el mundo, como todo lo que está en medio, une y separa a los hombres al mismo tiempo. (Arendt, 2005, p. 73)

En este proyecto se unieron todos en una mirada hacia el logro de metas comunes. Dentro de ellas, por ejemplo, la alianza alrededor de la IE José Celestino Mutis realizó importantes aportes en términos de la convivencia escolar y las interacciones entre diversos actores en el interior de la IE y en sus relaciones con el afuera, lo cual, sin duda, repercutió en sostener mejores relaciones con entes externos tales como la Secretaría, los demás núcleos, entre otros. Otro de los aportes importantes fue la incidencia en mejorar los procesos del trabajo en equipo, particularmente en los grupos de docentes que solían comprometerse poco en ejercicios grupales. El diálogo, como se concluye, es el mecanismo que ha otorgado fuerza a estos procesos en el proyecto *Alianza con Vos* y lograr insertar la dialogicidad en las IE es un logro que edifica hacia la construcción de lo público. A este respecto, en el informe técnico sobre esta IE se afirma que:

también, el trabajo derivó en el mejoramiento de las relaciones entre los miembros de la comunidad e incrementó el sentido de pertenencia de los estudiantes, los profesores y los padres de familia y/o acudientes; pues estos últimos solían estar muy ausentes en años anteriores. Se destaca

en este sentido, por ejemplo, la jornada de pintura de la institución como espacio que contó con la participación tanto de directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, todos aunados alrededor de *compartir*. En dicha jornada, cada uno realizó aportes alrededor del ejercicio del arte y la creación como formas de expresión de vivencias, asunto que, sin lugar a duda, consolidó los lazos entre la comunidad y la institución.

El énfasis alrededor de aspectos como el respeto por el otro y por la diversidad contribuyeron al mejoramiento de la convivencia escolar que, pese a que es un proceso que tomó tiempo, al momento del cierre del ejercicio dejó ver transformaciones en el comportamiento y la relación con los otros, esto también incidió en la notable reducción de riñas entre los estudiantes. Así, se superó el conflicto que solía tener lugar en IE, particularmente, entre los estudiantes de secundaria de la misma en años previos al desarrollo de la Alianza.

Uno de los elementos que contribuyó en buena medida a los cambios positivos en las relaciones tiene que ver con la participación directa de profesores y estudiantes de la IE privada Cumbres, de donde un grupo de sus miembros se desplazó a la IE José Celestino Mutis para compartir con ellos de manera directa sus propias experiencias alrededor de las figuras de personero y contralor. Esto contribuyó a la transformación de las relaciones internas. Estos diálogos mediados por la importancia del compartir experiencias externas y novedosas, generaron impactos positivos en las escuchas y contribuyó al mejoramiento de procesos de selección y de actuación de estos personajes en el colegio.

Como puede observarse, la esfera pública alude directamente a los procesos de participación, deliberación, creación de proyectos conjuntos alrededor de problemas comunes, sobre protección del entorno o sobre propuestas pedagógicas. Para la IE El pinal:

el haber contado con la participación de algunos padres de familia fue fundamental para crear y fortalecer vínculos familia-escuela a través de la creación de un proyecto de interés común y de incidencia en el entorno. El ejercicio colectivo entre estudiantes, padres de familia, empresa y Alianza en general, contribuyó notoriamente al establecimiento de lazos más cercanos entre la comunidad y la Institución Educativa. (MEN, 2014, s.p.)

4. Tejiendo saberes: una participación dialogante

Una de las mayores bondades de la propuesta de Alianzas con Vos es su carácter dialogante. El diálogo como camino a la transformación está dado

por una fuerza que le otorga movimiento, unicidad, dirección compartida: el sentido de lo público que ha de transitar las cotidianidades de la escuela.

Inicialmente, parte del reconocimiento de lo que cada institución educativa pública participante representa y ha logrado, parte de reconocer las potencialidades de la escuela, de manera que los miembros de la alianza distan de ejercer un papel asistencialista. En un trayecto alejado de acciones instrumentales que perpetúan prácticas en las cuales el aislamiento, la atomización y el individualismo son la constante, crear y fortalecer espacios de diálogo no solo es deseable sino fundamental para alcanzar la transformación que las alianzas buscaron. Es así como, por ejemplo, en la IE José Celestino Mutis se alcanzaron interesantes y potentes ejercicios de diálogo, fruto de los cuales tuvo lugar un fortalecimiento de la cultura institucional en la que vale la pena resaltar la creación de un interesante personaje que nombraron JoCetino²² que se convierte en ícono de la creación conjunta alrededor de la cual profesores y estudiantes realizan acciones que mejoran las competencias ciudadanas y el enriquecimiento de vínculos entre los miembros de la comunidad y de esta con el afuera²³.

En la consecución de estos logros, el diálogo implicó trascender la función instrumental de la que ha sido objeto la comunicación, para más bien concebirla como *praxis*²⁴, esto es, como ejercicio vinculante y relacional en la que los participantes, desde el silencio y la escucha, y desde la palabra y la acción, otorgan al otro un lugar central en la construcción de comunidad, de sociedad, es decir, del afuera, y, por lo tanto, de sí. Lo anterior evidencia que la reflexión pedagógica y el trabajo colaborativo son principios que orientan el quehacer docente, y permiten que profesores y estudiantes se reconozcan como sujetos capaces de agenciar su proyecto de vida desde la vivencia en la institución.

²² Jo por José y Cetino por Celestino, un zorro rojo, que representa la solidaridad, el respeto y la honestidad. JoCetino fue el resultado de un concurso de personajes que se realizó en la institución, y emergió de manera democrática a partir de una necesidad de fortalecer la cultura institucional. Este personaje ha formado parte de las acciones de la alianza y se ha convertido en eje medular en la institución, y en una suerte de emblema para niños y jóvenes

²³ Para puntualizar en cada uno de estos logros, ver informe general del proyecto.

²⁴ Habermas (1987) concibe en la praxis los cimientos de su teoría de la acción comunicativa, principio que le permite integrar la filosofía del lenguaje con la explicación sociológica; con este término supera la dicotomía teoría-práctica y ubica en la acción comunicativa los intercambios hacia fines dialógicos.

Igualmente, este ejercicio permitió la revisión de la acción docente a la luz del Proyecto Educativo Institucional y de los planes de área ajustados conforme a las intenciones pedagógicas trazadas por el colectivo de la Ruta. En este sentido, cada una de las entidades aliadas alrededor de la IE José Celestino Mutis señala que ha experimentado cambios y aprendizajes positivos derivados de este trabajo. El Colegio Cumbres, por ejemplo, destaca el hecho de que el equipo directivo completo del colegio pudo visitar la IE José Celestino Mutis. Esta visita permitió aprendizajes en cuanto a la población que atiende y a valorar los desarrollos mismos de la IE, lo que les permitió, como institución privada, verse de otra manera y ampliar su espectro de comunicación con el afuera. El trabajo con el direccionamiento estratégico propició, a unos y otros, generar consciencia de ciudad y destacaron que la transformación fue para todos. Lo propio manifiestan las otras entidades aliadas en cuanto a modificaciones que experimentaron alrededor de sí mismas.

Las acciones y la reflexiones que condujeron a estos notables cambios hacia sí se conciben como relaciones de mutua injerencia, pues los hombres son seres del quehacer en tanto su hacer es acción y reflexión, es transformación del mundo, pues el quehacer es teoría y práctica, reflexión y acción (Freire, 1996). Propiciar la emergencia de prácticas de acción y de reflexión deriva de entender-se y comprometer-se con la educación que nos compete a todos de manera más o menos directa, por tanto, es preciso fortalecer su naturaleza dialogante tanto en su interior como hacia afuera, de manera que se visibilicen y multipliquen sus aportes a la transformación de la sociedad en aras de la construcción de convivencia plural en un ejercicio de participación como dispositivo esencial para generar condiciones de posibilidad que permiten tejer comunidad con sentido de lo público.

La consolidación de estas premisas y comprensiones en el actuar cotidiano de cada uno de los miembros de las alianzas fue un proceso paulatino de diálogo, discusión y participación con imaginación y creatividad, con vocación y deseo, con divergencias y consensos, de manera que juntos lograron la construcción del sentido de lo público desde el decir, visible en el quehacer, esto es, la inserción de cada una de las metas de la propuesta tuvo lugar en el cruce de los horizontes que cada uno de los actores de la escuela teje en el día a día.

Es así como el trabajo mancomunado de los miembros de la alianza alrededor de la IE José Celestino Mutis alcanzó sus metas debido al diálogo permanente que se generó en el interior de la institución y a la disposición de las directivas para que los propósitos se cumplieran.

El ejercicio del proyecto *Alianza con Vos* ha sido dialogante, de participación y de conjugación de saberes como motor de la transformación: el trabajo excede los objetivos propuestos y les ha permitido:

- Promover escenarios de participación y reflexión en los cuales el reconocimiento del otro permite pensarse alrededor del proyecto de construcción de lo público.
- Reflexionar sobre la responsabilidad social de entes y entidades exógenas a los procesos educativos alrededor de metas tendientes al bien común.
- Entender que proyectos como este comprometen las acciones de las secretarías de educación como puente hacia los mejoramientos de la práctica educativa y pedagógica hacia la constitución de un tejido social más armónico.
- Reconfigurar otros modos posibles de acceder a las problemáticas que se enfrentan en las instituciones educativas públicas como mecanismo para construir una mejor sociedad.
- Fortalecer espacios de diálogo dentro y fuera de las entidades participantes que propicien ejercicios tendientes a solucionar problemáticas comunes.

La participación de profesores y estudiantes en las actividades propuestas alrededor de la alianza ampliaron la visión de los participantes, pues se reconocieron otras maneras de acceder a experiencias de conocimiento más allá de las tradicionales del aula, mediadas exclusivamente entre profesor y estudiante. Así, por ejemplo, las expectativas académicas en cuanto a la IE José Celestino Mutis, como escenario de formación, se cumplieron de forma significativa gracias al compromiso de todos los actores de la Alianza y de la comunidad académica en general.

De otra parte, el trabajo mancomunado alrededor de intenciones comunes permitió mejorar los canales de comunicación entre directivas y demás miembros de la comunidad en medio de la circulación de información oportuna dentro y fuera de la IE. Este fue un motor para ampliar la participación de los diferentes actores e incursionar de manera más decidida en la labor formativa de los beneficiarios.

El trabajo logrado en la IE El Pinal incidió en cambios alrededor de la convivencia escolar, no solo en el equipo docente en términos del reconocimiento del saber del otro, sino en relación con la convivencia. Lo anterior,

como producto del mejoramiento de canales de comunicación académica entre profesores, y entre estos y las directivas; asunto que, a su vez, ha propiciado un mayor sentido de pertenencia y de acercamiento mutuos en diálogos que permean los momentos de convivencia institucional.

Los efectos del trabajo dialógico y mancomunado también se dejan leer en la gestión escolar en términos del fortalecimiento de competencias ciudadanas, las cuales han aportado al mejoramiento de relaciones académicas entre los docentes, puesto que, durante el desarrollo de la Alianza, estos lograron identificar y conocer las fortalezas académicas de los colegas a través de diferentes talleres, jornadas de formación y autoformación. Asimismo, se generaron acciones democráticas de participación de los maestros y de los directivos docentes atendiendo a la pluralidad y la participación en el desarrollo académico docente.

5. A manera de aperturas finales

El carácter de dominio conjunto que lo público comporta remite a reconocer que su ámbito es expresión del bien común, se ubica en el campo del derecho colectivo, el que es de todos, el que es de cada uno. Lo público es experiencia de actuación que excede las fronteras de la escuela, pero que halla en ella su nicho de actuación por excelencia. A través del sentido de pertenencia y de corresponsabilidad se expresa la idea de lo público como bien común y, al mismo tiempo, se genera la formación de un ciudadano responsable y comprometido con lo público.

El trabajo colectivo alrededor de lo público como bien común permitió aprendizajes en cada uno de los aliados en las distintas alianzas. Es así como, por ejemplo, la empresa Celsia reconoce que todo fue aprendizaje en la participación que hizo, pues el tema de la educación jamás hizo parte de sus preocupaciones, y observa que es mucho lo que puede aportar y aprender de corresponsabilidad social. Esta empresa vinculó a profesionales de la entidad para que ofrecieran capacitaciones, tanto a los profesores como a los padres de familia. La cultura misma de la empresa se transformó en tanto los puso a pensar en clave de la educación en la ciudad. Las dos personas de gestión humana, que también se vincularon al proceso, señalaron las bondades de haberlo hecho en términos también personales, en cuanto su idea de educación cambió totalmente. En el boletín empresarial se difundió la estrategia de articulación entre las empresas, las universidades, las instituciones educativas

y el colegio privado, este fue un importante mecanismo de difusión interno y de reconocimiento de la importancia del trabajo realizado.

El mejoramiento de la comunicación en general en la IE José Celestino Mutis evidenció la incorporación de nuevas prácticas alrededor del logro de las metas comunes. Se observó el aumento de la participación de maestros, estudiantes y padres de familia. Igualmente, se destaca la construcción colaborativa del modelo pedagógico que contó con la participación de diferentes académicos desde cuyo saber se realizaron importantes aportes teórico-conceptuales. Este ejercicio fue orientado por la Universidad de Medellín y aportó elementos para la apropiación del modelo pedagógico en las diferentes áreas, a partir de diversos ejercicios de reflexión y diálogos de saberes.

En lo comunitario en la IE José Celestino Mutis se logró la participación y el acercamiento de los padres de familia a eventos diferentes a las entregas de notas. Los padres se sensibilizaron y se fueron acercando a diferentes procesos de la institución. El trabajo de la Escuela de Padres y el cambio en los horarios motivó a una mayor participación de estos actores. Algunas de las reuniones de Escuela de Padres fueron orientadas por integrantes de la Alianza, como la representante de la Universidad de Medellín y el representante de la Secretaría de Educación, esto generó motivaciones adicionales para la vinculación de los padres de familia y/o acudientes. Igualmente, el actuar por convicción de parte de cada uno de los miembros de la comunidad redundó en beneficio de una convivencia armónica, lo cual se puede lograr mediante la participación de estudiantes de grados superiores en el acompañamiento a niños y jóvenes de otros grados en proyectos puntuales de convivencia.

Los miembros de las alianzas coinciden en señalar que la confianza, el compromiso y la suma de voluntades derivó en una necesaria empatía del equipo, aspectos que, en su conjunto, fueron los garantes del éxito del proyecto en tanto permitió excelentes momentos de comunicación hacia el logro de fines comunes. En esta medida, se reconoce que el trabajo en equipo en relación de corresponsabilidad es uno de los factores de éxito.

Ante el cambio de administración del municipio de Medellín, es importante dar continuidad a esta iniciativa de *Alianza con Vos*, lo que permitiría no solo avanzar en nuevas metas, sino que garantizaría que los logros alcanzados sean más duraderos y de largo aliento. En este sentido, se propone que se convierta en política pública de la ciudad y se haga extensiva a otros departamentos

del país, puesto que contribuye a tejer experiencias hacia la construcción de comunidad con sentido de lo público.

Conclusiones

Como se mencionó a lo largo del presente texto, el objetivo de la investigación estuvo dirigido a la comprensión de los efectos y transformaciones que el modelo *Alianza con Vos* produjo en instituciones educativas oficiales, colegios privados y empresas de la ciudad de Medellín-Colombia.

Obejtivo que se fundamentó principalmente en el reconocimeinto de la importancia de una educación de calidad, un sistema educativo construido mediante la corresponsabilidad, el interés por la ciudad de los entes involucrados, y, finalmente, el plan de desarrollo actual denominado "Medellín, camino a la excelencia y la calidad" (Osorio, 2015, s.p.).

Los conceptos centrales vertidos en los cinco objetivos específicos del proyecto fueron: efectos, transformaciones, factores del desarrollo exitoso y lecciones pertinentes. Estos cuatro conceptos vinculados en relación con las instituciones educativas y las instituciones aliadas.

Es importante mencionar que, como se pudo evidenciar en los resultados, se mostraron vínculos entre la calidad educativa y factores de orden psicológico, social y humano. Así, se logró poner en consideración distintos factores y aspectos que posibilitaron la transformación en el desarrollo de acciones necesarias encaminadas al ambiente escolar y las competencias ciudadanas como categorías relacionadas con la calidad en la educación (sentimiento de bienestar y pertenencia con la institución, mejora en los procesos comunicativos, liderazgo, disminución de la violencia y empoderamiento estudiantil).

Finalmente, un efecto claro fue la posibilidad del encuentro con actores diversos, que de otra manera no se encontrarían en una misión común. Fue la confianza, entonces, uno de los efectos más importantes de las alianzas; y esta confianza redundante en un reconocimiento del otro, de los otros, que se convierte en una plataforma para trabajar en equipo y para encontrar soluciones conjuntas. A través de la Alianza se permitió un mayor empoderamiento de cada uno de los aliados, generando la posibilidad de reestructurar prácticas y abordajes tomando en cuenta las realidades experimentadas en los diversos contextos.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2010). *Alianzas estratégicas de la Secretaría de Educación de Medellín para el mejoramiento de la calidad educativa*.
- Alcaldía de Medellín. (2016). *Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la Calidad Educativa*.
- Anders, J., Brown, C., Ehren, M., Greany, T., Nelson, R., Heal, J. y Street, M. P. (2017). Evaluation of Complex Whole-School Interventions: Methodological and Practical Considerations. Institute of Education; The Sehaivoural Insights Team; Education Datalab.
- Arendt, H. (2005). *La condición humana*. Paidós Surcos.
- Ball, S. (1995). *La micropolítica de la escuela hacia una teoría de la organización escolar*. Editorial Paidós.
- Balvin, N., Cárdenas, J., López, G., Vicuña J. y Vásquez, K. (2019). *Enseñar para el aprendizaje: una relación cimentada en la equivalencia y la horizontalidad*. Editorial Unviersidad Pontificia Bolivariana.
- Berkowitz, R., Moore, H., Astor, R. A. y Benbenishty, R. (2016). A Research Synthesis of the Associations Between Socioeconomic Background, Inequality, School Climate, and Academic Achievement. *Review of Educational Research*, 87(2). <https://doi.org/10.3102/0034654316669821>
- Berman, S. (1997). *Children's Social Consciousness and the Development of Social Responsibility*. New York State University Press.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Bloom, N.; Lemos, R.; Sadun, R. y Reenen, J. (2014). Does Management Matter in Schools? *Economic Journal*, 125(584), 647-674. <https://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents/?DocumentID=2574>
- Bobbio, N. (1998). *Estado, gobierno y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Bolívar, A. (2007). *Educación para la ciudadanía. Algo más que una asignatura*. Editorial Grao.
- Calderón, H., Cuartas, C., y Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35),151-166.
- Canclini, N. (1996). Introducción. Público-privado: la ciudad desdibujada. *Alteridades*, 6(11), 5-10.

- Casassús, J. (1998). *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. La gestión en busca del sujeto*. Unesco.
- Castro, J. y Dos Santos, J. (2001). *Del castigo a la disciplina positiva. Más allá de la violencia en la educación*. Editorial Amarú.
- Cejudo, R. (2007). Capacidades y libertad: una aproximación a la teoría de Amartya Sen. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, LXV(47), 9-22. <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/2209/50.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cohen, E y Franco, R. (2005). Gestión de programas y proyectos sociales. *Revista paraguaya de sociología*, (90).
- Concejo de Medellín. (2016, 7 de junio). Acuerdo 003 de 2016. *Plan de Desarrollo Municipal 2016 -2019 "Medellín cuenta con vos"*. <https://es.scribd.com/document/348643014/plan-de-desarrollo-de-medellin-2016-a-2019-pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (1994, 8 de febrero). Ley 115 de 1994. *Por la cual se expide la ley general de educación*. Diario Oficial n. ° 41.214. <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>
- Congreso de la República de Colombia. (2013, 20 de marzo). Ley 1620 de 2013. *Por la cual se crea el Sistema de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y la Mitigación de la Violencia Escolar*. Diario Oficial n. ° 48.733. <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1685356>
- Congreso de la República de Colombia. (2014, 1 de septiembre). Ley 1732 de 2014. *Por la cual se establece la Cátedra de la Paz en todas las instituciones educativas del país*. Diario Oficial n. ° 49.261. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1732_2014.html
- Cox, C., Bascopé, M., Castillo, J. y Bonhomme. M. (2014). Educación ciudadana en América Latina: prioridades de los currículos escolares. <https://www.semanticscholar.org/paper/Educaci%C3%B3n-ciudadana-en-Am%C3%A9rica-Latina-%3A-prioridades-Cox-Bascop%C3%A9/dc2dd31f1f1828159e4651c17f9bc197346dbb3b>
- De la Cerda, M. (2018). *Alianzas para el éxito educativo: Orientaciones para desarrollar un proyecto Magnet*. Fundació Jaume Bofill. https://fundaciobofill.cat/uploads/docs/f/e/q/8/f/m/e/1/8/alianzasexitoeeducativo_magnet_151018.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2018). *Pobreza multidimensional por departamentos 2018, resultados*.
- De Sousa Santos, B. (2014). *Derechos humanos, democracia y desarrollo*. Centro de estudios de derecho, justicia y sociedad, dejusticia.
- De Sousa Santos, B. (2019). *Educación para otro mundo posible*. Clacso.

- Duby, G. (1987). *Historia de la vida privada*. Editorial Taurus.
- Durkheim, E. (1990). *Educación y sociología*. Siglo XXI Editores.
- Ferrer, G. (2006). *Estándares en Educación. Implicancias para su aplicación en América Latina*. Preal.
- Freire, P. (1996). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Fundación SURA y Reduca. (2018). *Aprender, es más. Hacer realidad el derecho a la educación en América Latina*. <https://www.fundacionsura.com/wp-content/uploads/2018/11/Aprender-es-ma%CC%81s-1.pdf>
- Furman, M. (2012). *Informe de la Misión Técnica del Ministerio de Educación - Banco Mundial al PER*.
- Geboers, E., Geijsel, F., Admiraal, W. y Dam, G. (2013). Review of the effects of citizenship education. *Educational Research Review*, 9, 158–173. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.02.001>
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B. y Vermeersch, C. M. J. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. World Bank
- Goicolea, I., Hurtig, A., San Sebastian, M., Marchal, B. y Vives-Cases, C. (2015). Using Realist Evaluation to Assess Primary Healthcare Teams' Responses to Intimate Partner Violence in Spain. *Gaceta Sanitaria*, 29(6), 431-436.
- Gómez, L. (2008). Los determinantes de la práctica. *Udual*, (38), 29-39. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37303804>
- Gómez, R. (2006). *Administración de los recursos humanos en instituciones educativas*. Editorial Trillas.
- Grinberg, S. (2006). Educación y gubernamentalidad en las sociedades de gerenciamiento. *Revista Argentina de Sociología*, (6), 67-87. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistaargentinasociologia/2006/vol4/no6/4.pdf>
- Guerrero, G., Sugimaru, C. y Cueto, S. (2018). *Alianzas público privadas a favor de la primera infancia en el Perú: posibilidades y riesgos de su aplicación* [documento de trabajo No. 58]. Grade.
- Gunn, L. (1996). Perspectivas en gestión pública. *Lecciones de Gestión Pública*, 41-45.
- Gutiérrez, F. (2016). *Programa de gobierno*. https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/Programa%20de%20Gobierno%202016-2019.pdf

- Gvirtz, S. y Oría, A. (2010). La relación entre el Estado y la sociedad: alianzas público-privado para la mejora educacional. *Revista Iberoamericana de Educación*, (54), 41-63. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie54a02.pdf>
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Editorial Taurus.
- Hopenhayn, M. (2010). ¿Integrarse o subordinarse? Nuevos cruces entre política y cultura. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D2124.dir/6hopenhayn.pdf>
- Hurley, J., Kelly, M., Mears, A., Morrison, C. y Wiseman, F. (2010). Developing unplanned care teams in Scotland: evaluating outcomes. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*, 17(4), 348-354. <https://www.deepdyve.com/lp/wiley/developing-unplanned-care-teams-in-scotland-evaluating-outcomes-0UHWWHOHLVP>
- Institución Educativa Miraflores. (2016). *Autoevaluación 2016*. <http://181.143.65.117:8080/AI/login.html#!/autoevaluacionVisitor/4399>
- Jaillier, E. (2018). *Construyendo la innovación social. Guía para comprender la innovación social en Colombia*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Jones, C. (1970). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Wadsworth Publishing Company.
- Kramer, M. y Porter, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review.
- Lacasa, P. (1989). Contexto y desarrollo cognitivo: entrevista a Bárbara Rogoff. *Infancia y Aprendizaje*, (45), 7-23.
- Londoño, C. y Flórez, L. (2010). Formación en psicología de la salud en Colombia. *Psychologia*, 4(1), 55-61.
- Lozano, A. (2005). *Hacia una definición de lo público*. Escuela Superior de Administración Pública y Universidad Nacional de Colombia.
- Marshall, K. y Bauer, A. (2000). *The New Social Policy Agenda in Asia: Proceedings of the Manila Social Forum*. Manila; Banco Asiático de Desarrollo; Banco Mundial.
- Martínez, E. (2005). *Hacia una definición de lo público*. Escuela Superior de Administración Pública y Universidad Nacional de Colombia.
- Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure*. The Free Press.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2003). *Formar para la ciudadanía... ¡sí es posible! Lo que necesitamos saber y saber hacer*. Guía n.º 6. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-75768_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2005). *El Maestro y la Revolución Educativa*. Periódico *AlTablero*.

- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2008a). *Gestión administrativa y financiera*.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2008b). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Guía n.º 34. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/177745:Guia-No-34-Guia-para-el-mejoramiento-institucional-de-la-autoevaluacion-al-plan-de-mejoramiento>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2011). *Brújula. Cartilla 1 y 2. Programa de Competencias Ciudadanas. Orientaciones para la institucionalización de las Competencias Ciudadanas*. https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-235147_archivo_pdf_cartilla1.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2014). Ruta de gestión para alianzas en el desarrollo de las competencias ciudadanas. *Guía n.º 48*. <http://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/Guia%20No.%2048.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2015). *Ruta de reflexión y mejoramiento pedagógico. "Siempre Día E"*. Guía 4. http://aprende.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/naspublic/Guia%204_Ciclo%203_V4ok.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2017). *Estudio Internacional de Educación Cívica y Ciudadana ICCS 2016*. <http://umc.minedu.gob.pe/iccs/>
- Miñana, C. Orozco, M. (2009). *Haciendo pública la escuela pública: dos caminos. Informe Final*. Universidad Nacional. Programa RED.
- Miranda, S. y Tabares, J. (2015). *Un enfoque humanista de la gestión directiva en las organizaciones educativas escolares*. Ave Viajera Ediciones.
- Mockus, A. (2002). Convivencia: reglas y acuerdos. Seminario Internacional de Educación Ciudadana. *Educación integral*, (15). https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-90102_archivo_pdf.pdf
- Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F. y Pedronni, F. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. Editorial Trillas.
- Nussbaum, M. C. (2008). *Paisajes del pensamiento. La inteligencia de las emociones*. Editorial Paidós.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo humano*. Editorial Paidós.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2019). *Migración, desplazamiento y educación. Construyendo puentes, no muros. Informe de seguimiento de la educación en el mundo*. Ediciones Unesco.
- Parada, J. (2007). Sociedad y evaluación de programas sociales en el realismo crítico: una revisión crítica. *Investigación y Desarrollo*, 15(1), 170-207.

- Parra, J. (2019). Introducción a la evaluación realista y sus métodos: ¿Qué funciona, para quién, en qué aspectos, hasta qué punto, en qué contexto y cómo? *Economía y Región*, 11(2), 11-44.
- Pawson, R. y Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage Publications.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Aique.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. <https://educrea.cl/gestion-educativa-estrategica-diez-modulos-destinados-a-los-responsables-de-los-procesos-de-transformacion-educativa/>
- Presidencia de la República. (2015, 25 de mayo). Decreto 1038 de 2015. *Por el cual se reglamenta la Cátedra de la Paz*. Diario Oficial n. ° 49522. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61735>
- Presidencia de la República. (2015, 7 de octubre). Decreto 1965 de 2015. *Por el cual se reglamenta el literal i) del numeral 2 del artículo 2° de la Ley 1150 de 2007*. Diario Oficial n. ° 49297.7. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1378207>
- Proantioquia. (2017). *Hacia una educación para el siglo XXI en Antioquia: seis líneas para la dinamización educativa regional en la educación básica y media*. <https://nodoka.co/es/documentos/hacia-una-educacion-para-el-siglo-xxi-en-antioquia-2>
- Proantioquia. (2019). *Evaluación "Alianza con Vos"*. <https://drive.google.com/drive/folders/1vEhP9AtIenPXXVCFALCIqnLHEe2Z8bKn>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2004). *Informe sobre desarrollo humano. La libertad cultural en el mundo diverso de hoy*. http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2004_es.pdf
- Rabotnikof, N. (2008). Lo público hoy: lugares, lógicas y expectativas. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, (32), 37-48.
- Rivas, A. y Székely, M. (2014). *Escalando la nueva educación. Innovaciones inspiradoras masivas en América Latina*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Escalando-la-nueva-educaci%C3%B3n-Innovaciones-inspiradoras-masivas-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Rogoff, B. y Angelillo, C. (2008). Investigando el funcionamiento coordinado de las prácticas culturales multifacéticas en el desarrollo humano. En *Investigar la diversidad cultural. Teoría, conceptos y métodos de investigación para la educación y el desarrollo* (pp. 45-66). Fondo de Cultura Económica.
- Rogoff, B. (1997). Los tres planos de la actividad sociocultural: apropiación participativa, participación guiada y aprendizaje. En Werstsch, J.V, Del Río, P. y Álvarez, A. (eds.), *La mente sociocultural. Aproximaciones teóricas y aplicadas*. Fundación Infancia y Aprendizaje.

- Rogoff, B. (2003). *The cultural nature of human development*. Oxford University Press.
- Rogoff, B., Paradise, R., Mejía-Arauz, R., Correa-Chávez, M. y Angelillo, C., (2010). El aprendizaje por medio de la participación intensa en comunidades. En L. Pasquel (comp.), *Socialización, lenguajes y culturas infantiles: Estudios interdisciplinarios* (pp. 95-134). Ciesas.
- Roth, A. (2004). *Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Ediciones Aurora.
- Ruiz, A. y Chau Torres, E. (2005). *La formación de competencias ciudadanas*. Asociación Colombiana de Facultades de Educación Nacional Ascofade.
- Salgado, E., Vargas, E., Schmutzler, J. y Wills-Herrera, E. (2016). Uso del inventario de los Cinco Grandes en una muestra colombiana. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2), 365-382.
- Sánchez, A., Melián, A. y Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111.
- Sánchez, O. (2018). Juzgar la educación. Domina una errónea confusión entre estandarización y rigor científico y calidad del aprendizaje. *El tiempo*. <http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/oscar-sanchez/juzgar-la-educacion-pruebas-icfes-203942#>
- Sandars, J., Patel, R., Goh, P., Kokatailo, P. y Lafferty, N. (2015). The Importance of Educational Theories for Facilitating Learning when Using Technology in Medical Education. *Medical Teacher*, 37(11), 1039-1042.
- Schulz, W., Ainley, J., Cox, C. y Friedman, T. (2018). *Percepciones de los jóvenes acerca del gobierno, la convivencia pacífica y la diversidad en cinco países de América Latina. Estudio Internacional sobre Educación Cívica y Ciudadana 2016 de la IEA Informe Latinoamericano*. https://iccs.iea.nl/fileadmin/user_upload/Editor_Group/Pictures/Infographics_Latin_American_report_jpgs/ICCS_2016_LA_release_version_Spanish_11Apr_update.pdf
- Secretaría de Educación de Medellín. (2019). *Colegios mejoran gracias a las Alianzas con Vos*. <https://sem.medellin.edu.co/sala-de-prensa/1777-colegios-mejoraron-gracias-a-las-alianzas-con-vos>
- Sen, A. (2017). *La idea de la justicia*. Editorial Taurus.
- Sistema de Información de la Intervención Privada en la Educación (SIPE). (2017). *Informe de gestión*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4153048.pdf>
- Steven, A., Dickinson, C. y Pearson, P. (2007). Practice-based Interprofessional Education: Looking into the Black Box. *Journal of Interprofessional Care*, 21(3), 251-264.

- Tello, C. (2008). Gestionar la escuela en latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Iberoamericana de Educación*, (46). <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2367Tello.pdf>
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S. y Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385. <https://doi.org/10.3102/0034654313483907>
- Timmins, P. y Miller, C. (2007). Making Evaluations Realistic: The Challenge of Complexity. *Support for Learning*, 22(1), 9-16.
- Touraine, A. (1994). ¿Qué es la democracia? Fondo de Cultura Económica.
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2016). *Proyecto Educativo Institucional*.
- Vallaey, F. (2006). *Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria*. <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/86/10986/10ec2d7e617a62eba0696821196efae.pdf>
- Velásquez, P. (2009). *Inducción como herramienta para reducir la rotación de personal en el departamento de ventas de las empresas inmobiliarias de la ciudad de Quetzaltenango* [tesis inédita, Universidad Rafael Landívar].
- Verger, A. y Bonal, X. (2012). La emergencia de las alianzas público-privadas en la agenda educativa global: Nuevos retos para la investigación educativa. *Profesorado*, 16(3), 11-29.
- Verger, A. y Moschetti, M. (2017). *Las alianzas público-privadas como enfoque para las políticas educativas: múltiples significados, riesgos y problemas*. *Investigación y prospectiva en educación* [documentos temáticos Unesco]. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247327_spa
- Warnholtz, G. (2018). Evaluación de intervenciones sociales basadas en el turismo usando el enfoque metodológico de la Evaluación Realista. *Pasos*, 16(2), 501-522.

Alianzas con Vos surgió en Medellín como parte del proyecto Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad en el marco de la política pública educativa incluida en el Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016-2019”.

El objetivo era construir alianzas entre universidades, empresas y colegios privados que sirvieran para mejorar la calidad de la educación de las instituciones educativas oficiales. Así, se eligieron varios colegios oficiales y por cada colegio se formó una tríada universidad-empresa y colegio privado que los acompañó. El presente libro presenta los resultados del proyecto Alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad en las once instituciones educativas oficiales participantes, en lo relativo a la gestión escolar, las competencias sociales y ciudadanas y el ambiente escolar.



**Universidad[®]
de Medellín**
Ciencia y Libertad