

La Nueva Institución Educativa:

ORIENTACIONES PARA SU INTEGRACIÓN



CORPOEDUCACION

SIEMPRE ADELANTE EN LA
EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA

*Fundación***Corona**

La Nueva Institución Educativa

Orientaciones para su integración

© Corpoeducación 2004
Carrera 20 N° 84-14, Oficina 402
Tel.: 530 51 28 - Bogotá, D.C. Colombia

© Fundación Corona 2004
Calle 100 N° 8A-55 Torre C Piso 9
Tel.: 644 65 00 - Bogotá, D.C. Colombia

ISBN 958-97482-0-1

Todos los derechos reservados

*Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de los editores.*

Entidad Promotora:

Fundación Corona

Corpoeducación

Directora Ejecutiva
María Margarita López Castaño

Coordinadora Área de Gestión Escolar
Mayra Bula Agudelo

Edición y coordinación editorial
Marcela Villegas Patiño

Diseño e impresión
Sanmartín Obregón & Cía.

Primera edición
Bogotá, D.C. Agosto de 2004
Impreso en Colombia

*Este libro se diseñó en tipografías
StempelGaramond y Univers*

Contenido

Presentación	5
Introducción	7
Fundamentos de la integración institucional	9
La integración de instituciones como proceso	15
<i>Un proceso de fusión y de sinergia</i>	15
<i>Herramientas para apoyar la integración institucional</i>	16
Ruta para lograr una integración exitosa	19
<i>Las fases y sus características</i>	19
FASE I. Conformación y fortalecimiento de los equipos de gestión: liderando el proceso de integración	21
FASE II. Preparación para el cambio: escenario de éxito	24
FASE III. La administración de la nueva institución: ¿Cómo vamos a operar?	28
FASE IV. Horizonte institucional: ¿quiénes queremos ser?	31
FASE V. El quehacer de la institución educativa	34
FASE VI: El manual de convivencia: escenario de participación	39
Sugerencias para una integración exitosa	43
Perspectivas del proceso de integración	47
Bibliografía	48





Presentación¹

Las reformas educativas producidas desde la década de los noventa han puesto un énfasis especial en la institución educativa de preescolar, básica y media como ámbito donde se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje y promoviendo cambios que han conducido a otorgarle una mayor autonomía, así como nuevas responsabilidades a los directivos y docentes. Así la institución educativa se ha convertido en un espacio donde confluyen elementos clave de gestión tanto académica como administrativa y este reconocimiento ha generado una demanda concreta de nuevos conocimientos, habilidades y herramientas que permitan su puesta en marcha.

Estas transformaciones han sido acompañadas de discusiones a diferentes niveles en las cuales se ha debatido desde la definición misma de institución hasta el alcance de sus acciones. Escuela, establecimiento educativo, institución educativa; cada una de estas palabras ha sido objeto de análisis por parte de los actores del sector educativo y su selección corresponde a posiciones que van desde una concepción de una escuela cerrada y aislada a una organización abierta; de una homogeneidad de los procesos y de los sujetos integrantes de la institución a unos sistemas educativos flexibles; de una institución como parte de un sistema centralizado a una con nuevas responsabilidades en el marco de la descentralización; de unos sistemas educativos rígidos a unos diversos y plurales.

En el marco de las reformas, la ley 715 de 2001 es la que más recientemente ha afectado el funcionamiento del sector educativo reafirmando la descentralización en educación y aportando nuevas precisiones en referencia con el rol de las instituciones y de los rectores. Con base en esta norma se ha puesto en marcha un proceso de integración o fusión de las instituciones educativas con el objetivo de ofrecer el ciclo completo de educación básica a todos los ni-

ños y jóvenes escolarizados. Un año y medio después de haber iniciado este proceso, se observan dificultades en su realización. La integración institucional es un hecho a nivel formal pues la expedición de resoluciones por parte de los distritos, departamentos y municipios certificados, así lo muestra. Sin embargo, pareciera que las transformaciones internas que viven las instituciones no son aún las deseadas para lograr una verdadera unificación en términos de su funcionamiento y de la oferta pedagógica.

Con el ánimo de explorar caminos para propiciar una integración armónica y real de las instituciones, la Fundación Corona, la Secretaría de Educación del Distrito Especial de Bogotá y Corpoeducación unieron esfuerzos en un proyecto que consistió en la asesoría a diez instituciones educativas de Bogotá durante el año 2003. El acompañamiento fue realizado conjuntamente por la Secretaría de Educación y por Corpoeducación, atendiendo tres componentes: el administrativo y el manejo del cambio estuvieron a cargo de la primera y el académico a cargo de Corpoeducación.

El documento que presentamos recoge los aprendizajes que dejó este proyecto, enriquecidos con en-

¹ Este documento fue elaborado en el marco del proyecto de acompañamiento a la integración de diez instituciones educativas de Bogotá durante el año 2003, con financiación de la Fundación Corona y la Secretaría de Educación de Bogotá. Agradecemos muy especialmente a Martha Liliana Herrera de la Fundación Empresarios por la Educación y a Henry González, consultor independiente, quienes hicieron comentarios a una primera versión de este documento durante el foro *Una mirada al proceso de integración institucional*, organizado por Corpoeducación. Así mismo a Rosa Ávila por sus aportes y a Luz Amparo Martínez y Marcela Villegas quienes participaron en el proceso de preparación del documento.



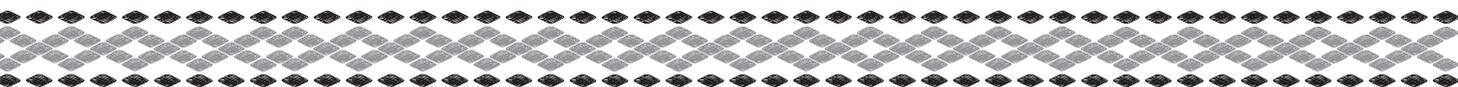
trevistas a actores sectoriales que han participado desde diferentes ámbitos en la integración de las instituciones de educación básica y media, así como con las discusiones que se dieron en el foro *Una mirada al proceso de integración institucional*, organizado en junio de 2004 por Corpoeducación² con el apoyo de la Fundación Corona. Con el documento queremos compartir estas reflexiones y proponer una ruta con acciones concretas que ayuden a orientar y a consolidar, tanto en las secretarías de educación como en las instituciones educativas, el proceso de la integración, velando principalmente por sentar las bases para que la nueva institución logre funcionar de manera armónica y eficaz.

En ese sentido, el documento está dirigido a secretarios de educación, funcionarios encargados de ofrecer asistencia técnica a las instituciones educativas y a los equipos directivos y docentes de las mismas, que son en últimas los responsables de asumir el reto de asegurar la integración en la práctica, liderar el

desarrollo de la institución educativa, promover el cambio y fortalecer la confianza y la cooperación de toda la comunidad.

Para empezar, el texto retoma los fundamentos y el marco legal de la integración, luego identifica herramientas que deben tenerse en cuenta en el proceso y sugiere una ruta para avanzar de manera exitosa. Finalmente plantea algunas recomendaciones sobre aspectos significativos e ideas para superar dificultades que surgen de la integración.

² Los ponentes en el foro fueron: Juana Inés Díaz, Viceministra de Educación; Vladimir Londoño, director del CREM de Montelíbano – Córdoba; David Montealegre, rector de la Institución Educativa República de Guatemala de Bogotá; Argemiro Laverde, asesor de la Secretaría de Educación de Cundinamarca; Jaime Bejarano, Secretario de Educación de Armenia; y Luis Angel Londoño, asesor de la Secretaría de Educación de Antioquia.



Introducción

La institución educativa como centro de las reformas de estos últimos años ha sido el espacio donde se concretan actividades tan diversas como la medición de la calidad y la evaluación de los resultados del aprendizaje; la revisión de contenidos curriculares; los esfuerzos por mejorar la capacidad de gestión de los rectores; y la aplicación de estrategias como la integración institucional para mejorar la equidad y el rendimiento interno del sistema educativo.

Existen ejemplos y evidencias de que hemos pasado de una educación predominantemente memorística a una que ofrece contenidos curriculares pertinentes fundamentados en estándares; de una acción institucional sin definición de metas a una orientada por un Proyecto Educativo Institucional propio y específico; de una organización escolar jerarquizada a una de trabajo en equipo y con redes de apoyo; de un sistema de gestión definido por la autoridad de un rector a uno orientado por consejos y equipos en los que participan los diferentes miembros de la comunidad educativa. Los esfuerzos más recientes apuntan a pasar de una institución centrada en el cumplimiento de procedimientos a una orientada por la evaluación de resultados; de un servicio educativo prestado en forma aislada del contexto a uno con base en alianzas estratégicas locales, municipales y nacionales; de un insuficiente tiempo para el aprendizaje a una mayor dedicación de los docentes, de los alumnos y de los padres de familia; y finalmente, de una institución escolar con baja capacidad de retención de los alumnos a una dotada de mecanismos y metodologías flexibles que facilitan el acceso y la permanencia de los estudiantes en su proceso de escolarización.

Sin embargo, en la práctica, las realidades educativas han probado ser difíciles de transformar. Persisten las desigualdades respecto a la distribución de oportunidades educativas y el rendimiento de los estudiantes sigue siendo bajo.

Una de las problemáticas principales con que se enfrentan las políticas públicas en el sector de la educación en la actualidad es cómo mejorar y garantizar el tránsito de los estudiantes por el sistema. Se insiste en los beneficios de tener instituciones completas que ofrezcan todos los grados de la escolaridad preescolar, básica y media³. Pero hay también fuertes evidencias de que no es tarea fácil determinar las integraciones institucionales más adecuadas para lograr tal oferta y mucho menos gestionar en la práctica dicha integración.

Poner en marcha la integración de instituciones ha significado tareas y responsabilidades nuevas para funcionarios y directivos docentes y no ha sido fácil identificar claramente los pasos a seguir para organizar el proceso. En las distintas secciones de este documento se abordarán estrategias que buscan ayudar a desencadenar un proceso efectivo en relación con el quehacer de las instituciones escolares.

Ante todo se pretende realzar la razón de ser de la institución como espacio de aprendizaje y de socialización de los estudiantes. Para que ese principio orientador no se pierda en el transcurso del cambio generado por la integración, se propone hacer un alto en el camino con el propósito de reflexionar sobre la manera en que se está viviendo el proceso, así como de diseñar una ruta de trabajo que mediante acciones sistemáticas aporte un nuevo aliento y permita la consolidación de la nueva entidad educativa.

³ *En Bogotá por ejemplo, las instituciones que ofrecían todos los niveles de la educación básica antes de la Ley, mostraron diferencias en los puntajes que arrojaron las evaluaciones censales de competencias; lo más interesante de resaltar es que los resultados más altos aplican tanto para las instituciones públicas como para las privadas, que ofrecen todos los niveles. El premio Galardón a la Excelencia también ha mostrado desde su primera versión que las instituciones educativas que ofrecen todos los niveles presentan mejores resultados y desempeño.*





Fundamentos de la integración institucional

Garantizar el acceso a todos los niños, niñas y jóvenes a la educación preescolar, básica y media y mejorar los niveles de retención y aprobación de los estudiantes, son objetivos recurrentes en los planes de desarrollo educativo nacionales y territoriales. Para lograrlo las políticas educativas han puesto en marcha distintos programas con énfasis diferentes; una de las estrategias que persigue este objetivo es la de la integración institucional.

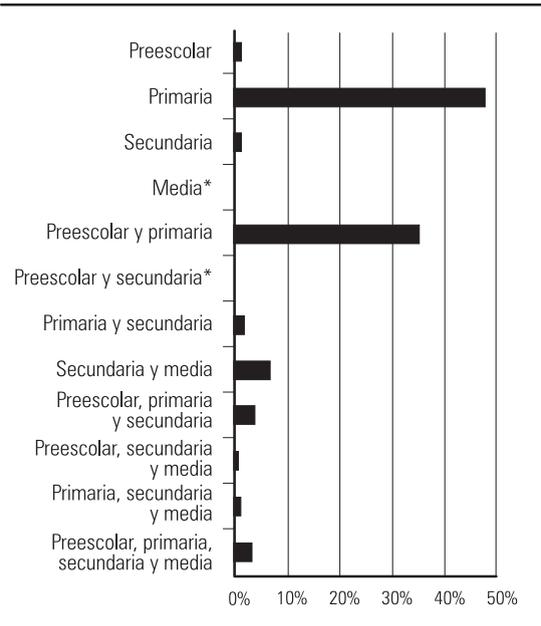
Para entender mejor los planteamientos que subyacen a esta medida es conveniente mirar la problemática que pretende solucionar. En efecto, al finalizar la década de los noventa se contaba con catorce tipos de oferta educativa de acuerdo con los niveles que ofrecían las instituciones: así, en el año 2002 más del 48% de la oferta se concentraba en instituciones que ofrecían tan sólo la básica primaria y 35% consistía en instituciones de preescolar y primaria. En cuanto a la oferta completa de preescolar, primaria y secundaria, ésta era de menos del 5% del universo de las instituciones (ver gráfica 1). Así las cosas, un problema evidente era que, una vez culminado el ciclo de primaria, una cantidad de niños tenía que salir a buscar un cupo en otro establecimiento que ofreciera la secundaria.

Esta dispersión de la oferta educativa a través de instituciones que no ofrecían el ciclo educativo completo se acompañaba de niveles elevados de repitencia y de deserción en los años en los cuales los niños cambiaban de institución o terminaban un ciclo. Esto es claro especialmente en el paso del preescolar a la primaria y de la primaria a la secundaria, como lo muestran las gráficas 2 y 3.

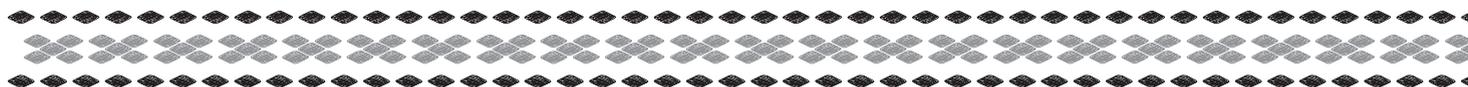
A estos aspectos se suman otros menos referenciados en la literatura pero igualmente importantes de mencionar como son la incertidumbre de los padres de familia por la dificultad de conseguir un cupo al final de cada ciclo; el efecto que causa sobre la autoestima de los niños y jóvenes un cambio de colegio, de cultura institucional, de compañeros, de maestros; la frustración de los niños y jóvenes por no poder continuar sus estudios, o en otros casos la confusión y la dificultad que causan la adaptación a un nuevo Proyecto Educativo Institucional, a unas nuevas metodologías y a un nuevo sistema de evaluación de los aprendizajes.

Una solución para esta situación era que todas las instituciones fueran creciendo su oferta hasta contar con

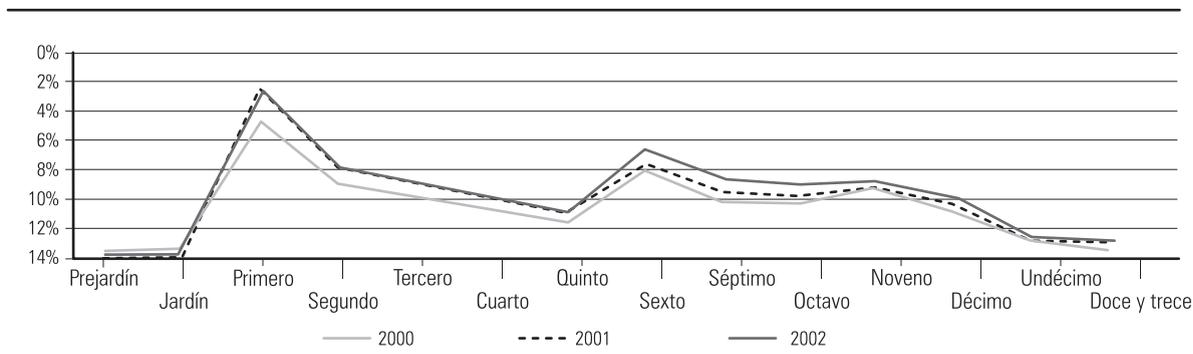
GRÁFICA I
Porcentaje de colegios oficiales según niveles ofrecidos – 2002



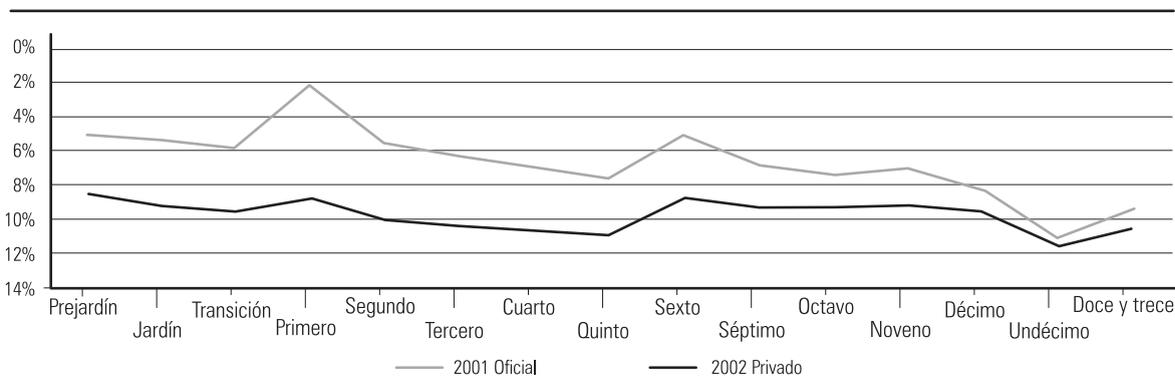
* El porcentaje de estos colegios se aproxima a cero



GRÁFICA 2
Repetición por grados 2000 – 2002



GRÁFICA 3
Deserción por grados 2001



todos los grados de preescolar, básica y media. Sin embargo, dados los problemas de información sobre la distribución de la demanda, los costos que esto implicaría y buscando una optimización de los recursos disponibles, se adoptó una medida de política educativa que consiste en integrar instituciones existentes para que entre varias se logre consolidar una oferta completa por lo menos hasta la educación básica.

En 1994, en el marco de la Ley 115, surgió una primera propuesta de solución que se orientaba al establecimiento de convenios entre instituciones, de tal manera que el estudiante tuviera siempre asegurado el cupo que le permitiera culminar su educación básica. Aunque esta directriz no tuvo suficiente eco en la práctica y no hubo mecanismos claros que incentivarán la realización de convenios o asociaciones, se

pueden mencionar los ejemplos del Distrito Especial de Bogotá y de los departamentos beneficiarios del Programa Nuevo Sistema Escolar promovido por el Ministerio de educación, como entidades territoriales que iniciaron actividades en esa vía.

En cuanto al Distrito de Bogotá, en su Plan Sectorial de Educación 2001⁴ estableció como uno de los propósitos del programa de cobertura y permanencia: “garantizar el flujo adecuado de los estudiantes entre niveles para que culminen el ciclo educativo” y para ello definió seis estrategias, siendo una de ellas la integración institucional de la oferta educativa desde el grado de preescolar hasta undécimo. El plan disponía:

4 Secretaría de Educación del Distrito Capital. Plan Sectorial de Educación 2001 – 2004. Bogotá, 2001.

“se integrarán dos o más instituciones educativas geográficamente cercanas mediante la asesoría y el acompañamiento en los procesos de unificación de su administración, de su Proyecto Educativo Institucional (PEI), de los órganos del gobierno escolar, de su planta de personal docente y administrativa, de su dotación y organización de la planta física. La meta en el período es organizar 70 instituciones con oferta integrada desde transición hasta grado undécimo⁵.”

Con el fin de avalar las propuestas de reordenamiento, fue necesario realizar análisis previos por parte de distintas dependencias de la Secretaría de Educación, dirigidos a garantizar que las propuestas de reorganización fueran viables y a definir criterios y procedimientos de ejecución de la estrategia que aseguraran que las instituciones educativas integradas se unificaran académica y administrativamente, que a su vez ofrecieran un servicio de calidad con mayores niveles de retención y promoción. Para ello se expidió la Resolución interna 8821 de 2001, mediante la cual se conformó el Comité de Reordenamiento Institucional, asignándole la responsabilidad de emitir el concepto final de viabilidad para la integración de instituciones. El proceso se realizaría en forma gradual.

Por otra parte, con el inicio de la ejecución del Programa Nuevo Sistema Escolar desde el año 2000, el Ministerio de Educación promovió en las entidades beneficiarias el fortalecimiento de la gestión municipal de la educación, así como el de las instituciones educativas mismas⁶. En ese marco, el programa planteaba la realización de mapas educativos municipales que permitieran organizar la oferta educativa: la asociación de establecimientos con el ánimo de ofrecer los ciclos completos de preescolar y básica era uno de los mecanismos que se proponían⁷. Los departamentos avanzaron en ese sentido y se hicieron propuestas como la de Quindío que estableció crite-

El Programa Nuevo Sistema Escolar planteaba la realización de mapas educativos municipales que permitieran organizar la oferta educativa: la asociación de establecimientos con el ánimo de ofrecer los ciclos completos de preescolar y básica era uno de los mecanismos que se proponían

rios para la conformación de “canales o corredores educativos”, mediante los cuales se buscaba concientizar a la comunidad sobre la necesidad de que el sistema educativo permitiera el flujo de los niños y jóvenes por los diferentes ciclos y niveles y entendiera las exigencias que se le planteaban a la institución educativa como nueva organización⁸.

Pero es en definitiva con la expedición de la Ley 715 de 2001 y con el decreto 688 de 2002 que se reglamenta la medida de integración institucional y se establece una administración única para toda institución que cuente con el ciclo completo de básica para los estudiantes⁹. De esta manera se hizo obligatoria la integración de las instituciones en todo el país.

⁵ Secretaría de Educación del Distrito Capital. Documento: Proceso de Integración de las Instituciones Educativas de Bogotá. Bogotá, 2003. pg. 8.

⁶ Los departamentos beneficiarios fueron Atlántico, Quindío, Risaralda, Santander y Valle.

⁷ Ministerio de Educación Nacional. Los pactos educativos municipales- ¿Cómo lograr una buena gestión de la educación en el municipio? Bogotá, Agora Editores. 2000.

⁸ Bejarano, Jaime. Secretario de Educación de Armenia. “El proceso de integración”, ponencia presentada en el Foro Una mirada al proceso de integración institucional. Bogotá, Junio 2004.

⁹ Este decreto no permitía efectuar pagos adicionales a los rectores si la institución no contaba con oferta completa desde preescolar hasta grado noveno por lo menos.

✧

Es con la Ley 715 de 2001 y con el decreto 688 de 2002 que se reglamenta la medida de integración institucional y se establece una administración única para toda institución que cuente con el ciclo completo de básica.

✧

A partir de ese momento las secretarías de educación formalizaron el proceso con una resolución o normatividad que reglamentó el reordenamiento institucional y la integración de los establecimientos educativos oficiales. El proceso gradual previsto por Bogotá tuvo entonces que acelerar su ritmo atendiendo en menos de un año a 501 centros educativos para conformar solamente 200 instituciones integradas, las cuales tienen oferta completa desde preescolar hasta grado noveno como mínimo¹⁰. Como resultado, en los últimos dos años, la oferta de los establecimientos educativos distritales ha presentado cambios sustanciales, al pasar de un 31% de establecimientos educativos que ofrecían desde preescolar hasta grado noveno, a un 84% de centros educativos con esa oferta educativa¹¹.

El resto de entidades territoriales iniciaron su proceso de integración mostrando diversos resultados. En el departamento de Cundinamarca éste se inició a partir de la emisión de la Circular 31, de septiembre de 2002¹², la cual estableció las reglas y los criterios de ubicación geográfica, educación obligatoria, uso compartido de la planta física y los recursos, racionalización, opciones educativas y formas de administración. El departamento cuenta actualmente con 277 instituciones educativas integradas en 1.374 sedes y el número de sedes por institución varía de dos a once.

El departamento de Antioquia pasó de 5.639 establecimientos a 2.570, de los cuales 682 son instituciones educativas y 1.888 centros educativos. El

procedimiento promovido por la Secretaría de Educación de Antioquia consistió en definir unos criterios generales para la conformación de la nueva institución que incluían abordar temas relacionados con el PEI, la unificación de inventarios, la selección del rector y la unificación del Fondo de Servicios Educativos, entre otros¹³.

Según datos aportados por el Ministerio de Educación Nacional, en la actualidad existen en el país alrededor de 19.748 instituciones oficiales integradas, mientras que en el 2002 el número de establecimientos ascendía a 51.055.

La integración institucional se convierte así en el proceso de reordenamiento de la oferta educativa de las entidades territoriales, que consiste en tomar instituciones educativas que ofrecían parcialmente algunos grados de la educación básica o media para asociarlas en torno a una sola unidad educativa. Dentro de sus objetivos está ofrecer a los estudiantes continuidad en el tránsito de un nivel a otro, al tiempo que mejora la eficiencia del sistema al permitir un uso más intensivo de instalaciones físicas tales como laboratorios, bibliotecas, salas de informática, espacios deportivos y aulas múltiples, entre otras. De esta manera, lo que anteriormente se planteaba como una asociación de instituciones, se convierte en una sola institución educativa organizada por sedes, con una razón social, una administración, un Proyecto Educativo Institucional y un Fondo de Servicios Educativos.

¹⁰ La Secretaría de Educación de Bogotá expidió la Resolución 2101 de 2002 para formalizar este procedimiento.

¹¹ Secretaría de Educación del Distrito Capital. Documento: Proceso de Integración de las Instituciones Educativas de Bogotá. Bogotá, 2003.

¹² Laverde, Argemiro. "El proceso de integración en Cundinamarca", ponencia presentada en el foro Una mirada al proceso de integración institucional. Bogotá, Junio 2004.

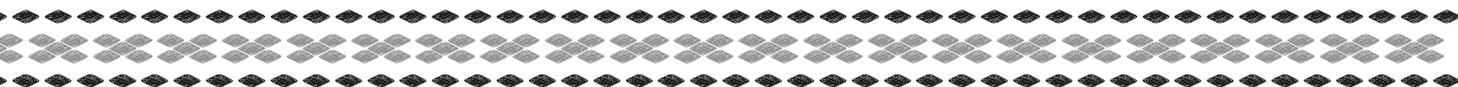
¹³ Londoño, Luis Angel. En ponencia presentada en el foro Una mirada al proceso de integración institucional. Bogotá, Junio 2004.

Con el fin de facilitar la consulta y lectura de las normas que constituyen el marco jurídico de la integración institucional, a continuación se presenta un cuadro que las resume:

Norma	Contenido
Constitución Política de 1991	El marco jurídico de la integración tiene su origen en la Nueva Carta Política de Colombia promulgada en 1991, en la cual se define como obligatorio para el Estado la prestación del servicio educativo en los niveles de preescolar y educación básica y es así como se generan disposiciones que se encaminan a favorecer y garantizar el acceso y permanencia de todos los niños y jóvenes en el sistema educativo. De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 67 “la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura... El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de la educación básica”.
Ley General de Educación (Ley 115 de 1994)	En el artículo 138 de la Ley General de Educación se determina que los establecimientos educativos deben contar con la infraestructura administrativa y soportes de la actividad pedagógica para ofrecer al menos un grado de preescolar y nueve grados de educación básica. Además indica que mientras ofrezcan un nivel de educación de manera parcial, deberán establecer convenios con otros establecimientos que desarrollen un proyecto educativo similar o complementario, para garantizar la continuidad del proceso educativo de sus alumnos. Igualmente dispone en el artículo 151 que es función de las secretarías de educación departamentales y distritales o los organismos que hagan sus veces, velar por la calidad y la cobertura de la educación en su respectivo territorio, y organizar el servicio educativo estatal de acuerdo con las prescripciones legales y reglamentarias sobre la materia y supervisar el servicio educativo prestado por entidades oficiales y particulares. En relación con la institución educativa precisa que tiene la competencia para definir su propio proyecto educativo institucional; establece la participación de la comunidad educativa en la dirección y la administración de los planteles; y le otorga la posibilidad de administrar los recursos de los Fondos Educativos Docentes.
Decreto 1860 de 1994	El Decreto 1860 de 1994 del Ministerio de Educación Nacional, reglamenta parcialmente la Ley 115 en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. En el artículo 7 establece que “el proceso pedagógico de la educación básica comprende nueve grados que se deben organizar en forma continua y articulada que permita el desarrollo de actividades pedagógicas de formación integral, facilite la evaluación por logros y favorezca el avance y la permanencia del educando dentro del servicio educativo”. En el artículo 12 establece que los procesos pedagógicos deben articular verticalmente la estructura del servicio para hacer posible al educando el acceso hasta el más alto grado de preparación y formación. El artículo 13 establece que con el propósito de lograr la adecuada articulación vertical del servicio educativo, los establecimientos educativos procederán a adecuar sus proyectos educativos institucionales.



Norma	Contenido
Ley 715 de 2001	<p>La Ley 715 de 2001 en el artículo 9 define la institución educativa como un conjunto de personas y bienes promovido por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar, nueve de años de educación básica como mínimo y la media. Establece además que las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones, con el fin de ofrecer el ciclo de básica completo a los estudiantes. Adicionalmente establece que habrá una sola administración cuando en una misma planta física opere más de una jornada. También podrá designarse una sola administración para varias plantas físicas, de conformidad con el reglamento. Con respecto al funcionamiento de la institución educativa, establece directivas que orientan su fortalecimiento con herramientas de gestión que les permita responder por los resultados que se esperan de ellas. Así mismo hace un especial énfasis en el liderazgo del rector para orientar la institución y responder, en primer lugar, por los recursos con los que cuenta para brindar una educación de calidad; y en segundo lugar, por la evaluación permanente y el mejoramiento continuo, incluyendo los resultados del aprendizaje, todo ello en el marco de su Proyecto Educativo Institucional.</p>
Decreto 688 de 2002	<p>El Decreto 688 de 2002 del Ministerio de Educación Nacional, modifica la remuneración de los servidores públicos sometidos al régimen especial del Estatuto Docente. En su artículo 9 define la remuneración adicional calculada como un porcentaje sobre la asignación básica que corresponde a los cargos directivos docentes. Dentro de los rectores beneficiarios se contemplan los rectores de Escuelas Normales Superiores, de establecimientos de educación básica y media completos, de básica completos, de media completos y los directores de establecimientos educativos rurales de primaria con un mínimo de cuatro grupos. Adicionalmente, en el artículo 18 se precisa que se suspenderá a partir de la expedición del decreto toda asignación adicional diferente a la mencionada, a menos que los establecimientos educativos que dirigen se organicen de conformidad con lo planteado en el artículo 9 de la Ley 715 de 2001. De acuerdo con este artículo, los directivos docentes que estuvieran ejerciendo en instituciones que no tenían oferta completa, no podían recibir la remuneración adicional que menciona el artículo 9 del mismo decreto. Con esta medida se obligaba indirectamente a la asociación de instituciones.</p>
Directiva N° 15 del Ministerio de Educación Nacional del 23 de abril de 2002	<p>Esta directiva establece las orientaciones para la organización de las plantas de cargos docentes, directivos y administrativos de los establecimientos educativos. En el numeral 3.1 define que los establecimientos educativos deben organizarse como instituciones educativas con el fin de ofrecer los niveles de educación preescolar, básica y media con un solo rector. También determina que la conformación de estas instituciones educativas requiere el acto administrativo expedido por la Secretaría de Educación, el cual se entenderá como el reconocimiento de carácter oficial de la institución. En el numeral 3.3 establece que la jornada nocturna hace parte de una sola institución educativa y, por lo tanto, no debe tener administración o rector distinto.</p>



La integración de instituciones como proceso

Un proceso de fusión y de sinergia

La integración institucional puede ser definida a través de dos procesos básicos: la fusión y la sinergia. En el lenguaje de la administración es común oír hablar de la fusión de empresas cuando dos o más organizaciones se juntan para convertirse en una sola. Este no ha sido un proceso utilizado en el sector educativo, lo que hace indispensable retomar los fundamentos de dicha acción precisando ante todo que no se trata de una simple sumatoria de las características propias de cada una de las organizaciones que se juntan, sino de la construcción de una nueva entidad que recoge y reorganiza lo existente bajo un nuevo objetivo común.

En la fusión se deja de ser un todo independiente para convertirse en una parte de un todo más amplio. Esto significa que la fusión de instituciones educativas entraña la transformación de un contexto atomizado por un grupo de instituciones con unos servicios parciales, es decir sin continuidad escolar, a un sistema sostenible que promueve la continuidad escolar de niños, niñas y jóvenes. Como lo afirman dos rectores:

*"... la integración busca permanencia... Los niños que terminen primaria ya no tendrán que ir de colegio en colegio buscando un cupo para bachillerato, los profesores conocerán a sus estudiantes desde que entran a preescolar hasta que se gradúan de bachilleres y las instituciones compartirán sus recursos para atender a más niños"*¹⁴.

"... la gran ventaja de la integración es que permite ver la formación de los niños secuencial-

*mente y hacer ajustes... Sabemos quién es cada niño y de dónde viene, porque cuando los alumnos son fugaces y entran sólo por un año o dos, el maestro no los conoce"*¹⁵.

Al concepto de fusión debe agregársele el de sinergia que significa que hay un efecto superior a la suma de los efectos individuales, es decir que se potencia lo que se venía haciendo de manera individual. Para lograr sinergia entre instituciones se requiere del reconocimiento de las culturas organizacionales y de procesos de concertación que permitan aunar esfuerzos en torno a objetivos compartidos.

En ese sentido, un rector del municipio de Barichara, ilustra claramente el concepto de sinergia: "El primer efecto de la integración fue reunir a un sin número de personas para hablar sobre la educación del municipio... La integración facilita las cosas; nos permite unir esfuerzos y sacar adelante proyectos..."¹⁶.

Pero la integración educativa también ha hecho evidentes una serie de problemas y de riesgos que es necesario tener en cuenta. En ocasiones al unir varias instituciones, las grandes absorben y anulan a las pequeñas. Esto aún en casos en que instituciones pequeñas se destaquen por sus fortalezas pedagógicas y administrativas. Esta situación es común puesto que no se trata de un proceso de iguales y afloran

¹⁴ *Aportes de rectores y expertos en educación. Tomado de Internet. www.eltiempo.com. 2004.*

¹⁵ *Op. Cit.*

¹⁶ *MEN. "Uno para todos y todos para uno". Entrevista a Genaro Peñalosa, Alcalde de Barichara. En: Al Tablero. No.21. Editorial: MEN. 2003. Pg: 9.*



✧

En ocasiones al unir varias instituciones, las grandes absorben y anulan a las pequeñas. Esto aún en casos en que instituciones pequeñas se destaquen por sus fortalezas pedagógicas y administrativas

✧

entonces variables de micro política que muestran relaciones de poder dispares. Aparece entonces el temor comprensible por la pérdida de identidad institucional, especialmente por parte de aquellas que habían logrado mayores niveles de consolidación por el liderazgo de sus directivos o gracias a procesos de reflexión y de mejoramiento institucional.

En ocasiones sucede igualmente que la fusión se convierte en una sumatoria de debilidades que hace crecer exponencialmente los problemas que traía cada una de las instituciones integradas. La atención se concentra entonces en las falencias que trae cada una de las sedes que integran la nueva institución y el proceso se torna altamente conflictivo y poco sinérgico.

Una manera exitosa de abordar la fusión y de convertirla en sinergia es iniciar reflexiones colectivas acerca de las problemáticas propias de cada sede y reconocer, adoptar y beneficiarse de fortalezas reconocidas de las que ya las poseen. Retomamos así los planteamientos de Francisco Cajiao que afirma que la integración es fusión y que éstas son buenas cuando respetan una identidad institucional que se ha construido durante años; también son buenas si las personas se proponen hacerlas de manera concertada, si se logran fusionar niveles de calidad y si se optimiza el manejo de los recursos pedagógicos¹⁷.

¹⁷ Cajiao, Francisco. "Pertinencia e identidad, norte para la integración". En: *Al Tablero*. No. 21. Editorial: MEN. Bogotá. 2003. Pg. 6.

Herramientas para apoyar la integración institucional

Todo lo anterior nos plantea el siguiente interrogante: qué es una institución educativa integrada? Es una suma más o menos organizada y coherente de las particularidades de las sedes que la conforman? Es una nueva organización? Claramente no se trata simplemente de una suma pues no se establecieron criterios por parte de las entidades territoriales en el sentido de potenciar fortalezas, distintos a la cercanía geográfica entre las sedes o la articulación de los niveles educativos existentes. Se trata más bien de la creación de una nueva organización y como tal debe surtir procesos propios a dicha situación; pero ello en el marco de un funcionamiento que no se detiene puesto que el servicio se sigue ofreciendo a los estudiantes.

Esta situación un tanto ambigua puede ser abordada con herramientas diseñadas para procesos de direccionamiento institucional, de reflexión sobre la identidad institucional y de reorganización interna. Todo esto bajo la premisa que la institución educativa no se detiene, que los estudiantes siguen asistiendo a clases, que los procesos administrativos siguen su curso, lo que hace más difícil encontrar momentos para pensar sobre el cambio y para trabajarlo en grupo.

Hoy, la integración de instituciones es una realidad en la que se observan conflictos que afectan el buen funcionamiento escolar. Las instituciones han vivido

✧

Es por lo tanto fundamental reconocer la presencia de una transición o momento traumático y sólo después de abordarlo empezar a trabajar en la construcción de la nueva institución conformada por las diferentes sedes o jornadas que se han integrado

✧

✧

Así, para lograr una integración exitosa se propone seguir un camino que parte del reconocimiento de una situación de crisis generada por un crecimiento no buscado y excesivamente rápido de la institución, pasa por un trabajo de organización administrativa y llega finalmente a la etapa de construcción de la nueva institución en términos de su Proyecto Educativo Institucional

un proceso de cambio y ajustes que ha detenido dinámicas que traía cada una de las entidades que se fusionaron. Es por lo tanto fundamental reconocer la presencia de una transición o momento traumático y sólo después de abordarlo empezar a trabajar en la construcción de la nueva institución conformada por las diferentes sedes o jornadas que se han integrado.

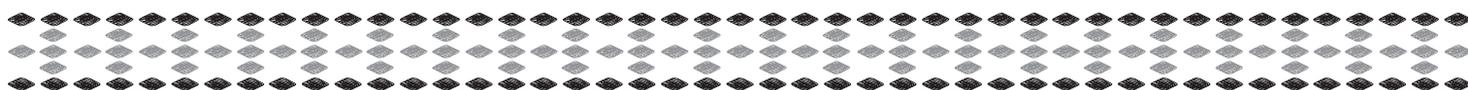
Abordar el momento del cambio, reconocer sus dificultades y trazar caminos para solucionar la crisis que genera es el inicio del encuentro. Los hechos muestran ya consecuencias visibles del proceso de integración institucional que se viene adelantando en el país, como por ejemplo la variación en el tamaño de las instituciones educativas, la presencia de modelos pedagógicos diversos y de Proyectos Educativos Institucionales con distintos énfasis y la dificultad para compartir nuevos espacios físicos y nuevos recursos como bibliotecas y laboratorios para el uso de los estudiantes y docentes. Estos hechos alertan sobre la necesidad de definir, coordinar y direccionar factores, componentes y acciones concretas que permitan asegurar las condiciones para consolidar el proceso y permitir que la nueva institución ofrezca el servicio educativo que demanda la comunidad.

Así, para lograr una integración exitosa se propone seguir un camino que parte del reconocimiento de

una situación de crisis generada por un crecimiento no buscado y excesivamente rápido de la institución, pasa por un trabajo de organización administrativa que suele ser una tarea urgente demandada por las secretarías de educación a los establecimientos educativos y llega finalmente a la etapa de construcción de la nueva institución en términos de su Proyecto Educativo Institucional en torno al cual se definen propósitos educativos y metodologías pedagógicas. Este último punto es realmente el inicio de la nueva institución educativa, pero dadas las condiciones de crisis generadas por la medida de integración institucional, no debería ser abordado sin agotar antes los pasos anteriores.

Por otra parte, la integración afecta a todos los actores de la comunidad educativa puesto que cambia su referencia y afecta su sentido de pertenencia; en esa medida es deseable que las actividades que se desarrollen en búsqueda de una integración exitosa sean altamente participativas. Como primer paso es importante abordar de manera abierta las implicaciones que puede tener el cambio para los diferentes actores, dando lugar a la reflexión, al manejo del cambio por todo lo que se deja atrás, a la imaginación frente a lo que se espera en el futuro y a la forma como desde la diversidad se construirá la nueva institución. De igual manera es clave desarrollar actividades conducentes a la generación de un ambiente de confianza que permita mayor fluidez en todo el proceso.

Lo anterior se logra más fácilmente con una estrategia clara de comunicación y divulgación. En efecto, se observa en muchos casos que aunque las perspectivas de futuro de las instituciones escolares fusionadas estén claras para los actores activamente implicados en el proceso, no sucede lo mismo con la mayoría de miembros de la comunidad educativa. Sólo a través de procesos altamente comunicativos se logrará comprender por qué es necesario iniciar y llevar a cabo encuentros, discusiones y trabajo colectivo en el marco del proceso de fusión de las instituciones educativas.





Sólo a través de procesos altamente comunicativos se logrará comprender por qué es necesario iniciar y llevar a cabo encuentros, discusiones y trabajo colectivo en el marco del proceso de fusión de las instituciones educativas



Corpoeducación ha venido trabajando durante los últimos años en procesos de fortalecimiento institucional con base en su modelo de gestión escolar, conformado por cinco componentes: la dirección, la pedagogía, el clima escolar, el talento humano y la administración y bajo la certeza de que su mejoramiento y articulación inciden en el funcionamiento de las instituciones, en los resultados de los estudiantes

y en el cumplimiento de las expectativas de los padres de familia y de la comunidad en general. Como se pudo probar en el acompañamiento a diez instituciones integradas de Bogotá y a un grupo de instituciones de Pasto y de Bucaramanga durante el año 2003, estos elementos son de gran pertinencia para trabajar en la consolidación de la institución integrada. Sin embargo, las lecciones aprendidas en dichas intervenciones nos permiten proponer un énfasis especial en los procesos relacionados con la dirección, la pedagogía y la administración.

Lo que sigue es entonces abordar desde la perspectiva de fusión y de sinergia temas de la gestión escolar con énfasis en actividades a mediano y largo plazo que implican un cambio en la concepción y procedimientos de la institución misma.



Ruta para lograr una integración exitosa

En este aparte se presenta una propuesta de ruta a tener en cuenta tanto por las secretarías de educación como por las instituciones educativas para lograr una integración exitosa. El propósito fundamental es ofrecer a los funcionarios, rectores, docentes y comunidad educativa en general, elementos prácticos y concretos que ayuden a diseñar y animar actividades en torno a la integración institucional y a su vez, se convierta en una guía práctica que maximice las posibilidades de éxito frente a los nuevos retos que impone este proceso.

Es importante señalar que se parte de la situación actual en que las integraciones ya fueron reglamentadas y están operando. Sin embargo, si en algunos casos se están presentando situaciones de alta conflictividad por diversas causas, o el trabajo colectivo se hace muy difícil por la distancia geográfica entre las sedes, sería conveniente que las secretarías de educación llevarán a cabo una revisión de los criterios con que se hicieron tales integraciones. De darse este análisis, la primera fase correspondería a la revisión de los criterios para la integración de las instituciones. Para ello se podrían tener en cuenta los modelos o mecanismos utilizados por entidades territoriales exitosas en el proceso, y por supuesto, contar con la mirada y participación activa de toda la comunidad educativa, que es en quien ha recaído principalmente la integración.

✧

El propósito fundamental es ofrecer a los funcionarios, rectores, docentes y comunidad educativa en general, elementos prácticos y concretos que ayuden a diseñar y animar actividades en torno a la integración institucional

✧

Las fases y sus características

Se proponen seis fases que incluyen acciones concretas para las secretarías de educación y para las instituciones educativas, así como unos indicadores de logro que permiten evaluar su cumplimiento. Las fases toman en consideración los aspectos más relevantes de la práctica educativa y van desde la preparación para el cambio y la formulación de aspectos misionales de la institución educativa, hasta la organización de la convivencia. Han sido organizadas así:

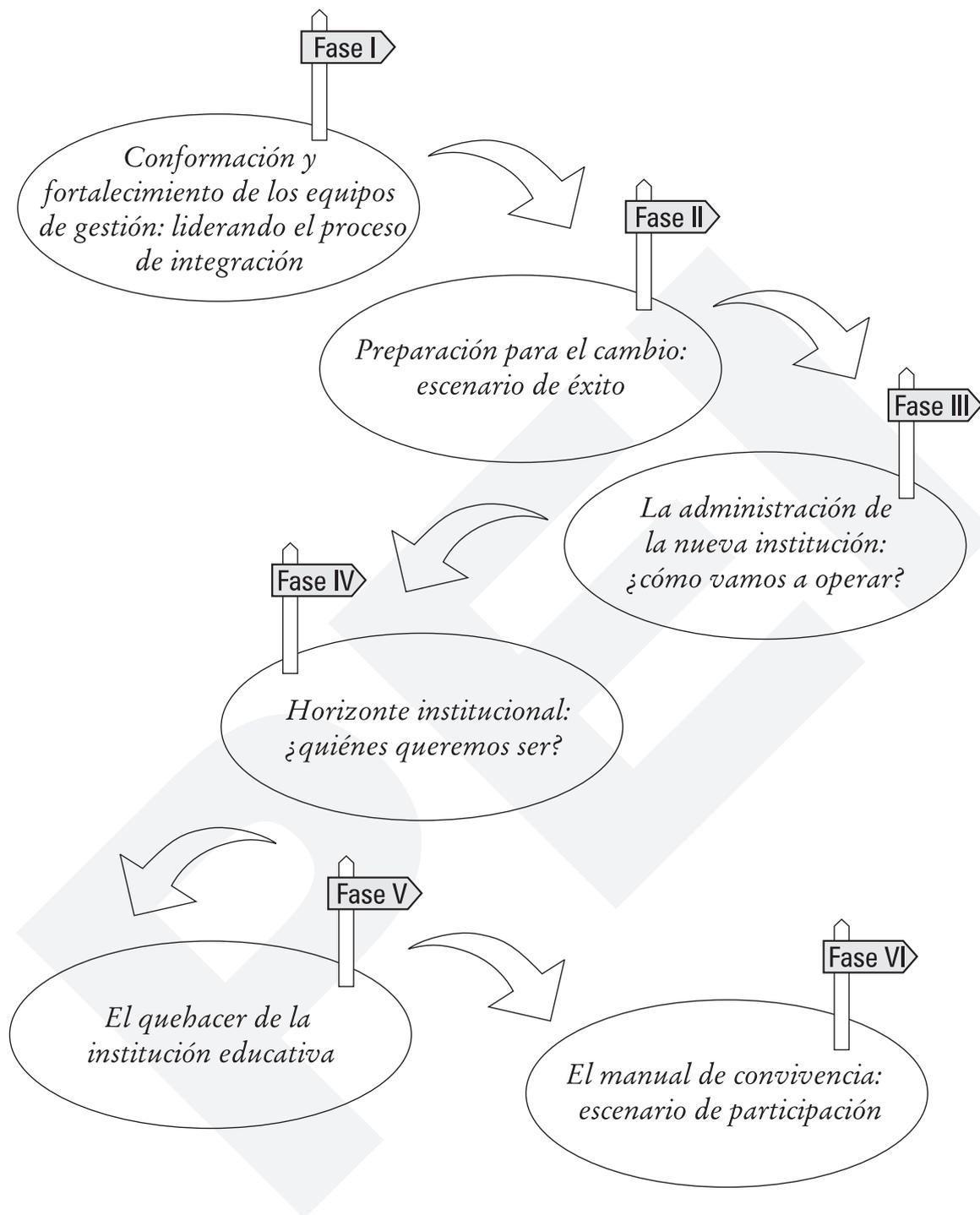
- ✦ Conformación y fortalecimiento de los equipos de gestión: liderando el proceso de integración.
- ✦ Preparación para el cambio: escenario de éxito.
- ✦ La administración de la nueva institución: ¿cómo vamos a operar?
- ✦ Horizonte institucional: ¿quiénes queremos ser?
- ✦ El quehacer de la institución educativa.
- ✦ El manual de convivencia: escenario de participación.

En el *Diagrama de Ruta* (pág. 20) se muestra de manera dinámica el proceso.

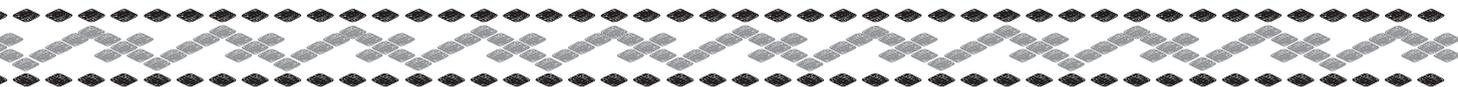
Finalmente, es conveniente hacer algunas precisiones sobre las fases propuestas. Cada una de ellas es necesaria para el óptimo desarrollo y logro de la integración escolar en términos de eficacia y eficiencia. Una vez ejecutadas las acciones allí propuestas, es bueno retornarlas más adelante en el tiempo con las variaciones pertinentes. Por otra parte, las fases son flexibles lo que significa que cada institución debe adaptar esta ruta a sus necesidades, cultura, clima, equipos y demás integrantes de la institución. Según



Diagrama de Ruta*



* Las fases son flexibles lo que significa que cada institución debe adaptar esta ruta a sus necesidades, cultura, clima, equipos y demás integrantes de la institución. Además son interdependientes, es decir que se refuerzan entre sí y en ese sentido deben ser adecuadamente combinadas.



el momento del proceso o el direccionamiento que tome, cada fase desempeñará un papel diferente y los énfasis por lo tanto también lo serán. Además, las fases son interdependientes, es decir que se refuerzan entre sí y en ese sentido deben ser adecuadamente combinadas.

Las fases deben ser constantemente evaluadas con el fin de realizar oportunamente los ajustes y mejoramientos que se requieran. En ese mismo sentido es clave mostrar de manera recurrente el estado de avance de cada una de ellas a toda la comunidad educativa.

FASE I. Conformación y fortalecimiento de los equipos de gestión: liderando el proceso de integración

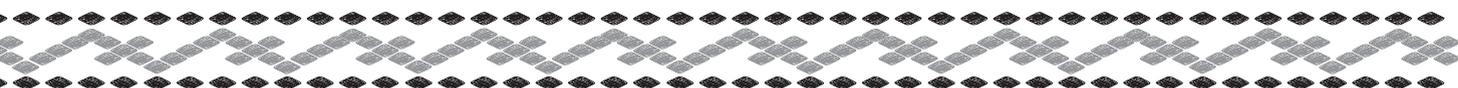
En esta fase se propone conformar, capacitar, fortalecer y consolidar el *equipo de gestión* de la nueva institución. Este equipo, conformado por el rector, los coordinadores o un representante docente de cada sede, los orientadores y un delegado de la administración, tiene un papel protagónico de liderazgo en la integración. Es responsabilidad de la Secretaría de Educación y de la institución asegurar que esté debidamente conformado y que cuente con las compe-

tencias clave para desarrollar adecuadamente su papel: capacidad de liderazgo pedagógico para lograr articular los ciclos educativos y conectar las diferentes sedes de las instituciones; liderazgo comunitario para convocar a la comunidad educativa y no perder los vasos comunicantes con el entorno y la forma como ello afecta el hecho curricular; y capacidad gerencial para abordar de manera adecuada la incertidumbre que genera ese crecimiento abrupto y no planeado.

Acciones de la Secretaría de Educación	
✦	Designa a un equipo de la Secretaría para que se encargue del acompañamiento a las instituciones en el proceso de integración. Ese equipo debe tener un plan de trabajo con metas, responsables y tiempos; debe tener amplia capacidad de liderazgo para poder cumplir el doble rol en su acompañamiento a las instituciones de asesor y mediador dependiendo de la fase y el momento del proceso.
✦	Diseña un plan de acción para el acompañamiento en el proceso de integración, el cual contemple una clara y masiva estrategia de comunicación.
✦	Asegure los nombramientos del personal de las instituciones educativas.
✦	Promueva la creación del <i>equipo de gestión</i> de las nuevas instituciones. Este equipo debe ser el dinamizador y responsable de dirigir todo el proceso desde dentro y de asegurar su continuidad.



- ✦ Cree conciencia respecto al hecho de que la integración es un proceso que implica una clara corresponsabilidad entre la secretaría de educación y las instituciones educativas. Por lo tanto es muy importante que se definan los roles, compromisos y resultados de cada uno frente al mismo.
- ✦ Apoye la conformación de los diferentes equipos requeridos para sacar adelante el proceso de integración. Es necesario que en las instituciones se conformen, además del equipo de gestión que opera como líder, al menos 3 más: el equipo administrativo, el equipo pedagógico y el equipo de convivencia.
- ✦ Además de promover la creación y consolidación de los equipos arriba mencionados, es importante que desde las secretarías se insista en la importancia de que los órganos de gobierno existentes en las instituciones se renueven y conformen con la participación de representantes de todas las sedes y que tengan el rol activo de ofrecer espacios de reflexión, validación y toma de decisiones.
- ✦ Realice una reunión con representación amplia de la comunidad educativa en la que se explicita el compromiso de la institución con la integración y se aclare y formalice el rol del equipo de gestión de la nueva institución como el líder y responsable del proceso. El compromiso de este equipo y de los docentes es factor clave de éxito, por lo tanto las secretarías tienen el papel vital de buscar estrategias de estímulo y evaluación al mismo.
- ✦ Ofrezca talleres de capacitación a los equipos de gestión en temas claves para el proceso como son: habilidades gerenciales, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de fondos educativos, inventarios, administración de la información, entre otros temas.
- ✦ Ofrezca capacitación a los coordinadores de sedes que antes eran rectores, ya que su rol cambia de manera importante.
- ✦ Fortalezca el poder y la capacidad gerencial de los rectores y su equipo; cree incentivos, reúnanse frecuentemente con ellos para hacer seguimiento y ajustes al proceso.
- ✦ Defina y ofrezca a las instituciones tiempos y espacios específicos de la jornada escolar para planear, reflexionar y desarrollar el proceso de integración de manera profunda.
- ✦ Reflexione de manera seria sobre la necesidad de revisar el proceso de integración y revertir aquellas que bien por el número de sedes, el tamaño, la vocación anterior de los centros o la distancia entre las sedes pueden ser inviables.
- ✦ Haga seguimiento y evaluación de la fase.



Acciones de la Institución Educativa¹⁸

- ⊗ Conforme el *equipo de gestión* institucional: deben hacer parte de este equipo el rector, los coordinadores o un representante docente de cada sede, un delegado de la administración y el orientador. Defina de manera clara y consensuada el rol y la responsabilidad del equipo y de cada uno de sus miembros para con el proceso de integración.
- ⊗ Diseñe un plan para el proceso de integración con objetivos, metas, responsables y tiempos que será divulgado, monitoreado y ajustado oportunamente.
- ⊗ En coordinación con la secretaria de educación genere procesos de formación y entrenamiento del equipo de gestión en aspectos tales como manejo del cambio, liderazgo y trabajo en equipo, manejo de fondos educativos, inventarios, sistemas de información, entre otros. También es importante asegurar que el equipo de gestión cuente con información básica sobre el proceso de integración, sus retos, consecuencias y cambios principales tanto para la institución como para los directivos, docentes, estudiantes y demás integrantes de la comunidad educativa.
- ⊗ El equipo de gestión debe estar siempre dispuesto a escuchar a los diferentes miembros de la institución, generando un ambiente de confianza que permita el debate sano sobre los diversos aspectos de la integración.
- ⊗ Como líderes del proceso, los equipos de gestión deben preguntarse sobre los comportamientos, valores y métodos de trabajo en equipo que están adoptando para que sean seguidos por el resto de la comunidad educativa. Deben entonces ejercer un liderazgo colectivo que genere compromiso y responsabilidad de toda la comunidad educativa frente al proceso.
- ⊗ El equipo de gestión debe asegurar que el trabajo que se realice sea participativo e interdisciplinario. Debe promover la creación de acuerdos institucionales que generen dinámicas de transformación profunda y sostenible.
- ⊗ Con creatividad y flexibilidad, defina de manera conjunta con los docentes y los demás miembros de la comunidad educativa espacios para desarrollar de manera adecuada y profunda el proceso. Cree mecanismos de puente entre las jornadas y las sedes para reunirse. Haga además uso de las instancias ya existentes como el consejo directivo y consejo académico para tomar decisiones. Cuando en la toma de decisiones se involucra a todas las sedes y todos los actores, se logra mayor compromiso con el cambio.

¹⁸ La mayoría de estas acciones serán conducidas por el rector.



- ❁ Promueva la firma de un acta por parte del equipo de gestión, el consejo directivo y académico, los equipos definidos para administración, pedagogía y convivencia, docentes representantes de las áreas y niveles y miembros de la comunidad educativa, en la cual se explicita el reto, los compromisos y el plan de trabajo definido para abordar el proceso de integración. El acta explicita también el respeto y la aceptación por parte del equipo de gestión de los productos fruto del trabajo colectivo en la institución.
- ❁ Organice reuniones en las cuales se respete la hora de inicio y la hora de finalización, con objetivos claros y ojalá pocos para que se puedan cumplir. Resuma al final de la reunión los acuerdos a los que lleguen, los responsables de las tareas que se hayan asignado y los propósitos, fecha, lugar y hora de la siguiente reunión.
- ❁ Haga seguimiento y evaluación de la fase.

Logro de la Fase I:

Las instituciones educativas cuentan con un equipo de gestión consolidado, empoderado y comprometido con su papel de líder en el proceso de integración.

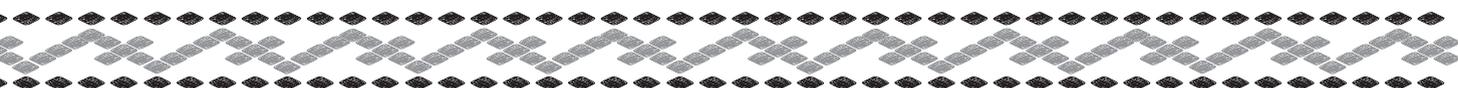
Indicadores de logro:

- Equipos de gestión debidamente conformados en cada nueva institución educativa.
- Equipos de gestión capacitados en temas prioritarios para el adecuado manejo de la integración.
- Actas de compromiso con el proceso de integración firmadas por todos los miembros de la comunidad educativa.

FASE II. Preparación para el cambio: escenario de éxito

En esta fase la sensibilización y motivación iniciales son elementos fundamentales para iniciar o potenciar el proceso de cambio. El foco de atención son todas las personas de la comunidad educativa que de manera individual y colectiva están viviendo un cambio. Se busca escucharlas, tranquilizarlas y motivarlas para lograr mayor participación y alineación con el proceso de integración institucional. Para ello es indispensable contar con información clara y precisa,

dirigida intencionadamente a todos, en donde se explique el *por qué*, el *para qué* y el *cómo* del proceso de integración, así como del proceso de reflexión institucional que se inicia. Se debe hacer evidente que cada institución funciona de manera distinta y que sus equipos tienen lógicas propias y ritmos particulares. Si se logra generar un ambiente de respeto y aceptación del otro, será menos difícil la resistencia al cambio.



Acciones de la Secretaría de Educación

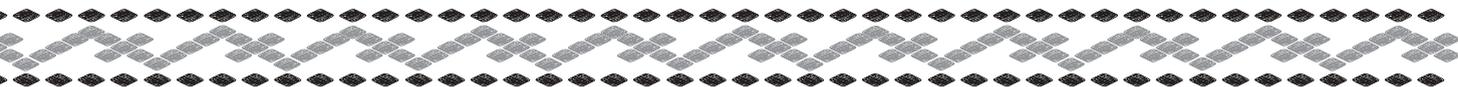
- ✦ Incluya en el Plan Educativo territorial estrategias y programas que faciliten a las instituciones educativas el desarrollo del proceso de integración.
- ✦ Propicie al interior de la Secretaría un ambiente de concertación y no de imposición legislativa frente a la integración en su relación con las instituciones.
- ✦ Capacite al equipo encargado en temas clave como son el proceso de cambio, la fusión de organizaciones en general y la integración de instituciones educativas en particular y la manera de fusionar los procesos administrativos, entre otros.
- ✦ Genere espacios al interior de la secretaría y también de las instituciones en los que se promueva la aceptación y comprensión de la integración como un proceso lento que implica transformaciones profundas, tanto en paradigmas y esquemas conceptuales, como en las prácticas educativas, los afectos y también los hábitos.
- ✦ Cree conciencia en los funcionarios de la secretaría y en especial en el equipo encargado del tema, en relación a que la integración incluye una serie de efectos psicológicos para aquellos equipos con un alto sentido de pertenencia a su centro educativo. Se entiende por efectos psicológicos, el dolor, procesos de duelo, ausencia de futuro, resistencia al cambio, relaciones interpersonales hostiles, entre otros. Que se entienda que la actitud positiva hacia el cambio debe ser conquistada e incentivada más que impuesta.
- ✦ Realice en las instituciones educativas, directamente o con el apoyo de expertos, talleres sobre el tema de cambio para ayudar a generar las mejores condiciones para el proceso.
- ✦ Apoye a las instituciones en la creación de espacios para desarrollar el proceso de integración; que estos espacios sean de concertación y construcción colectiva, en donde se asegure la participación de todos los maestros y de representantes de la comunidad educativa.
- ✦ Realice visitas de acompañamiento a las instituciones para facilitar el proceso de cambio y el establecimiento del ambiente de confianza necesario para llevar a cabo la integración.
- ✦ Haga seguimiento y evaluación de la fase.



Acciones de la Institución Educativa¹⁹

- ⊗ Facilite la apertura al cambio de toda la comunidad educativa y establezca claramente el reto que conlleva la integración de la institución.
- ⊗ Diseñe mecanismos para lograr que los equipos de las diferentes sedes se reconozcan como interlocutores válidos, a la vez que hacen el duelo por lo que están perdiendo al integrarse.
- ⊗ Conozca y actúe sobre las percepciones, los miedos, las dudas de los integrantes de la institución en relación con el cambio que se plantea; establezca canales y mecanismos de comunicación y relación efectivos entre los miembros de la comunidad.
- ⊗ Genere un ambiente de confianza, basado en la capacidad de escucha sobre los temores, resistencias y críticas que los miembros de la comunidad educativa tengan sobre el proceso de integración.
- ⊗ Obtenga información de calidad de las distintas sedes de tal forma que le permita actuar con conocimiento; tome decisiones colegiadamente; establezca los canales que faciliten la comunicación y mantenga informada a la comunidad educativa sobre cada uno de los pasos adelantados.
- ⊗ Cree espacios para compartir y conocer la historia, desarrollo y resultados de las diferentes sedes integradas y la forma como todo esto se va a ver transformado a través del proceso (carteleras, reuniones).
- ⊗ Cree espacios para que los miembros de la comunidad educativa definan y expliciten su compromiso con el proceso de integración y para que se hagan explícitas las ganancias y también las pérdidas que genera la integración.
- ⊗ Brinde siempre información clara sobre todo lo relativo al proceso: el por qué y el para qué de la integración; los retos, las ganancias y también las pérdidas del proceso; las fases y programación definida; los responsables de las diferentes tareas a acometer; los tiempos y plazos establecidos; los resultados y metas que se van alcanzando; las dificultades surgidas y la forma como se abordaron y resolvieron.

¹⁹ A partir de esta fase las acciones deben ser lideradas por el equipo de gestión conformado en la primera fase.



- ⊗ Establezca acuerdos sobre los compromisos y el cronograma con metas y tiempos para llevar a cabo el trabajo sobre el cambio.
- ⊗ Cree un espacio de reflexión con una periodicidad de tiempo definidos, en el cual participen miembros de toda la comunidad educativa y en el que se debata abiertamente sobre todos los aspectos de la integración y se retroalimenten los diferentes equipos de trabajo.
- ⊗ En la medida de lo posible abra las puertas de la institución a una asesoría externa en temas de manejo de cambio y transición. Por estar directamente implicados en el cambio todos los miembros de la institución, no es fácil tomar distancia para orientar esta fase. No basta con asistir a un taller sobre el tema; se requiere de un acompañamiento sostenido para trabajar el manejo del cambio de manera individual y grupal.
- ⊗ Evalúe la fase y divulgue el proceso y los resultados de la misma en la comunidad educativa

Logro de la Fase II:

Construcción de un escenario adecuado para el cambio que permita la creación de un ambiente de confianza en el que se pueda reflexionar sobre los retos, compromisos, ganancias y pérdidas del proceso de integración, así como sobre las responsabilidades de los diferentes actores frente al mismo.

Indicadores de logro:

- Equipos de integración en las secretarías de educación debidamente conformados con responsabilidades claras frente al proceso.
- Instituciones educativas acompañadas por las secretarías de educación durante el proceso de adaptación al cambio.
- Comunidad educativa participando de los procesos de sensibilización y formación sobre el cambio organizacional.
- La comunidad educativa comprende los retos que implica la integración y establece un compromiso frente a los mismos.



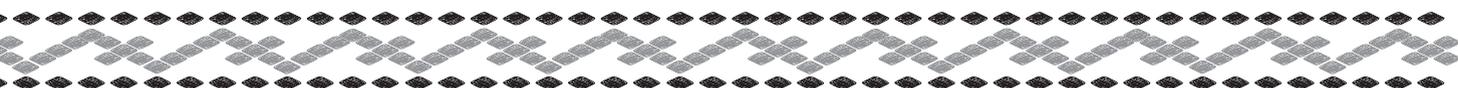
FASE III. La administración de la nueva institución: ¿cómo vamos a operar?

Esta fase reúne los principales procesos y procedimientos administrativos que apoyan la labor de la institución educativa. Teniendo en cuenta que la integración se hizo de manera obligatoria y que generó ruptura en la manera como se organizaba cada sede, es preciso dar respuesta en primera instancia a las urgencias administrativas generadas por la transición. No se abordan entonces en esta fase todas las tareas administrativas de la institución educativa

sino tan sólo aquellas demandadas con urgencia por parte de las secretarías de educación y la normatividad. Con su ejecución, la institución se verá liberada para pasar a la reflexión de fondo sobre su identidad y su quehacer. Si se logra generar una unificación de procedimientos que recoja y tome en consideración las experiencias previas, será más fácil la apropiación de la nueva institucionalidad.

Acciones de la Secretaría de Educación

- ✦ Divulgue los aspectos que tienen que ver con la normatividad y con los procesos y procedimientos que permitan organizar los recursos académicos, financieros, físicos y humanos de manera eficiente. Estas normas deben ser un referente de consulta permanente por parte de rectores, docentes y comunidad educativa en general por su carácter regulador y orientador.
- ✦ Asegure que las plantas estén definidas y sin vacantes para que la institución pueda emprender la unificación administrativa sin inconvenientes de este tipo que son ajenos a su responsabilidad.
- ✦ Apoye a los equipos de gestión en la puesta de marcha de los procesos y procedimientos que se determinan y establecen para organizar los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos de una institución educativa. La integración exige la fusión de todos estos procesos y ello tiene en algunos casos implicaciones técnicas que conllevan conocimientos específicos, como es el caso por ejemplo del manejo de los recursos financieros y los inventarios con los cuales se deben hacer cierres y apertura de nuevas cuentas y registros. En ese orden de ideas es importante que las secretarías revisen y definan qué procesos requieren de algún entrenamiento para ofrecer la capacitación correspondiente de la manera más expedita.
- ✦ Organice eventos para compartir experiencias exitosas de las instituciones educativas en la implementación de todos estos procesos y procedimientos.
- ✦ Haga seguimiento y evaluación a la fase.



Acciones de la Institución Educativa

- ❁ Conforme el equipo administrativo que tendrá a cargo la transformación de los procesos administrativos de las sedes en procesos únicos y robustos para la nueva institución.
- ❁ Realice una reunión con representantes de las sedes para, de manera colectiva y consensuada, seleccionar un nombre y un uniforme para la Institución Educativa Integrada.
- ❁ Reestructure la oferta educativa: para ello, defina el número de estudiantes a ser atendidos en cada grado. Esta información debe estar permanentemente actualizada y desagregada por sedes. La institución puede definir de manera autónoma la manera de ubicar los diferentes grados y niveles, por eso tómese su tiempo para decidir con el consejo directivo y el equipo de gestión cuál es la mejor manera de distribuir a los estudiantes en las sedes.
- ❁ Unifique la planta docente y administrativa, de acuerdo con los parámetros consignados en las normas.
- ❁ Para la unificación del sistema de información, realice una reunión en la que se haga un diagnóstico del manejo de información de las sedes y se comparta la forma como se manejaba este tema. Con base en los aprendizajes de estas experiencias y los resultados arrojados por el diagnóstico, defina de manera consensuada los procesos y procedimientos para el manejo de la información en la nueva institución.
- ❁ Asista a todas las reuniones y eventos de capacitación convocados por la Secretaría de Educación. La unificación de los procesos administrativos implica una serie de elementos que requieren de conocimientos técnicos; si considera que nadie en la institución los posee, pida ayuda a la secretaría vía asesoría o capacitación.
- ❁ Realice un diagnóstico de los inventarios de las sedes y la forma como eran manejados en cada una; unifique los inventarios en uno sólo para toda la institución. Este proceso se debe acompañar de las respectivas auditorías. Como producto de esta tarea debe salir un acta con el nuevo inventario de la institución y sus procesos y procedimiento de uso, la cual será divulgada a toda la comunidad educativa.
- ❁ Para el manejo del Fondo de Servicios Educativo de la nueva institución, es importante recibir asesoría de la Secretaría de Educación o de un experto, dado que es necesario hacer cierre de cuentas de los fondos de cada centro e incorporarlos al nuevo.



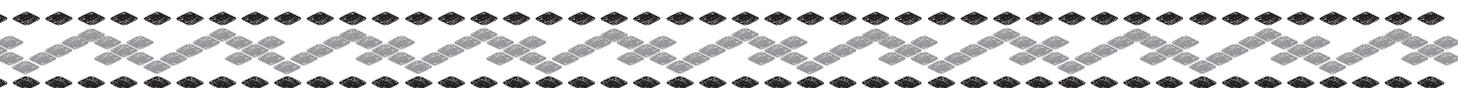
- ❁ Organice y asigne los espacios físicos como por ejemplo, la oficina del rector, la sala de profesores, las bibliotecas, los laboratorios, de tal manera que se refleje el beneficio de la integración y la ganancia con los nuevos espacios. Para ello, haga una reunión en la que un representante de cada sede cuente la experiencia de su centro en la administración de estos espacios, se haga un listado de todos ellos y se defina de manera conjunta el uso futuro que se les dará. Como producto de esta tarea debe salir un acta en la que se asignan los espacios y se divulga la programación de uso de los mismos a toda la comunidad educativa.
- ❁ Busque espacios y tiempos rotativos para adelantar reuniones en las cuales se tomen decisiones por consenso. Trate de ubicar horarios entre 11 a.m. y 1 p.m., de tal forma que puedan asistir las dos jornadas cuando sea del caso.
- ❁ Apóyese en representantes de cada sede para que sirvan de voceros en las reuniones y se facilite así la toma de decisiones.
- ❁ Organice reuniones en las cuales se respete la hora de inicio y la hora de finalización. Con objetivos claros y ojalá pocos para que se puedan cumplir. Resuma al final de la reunión los acuerdos a los que lleguen, los responsables de las tareas que se hayan asignado y los propósitos, fecha, lugar y hora de la siguiente reunión.
- ❁ Divulgue entre toda la comunidad educativa los acuerdos, procedimientos y horarios definidos.
- ❁ Haga seguimiento, ajustes y evaluación a la fase

Logro de la Fase III:

Definición y organización de los procesos y procedimientos administrativos prioritarios de la nueva institución, de tal forma que permitan el manejo eficiente y oportuno de los recursos académicos, financieros, físicos y humanos con que cuenta.

Indicadores de logro:

- Actos administrativos que den cuenta del nuevo nombre de la institución educativa integrada, nombramientos de rector, coordinadores de sede, docentes y administrativos y entrega de infraestructura y dotaciones básicas para funcionar.
- Información actualizada del número de estudiantes por grado y ubicación en las diferentes sedes.



- Sistema de información, inventarios y fondo de servicios educativos unificados.
- Programación y procedimiento para el uso de recursos de aprendizaje y espacios pedagógicos y deportivos divulgado.

FASE IV. Horizonte institucional: ¿quiénes queremos ser?

Una vez se cuenta con un equipo de gestión, el escenario de apertura al cambio y procesos administrativos claramente definidos, se puede afirmar que la nueva institución educativa está preparada para construir los acuerdos más fundamentales: la visión, misión, valores y oferta de valor, que son los elementos constitutivos del horizonte institucional. Su construcción debe

ser colectiva y partir de una mirada profunda a los horizontes de los anteriores centros, por lo tanto debe darse el tiempo y los espacios adecuados para que todos los estamentos de la comunidad educativa participen en su definición. Cuando esto se hace mediante un proceso participativo, se refuerza el sentido de pertenencia y apropiación de la nueva entidad.

Acciones de la Secretaría de Educación

- ✦ Realice encuentros con las instituciones en los que se recuerde la importancia del Proyecto Educativo Institucional como eje articulador del quehacer de la institución educativa y la forma como fueron construidos participativamente en el pasado. De igual manera, haga una presentación del plan educativo municipal para invitar a las instituciones a que sus horizontes estén alineados con los objetivos estratégicos de dicho plan.
- ✦ Acompañe a las instituciones educativas actuando como facilitador en aquellas reuniones donde se lleve a cabo el diagnóstico de cada centro en relación con la implementación del PEI, el horizonte institucional, el manual de convivencia y la gestión pedagógica.
- ✦ Ayude a las instituciones a analizar de la información producto de dichos diagnósticos, así como recoger los aprendizajes para formular el nuevo horizonte institucional.
- ✦ Sirva de mediador en el proceso de construcción del horizonte, asegurando que éste sea profundo, riguroso, participativo y consensuado, de tal forma que se evite que las instituciones más grandes y fuertes sometan a las más pequeñas.

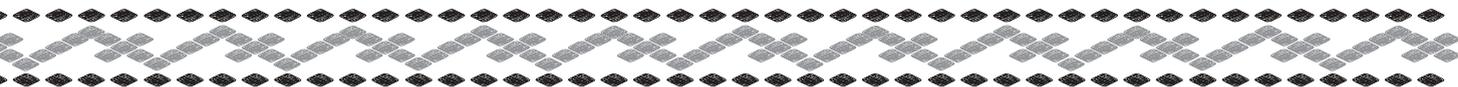


- ✦ Desarrolle procesos de formación en planeación estratégica en aquellas instituciones que lo necesiten.
- ✦ Realice eventos en donde las instituciones que culminaron con éxito la unificación de su horizonte institucional compartan con las demás su experiencia y lecciones aprendidas.
- ✦ Documente y divulgue los procesos vividos en las instituciones, las dificultades encontradas, los aprendizajes y los resultados logrados.
- ✦ Haga seguimiento y evaluación de la fase.

Acciones de la Institución Educativa²⁰

- ⊗ Surtidas con éxito las tres fases anteriores, se cuenta con el ambiente requerido para pensar de manera profunda el quehacer de la institución: invite a la comunidad educativa a pensar ahora en el PEI de la nueva institución. Para ello realice reuniones en las que representantes de las sedes compartan su experiencia, creencias y aprendizajes frente al su antiguo PEI y la forma como fue construido e implementado.
- ⊗ Realice un diagnóstico del PEI de las sedes, que se concentre especialmente en revisar el horizonte institucional y su coherencia con los objetivos estratégicos de la institución, el enfoque pedagógico, plan de estudios y el manual de convivencia.
- ⊗ A partir del diagnóstico y de la reflexión sobre el PEI realice una revisión de los horizontes de los anteriores centros y de manera consensuada, ojalá con el apoyo de un facilitador externo a la entidad, formule la misión, visión, valores y oferta de valor de la nueva institución. Este proceso puede tardar varias sesiones; tómese el tiempo que necesite y asegúrese que asistan a estas el consejo directivo y representantes de la comunidad educativa de todos los centros.

²⁰ Estas acciones deben ser lideradas por el equipo de gestión y contar con la participación activa de los diferentes actores de la comunidad educativa.



- ❁ Después de tener una primera versión del horizonte, realice una reunión masiva a la que asistan todos los docentes, personal administrativo y un número amplio de estudiantes, padres de familia, representantes de la comunidad aledaña y el sector productivo de la zona para presentar y validar con ellos estas definiciones. Luego de realizar los ajustes necesarios, preséntela de nuevo ante el consejo directivo de la institución para su última validación y oficialización.
- ❁ Conforme equipos de las diferentes sedes para que se encarguen de divulgar a todos los estudiantes, padres de familia y comunidad aledaña el nuevo horizonte de la institución.
- ❁ Una vez definido el horizonte institucional de la nueva institución, nuevamente de manera consensuada realice las reuniones que sean necesarias para definir los objetivos estratégicos de la institución, válidelos y divúlguelos a toda la comunidad educativa.
- ❁ Defina funciones, roles, estructura, competencias y perfiles del nuevo gobierno escolar; organigramas y estructuras para la gestión directiva en la institución, en las sedes y en las jornadas; así como procesos de relación y participación del equipo de gestión en el gobierno escolar.
- ❁ Defina los procesos y procedimientos institucionales para la articulación del Proyecto Educativo Institucional con el Plan de Mejoramiento requerido por el Ministerio de Educación. Recuerde que esta actividad exige la adopción de estrategias de planeación, definición de indicadores, ejecución, seguimiento y evaluación de resultados en directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general.
- ❁ Establezca los sistemas de comunicación interna y externa: políticas, procesos y medios de comunicación para animar la vida cotidiana de la institución.
- ❁ Divulgue a toda la comunidad educativa de la nueva institución el horizonte institucional unificado, la estructura de la entidad y del gobierno escolar, la forma como cada uno puede aportar al cumplimiento de la misión y los mecanismos de seguimiento y evaluación definidos.
- ❁ Haga seguimiento, ajustes y evaluación a esta fase.



Logro de la Fase IV:

Horizonte institucional de la nueva institución construido a partir de los PEI de las anteriores.

Indicadores de logro:

- Horizonte de la nueva institución definido colectivamente y divulgado a toda la comunidad educativa.
- Gobiernos escolares definidos y funcionando.

FASE V. El quehacer de la institución educativa

Esta fase corresponde al núcleo del quehacer educativo, es decir ofrecer educación pertinente y de calidad en un ambiente de aprendizaje y de socialización donde se respete a los diferentes actores de la comunidad educativa. Esta fase plantea el desafío a las instituciones educativas de aprovechar el marco de

la integración institucional para lograr los acuerdos pedagógicos que permitirán el flujo articulado de los estudiantes por el sistema. Acuerdos metodológicos, didácticos, de contenidos y de evaluación son los elementos fundamentales que circulan en el trabajo de esta fase.

Acciones de la Secretaría de Educación

- ✦ Promueva el uso de las herramientas que la política nacional ha diseñado para contribuir a hacer más pertinente la educación para los estudiantes.
- ✦ Consulte los resultados obtenidos por las instituciones en las evaluaciones de Competencias Básicas (pruebas SABER) y en las pruebas de Estado del ICFES a fin de orientar decisiones frente al mejoramiento permanente y promover el uso de dichos resultados como un elemento importante de análisis para la formulación del plan de estudio y el currículo de las instituciones integradas.
- ✦ Promueva el uso de los estándares curriculares de competencia para la formulación de los currículos de las instituciones integradas. En mayo de 2003 el Ministerio de Educación Nacional puso en circulación para toda la comunidad educativa y la sociedad civil los estándares básicos de matemáticas y lenguaje, en marzo de 2004 los de competencias ciudadanas y en julio del mismo año los de ciencias naturales y sociales. Promueva reuniones donde se presenten los estándares y se ofrezcan metodologías de formulación del currículo con base en los mismos, se presenten guías y planes de estudio diseñados por otras instituciones y se documenten procesos exitosos.

- ✦ Promueva la elaboración de Planes de Mejoramiento en cada institución educativa. El Decreto 1860 de 1994, al referirse a la adopción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) reglamentó la formulación anual de un Plan Operativo, el cual ha venido elaborando la institución educativa como una forma de organizar las actividades a lo largo del año lectivo. Sin embargo, la concepción de Plan de Mejoramiento va más allá de la de Plan Operativo en la medida que plasma una clara intencionalidad de definir metas, acciones, procedimientos y ajustes en todos los aspectos de la gestión institucional, a partir de la identificación de oportunidades de mejoramiento comúnmente acordadas. En ese sentido, el Plan de Mejoramiento Institucional constituye una oportunidad para generar y consolidar acuerdos internos, conciliar intereses, esfuerzos y recursos con la visión institucional e igualmente conlleva una oportunidad para dialogar con los otros niveles del sistema educativo y las demás organizaciones que se relacionan habitualmente con el establecimiento. Es un instrumento que le permite a la institución educativa animar el diálogo con las autoridades municipales, con otras instituciones y con ella misma al interior de su comunidad; aumentar la capacidad para gestionar colegiadamente sus procesos y determinar qué requiere y qué no es prioritario; aportar orden y dirección a las tareas de planeación, ejecución, evaluación y control y finalmente, tener procesos sistematizados que le permitan dimensionar el mejoramiento en el corto, mediano y largo plazo. Dado lo anterior, la formulación del plan de mejoramiento se convierte en una gran oportunidad de poner a prueba a la nueva institución para la planeación conjunta y la definición de sus metas de mejoramiento. Las secretarías de educación deben entonces acompañar a las instituciones en este proceso insistiendo en la importancia de formular ese plan teniendo en cuenta la realidad y las prioridades de la nueva institución.
- ✦ Organice un plan de asesoría y asistencia técnica a las instituciones educativas para la formulación del currículo. Se trata de formular un currículo articulado entre los niveles, que responda a las preguntas de qué enseñar, por qué, para qué, cómo enseñar y cómo constatar los resultados.
- ✦ Adapte las asesorías a las necesidades de cada institución. Algunas necesitan asesores disciplinares, otras asesores temáticos y otras un facilitador que les permita integrar los diferentes saberes y disciplinas.
- ✦ Ayude a las instituciones a consolidar la articulación entre los diferentes niveles.
- ✦ Ofrezca a las instituciones además de capacitación, espacios de concertación y construcción colectiva en los que los maestros participen activamente. Asegúrese de que esto ocurra; que no sean solamente los docentes de secundaria y de las instituciones fuertes pedagógicamente los que definan y formulen los lineamientos a seguir.



- ✦ Realice eventos en los que se presenten metodologías, experiencias, resultados y dificultades de las instituciones en su proceso de formulación del currículo.
- ✦ Documente procesos exitosos concentrándose en el cómo para divulgarlos ampliamente en las instituciones educativas.
- ✦ Acompañe constantemente a las instituciones en su proceso.
- ✦ Haga seguimiento y evaluación a esta fase.

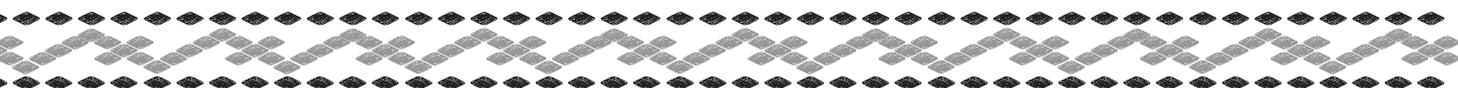
Acciones de la Institución Educativa

- ⊗ Conforme el equipo pedagógico que será el responsable de la revisión de los currículos de las sedes y de la definición de la propuesta curricular de la nueva institución. Para abordar este tema es recomendable también la creación de equipos de docentes por área y por niveles que faciliten el logro de acuerdos en todo lo que tiene que ver con el currículo, la evaluación y la promoción.
- ⊗ Recuerde que para hacer menos complejo el proceso puede apoyarse en la experiencia que aportan las distintas sedes. Aquí no se parte de cero, lo que se busca es fortalecer la nueva institución educativa con los aprendizajes y conocimientos previos que traen los nuevos integrantes.
- ⊗ Antes de emprender la tarea de diseñar el currículo realice reuniones para revisar y analizar los resultados de las pruebas censales de competencias básicas y las pruebas de Estado del ICFES de cada una de las sedes. Esta información será muy útil para la formulación del plan de estudios.
- ⊗ Revise de nuevo el diagnóstico hecho en la fase anterior en relación con la implementación del PEI y el plan de estudios e identifique fortalezas y oportunidades de mejoramiento.
- ⊗ Participe en todos los eventos de capacitación o de divulgación de experiencias que promueva la Secretaría de Educación. Con certeza encontrará en ellos claves, insumos y herramientas para la formulación del nuevo currículo.
- ⊗ Solicite el acompañamiento de la Secretaría de Educación para la formulación del currículo mediante asesores por área que acompañen y retroalimenten todo el proceso.

- ⊗ Revise en detalle los estándares divulgados por el Ministerio de Educación; úselos como base para la construcción del plan de estudios de cada una de las áreas.
- ⊗ Unifique el currículo a partir de los aprendizajes de los currículos anteriores, del análisis de las pruebas SABER e ICFES, así como de la revisión de los estándares curriculares. A la comunidad educativa le corresponden dos retos fundamentales: primero que todo, definir una nueva identidad en un Proyecto Educativo Institucional amplio; y el segundo, definir un currículo común: qué espera que los alumnos aprendan, cómo lograr que lo aprendan, con cuáles metodologías, con cuáles recursos y cómo evaluar para saber si realmente los estudiantes aprenden.
- ⊗ Unifique el plan de estudios. Pregúntese ¿Cuáles son las características de los estudiantes de las distintas sedes de la Institución Educativa?, ¿Qué aspectos identifican los maestros como importantes para su aprendizaje?, ¿Se consideran en ellos las fortalezas y oportunidades para el aprendizaje?, ¿La metodología acordada responde a las características identificadas en los estudiantes?, ¿Es claro el rol que desempeña el maestro con la metodología acordada?, ¿Se tiene clara la concepción sobre cómo se aprende y cómo se enseña? Y por último, ¿Qué elementos semejantes y comunes se identifican para la unificación del plan de estudios en la institución integrada?
- ⊗ Unifique el sistema de evaluación y promoción de alumnos. Reúna a coordinadores y docentes de las diferentes sedes para que respondan a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los criterios de aprobación por área, de promoción, de promoción flexible o anticipada de estudiantes?; a partir de los existentes, ¿cuál sería el mejor instrumento (boletín) para comunicar los resultados académicos de los estudiantes?
- ⊗ A partir de los acuerdos pedagógicos, promueva la articulación entre todos los niveles del sistema. Inicie con la orientación de un diálogo entre áreas y niveles a partir del uso de los resultados de las evaluaciones internas y externas de la institución educativa. A partir de esas reflexiones pregúntese: ¿Existen acuerdos sobre lo que deben aprender los estudiantes (logros, competencias y conocimientos) en cada nivel, en cada grado y en cada área? ¿A través de qué procesos y acciones se evidencia la existencia de comunidad académica y cómo se organiza? ¿Cuáles son las principales causas de la desarticulación entre los niveles educativos y entre éstos con el sistema social, laboral o productivo?



- ❁ Levante el sistema de información de egresados. Sería útil preguntarse: ¿Cómo se fortalece la formación vocacional de los estudiantes de los últimos grados?
- ❁ Organice los tiempos para el aprendizaje. Revise las intensidades horarias asignadas a las distintas áreas y pregúntese: ¿Son similares?, ¿Son distintas? ¿A qué obedece esa intensidad horaria? ¿Cuál es el tiempo asignado a las actividades curriculares complementarias (por ejemplo: atención a estudiantes, reuniones de área, direcciones de grupo, mejoramiento del personal docente, proyectos pedagógicos, atención a padres, etc.)?
- ❁ Oriente el uso pedagógico de los recursos. Los medios y recursos se integrarán al aula cuando ya no se hable de ellos, cuando sean invisibles, cuando al entrar a una institución observemos con la misma naturalidad los computadores y los elementos de laboratorio que los libros, los lápices y los cuadernos. Pero mientras eso sucede la institución debe orientar y facilitar su uso con propósitos pedagógicos, es decir, que su uso le permita al docente resolver problemas reales con relación a su trabajo; por ejemplo: las cartillas de Escuela Nueva que potencian la eficacia de un método de enseñanza.
- ❁ Todas las actividades de currículo y plan de estudios deben ser concertadas y construidas con el apoyo del consejo académico; aproveche esta instancia para esto.
- ❁ Elabore un Plan de Mejoramiento Institucional. Con representantes de las distintas sedes proponga un plan o un proceso de mejoramiento ordenado y sistemático como una herramienta que le permite a la comunidad no sólo superar las dificultades y las deficiencias sino también, aprovechar las fortalezas que aportan las distintas sedes. Este plan se convertirá en la ruta de navegación para consolidar la integración y cerrar las brechas identificadas frente a los resultados. El plan de mejoramiento institucional se puede convertir en el eje unificador cuyas acciones irán asegurando la real fusión y sinergia, así como el cumplimiento y el propósito de la integración, el cual busca asegurar permanencia y continuidad de los estudiantes en el sistema educativo.
- ❁ Documente todos los acuerdos y divúlguelos de manera amplia a la comunidad educativa.
- ❁ Haga seguimiento y evalúe los avances de la fase.



Logro de la Fase V:

Definición de un currículo común: qué se espera que los alumnos aprendan, cómo lograr que lo aprendan, con cuáles metodologías, con cuáles recursos y cómo evaluar para saber si realmente los estudiantes aprenden.

Indicadores de logro:

- Plan de estudios unificado en la nueva institución integrada.
- Los criterios de aprobación por área y promoción de grado y nivel responden a un consenso entre las sedes.
- Planes de mejoramiento formulados en consenso y con definición de prioridades de la nueva institución.
- Número de instituciones educativas acompañas por la secretaría de educación / número de instituciones educativas del municipio.
- Número de planes de estudios elaborados con base en los resultados de la evaluación de las pruebas SABER e ICFES y en los estándares de calidad/ número total de planes de estudios de las instituciones integradas.

FASE VI: El manual de convivencia: escenario de participación

La integración, como cualquier cambio real y profundo, no se produce por decreto o por mandato. Es un camino largo y lento que hay que recorrer colectivamente y con respeto hacia las características propias de cada sede. La convivencia es considerada como uno de los pilares de la acción de los establecimientos educativos y en la institución integrada se constituye en un elemento primordial, ya que puede regular en gran medida lo conflictivo del proceso. No se trata simplemente de hacer un nuevo

manual de convivencia o de integrar lo existente; al igual que en las demás fases, en esta se deben generar procesos profundos que toquen a todos los miembros de la comunidad, tanto en sus concepciones, como en sus formas de actuar y de relacionarse para aprender a vivir en democracia, a resolver proactivamente los conflictos y a respetar la diferencia. Los acuerdos y pactos que se logren en este sentido serán consignados en un manual de convivencia común.

Acciones de la Secretaría de Educación

- ✦ Coordine, acompañe, haga seguimiento y evalúe la participación y unificación del manual de convivencia de las instituciones educativas.



- ✦ Promueva y realice procesos de formación de padres de familias para cualificar su participación en la comunidad educativa. Saber participar implica compromiso y corresponsabilidad, es un aprendizaje que se debe dar en la vida cotidiana de la institución. Es importante entonces apoyar este aspecto e incentivar la conformación y funcionamiento de instancias de participación efectivas.
- ✦ Promueva y coordine la articulación de diversos proyectos de convivencia ciudadana de la localidad o el municipio.
- ✦ Promueva y coordine las alianzas interinstitucionales e intersectoriales en el tema de convivencia ciudadana.
- ✦ Realice eventos para compartir experiencias y mecanismos de unificación de manuales de convivencia.
- ✦ Haga seguimiento y evaluación de esta fase.
- ✦ Realice una reunión con el equipo de integración para evaluar el proceso en general, programar eventos de socialización con las instituciones educativas y sistematizar y documentar la información producto de todo proceso.

Acciones de la Institución Educativa

- ⊗ Conforme el equipo de convivencia que estará a cargo de todo lo relacionado con la revisión y unificación del manual de convivencia y la definición de espacios para la resolución de conflictos. Este equipo debe propiciar la participación y la formación para la autorregulación, la corresponsabilidad y la autonomía, tanto de los estudiantes como de los demás miembros de la comunidad.
- ⊗ Diseñe conjuntamente con el equipo el plan de trabajo para la unificación del manual e inicie con un taller para la construcción de los mapas de convivencia de la institución.
- ⊗ Conforme en la institución mesas de consulta a las que se lleven los productos trabajados en el equipo de convivencia para socializarlos y recibir la retroalimentación de la comunidad educativa.



- ⊗ Asegure la participación y compromiso de los diferentes estamentos de la comunidad educativa para intervenir en la vida institucional desde su respectiva competencia y desde los canales establecidos por la ley. Pregúntese: ¿Cuáles instancias y actividades institucionales se pueden definir conjuntamente para promover la participación organizada de todos los estamentos de la comunidad de acuerdo con sus competencias? ¿Qué actividades organiza la institución educativa para asegurar que la comunidad comparte, comprende y vivencia el sentido, visión, misión y énfasis del PEI?
- ⊗ Vincule a representantes de la comunidad en el desarrollo de proyectos que se orientan a disminuir y erradicar situaciones de riesgo en la institución educativa. Pregúntese: ¿Cuál es el foco de acción del consejo de padres y de la asociación de padres?
- ⊗ Unifique y fortalezca el manual de convivencia a partir de la revisión y análisis de los manuales de convivencia de los antiguos centros y asegúrese de que realmente integre los acuerdos establecidos por todos los integrantes de la comunidad educativa, que permitan construir un clima institucional adecuado para el desarrollo institucional. Hágase preguntas como las siguientes: ¿Qué busca regular el manual de convivencia? ¿Cuáles principios y valores para la convivencia guían el diseño y aplicación del manual de convivencia?
- ⊗ Comprometa a todos los miembros de la comunidad para atender a las poblaciones más vulnerables con metodologías y proyectos adecuados, que garanticen la permanencia de todos los estudiantes durante su proceso de formación.
- ⊗ Defina los procesos y estrategias de reconocimiento de las personas de la institución, mediante las cuales se promoverá una cultura del buen desempeño, motivación y pertenencia a la institución. Pregúntese: ¿Se ha hecho análisis cuantitativo y cualitativo del clima institucional y las oportunidades para su mejoramiento?
- ⊗ Evalúe y divulgue el manual de convivencia y realice los ajustes correspondientes.
- ⊗ Realice una reunión masiva de evaluación, retroalimentación y cierre del proceso de integración, en la que se reflexione sobre el proceso vivido, se socialicen los resultados obtenidos y se haga como una presentación oficial de la nueva institución ante todos los estamentos de la misma y de la comunidad educativa.
- ⊗ Documente el proceso y recupere los aprendizajes más importantes que puedan ser aplicados en el día a día de la institución educativa.

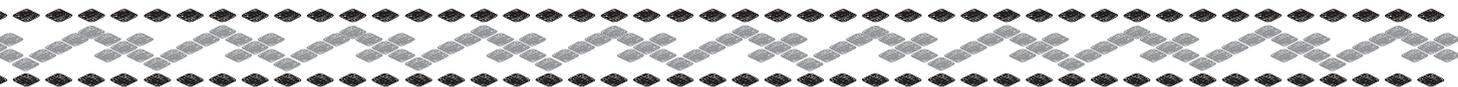


Logro de la Fase VI:

Definir, a través de la unificación del manual de convivencia, el marco de referencia que promueva una convivencia armónica en el proceso de fusión.

Indicadores de logro:

- Manual de convivencia unificado a partir del análisis de los antiguos manuales y de un proceso activo de participación.
- Padres y madres de familia formados en participación educativa.
- Instancias del gobierno escolar actuando con base en el manual de convivencia.
- Institución educativa articulada con proyectos de convivencia ciudadana de las alcaldías locales.
- Manuales de convivencia aprobados y socializados por toda la comunidad educativa.
- Fase evaluada y divulgada



Sugerencias para una integración exitosa

A continuación se presentan algunas recomendaciones que pueden resultar útiles al momento de organizar y poner en marcha el proceso de integración institucional y que son complementarias a las fases expuestas en el capítulo anterior.

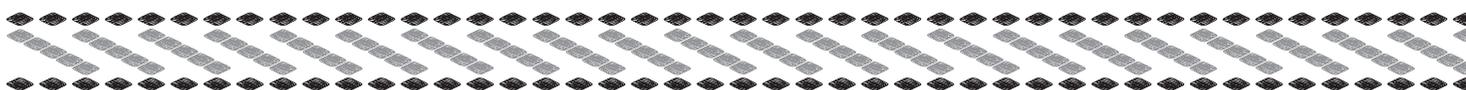
- ✦ El equipo de gestión institucional es el que debe liderar el proceso de análisis, evaluación y concertación. Así mismo es el responsable de diseñar y ejecutar las actividades necesarias para involucrar a toda la comunidad educativa.

Adicionalmente, la conformación de equipos institucionales para el abordaje de cada fase del proceso posibilita el trabajo en grupo, con objetivos definidos y tareas específicas a realizar. Hacer construcciones colectivas a nivel institucional, unificar criterios y pensar la institución de una manera global reconociendo los aportes valiosos de los compañeros, genera cohesión y consolidación de la nueva institución.

- ✦ Es fundamental contar con la voluntad de la administración territorial para fortalecer los equipos directivos en temas de liderazgo, trabajo en equipo, manejo de indicadores de gestión, entre otros. En este mismo sentido y dada la nueva conformación de los equipos de gestión institucional, se considera importante vincular a los coordinadores a dichos procesos de formación, con la idea de que ese equipo se convierta en un verdadero apoyo para el rector en procesos de redireccionamiento institucional.
- ✦ La formulación de un plan de acción con responsables claramente identificados, cronograma y evaluación del mismo es un insumo fundamental

para avanzar en la puesta en marcha de la integración. El proceso se logra de manera gradual, no se pueden esperar resultados inmediatos.

- ✦ Para adelantar los trabajos colectivos de reflexión institucional, es importante que la institución prevea los espacios físicos y los tiempos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, sin que esto compita con el tiempo dedicado a los estudiantes. En este punto se requiere de compromiso y de creatividad en la búsqueda de opciones metodológicas ágiles.
- ✦ El acompañamiento a las instituciones educativas se vislumbra como una opción para consolidar procesos de integración y de mejoramiento institucional en los colegios del país. Para lograr mejores resultados mediante dichas asesorías es indispensable que exista una concertación inicial entre la secretaría de educación y la institución educativa, en la que se aclaren y unifiquen conceptos, objetivos, cronogramas y actores, entre otros. Adicionalmente, se sugiere que se lleven a cabo reuniones de coordinación y seguimiento que aseguren el hilo conductor de la intervención.
- ✦ Sería recomendable que las administraciones territoriales expidieran circulares o pronunciamientos formales para que se revise a profundidad el componente pedagógico de las nuevas instituciones. Esto teniendo en cuenta que el proceso de integración exigió al comienzo mayor concentración en otros aspectos del quehacer de la escuela. El currículo y específicamente el plan de estudios suele estar muy desarticulado entre niveles y entre áreas disciplinares; éste sería el momento para plantear un trabajo de fondo en este sentido.



- ✦ Los procesos orientados a la conformación y fortalecimiento de la comunidad académica, y por consiguiente los de mejoramiento institucional, requieren espacios de encuentro y reflexión colectivos en los que confluyan diferentes instancias y actores de la comunidad educativa. Como generalmente estos espacios no están contemplados en el cronograma de actividades de la institución, el tiempo que requiere la dinámica institucional puede terminar compitiendo con el tiempo dedicado a los estudiantes.

Esta tensión obliga a buscar opciones metodológicas ágiles y a ser creativos en la definición de espacios de encuentro en el que representantes de las diferentes sedes, jornadas y niveles de la institución puedan participar. Así mismo, esta tensión exige un mejor aprovechamiento de los espacios institucionales establecidos formalmente como reuniones del consejo directivo y del consejo académico, por ejemplo. El punto aquí es cómo conciliar los asuntos del quehacer institucional con las actividades del proceso de mejoramiento, sobre todo en sus primeras fases, en las que dicho proceso aún no se incorpora plenamente a la cotidianidad de la institución.

- ✦ Es poco el uso compartido que se da a los recursos pedagógicos entre sedes de la institución. Esta evidencia es mucho más llamativa en el marco de la integración, en la medida en que con ésta se esperaba mayor disponibilidad de recursos y más valor agregado en su utilización.

En alguna medida esta situación obedece a problemas de orden práctico: la dificultad operativa para rotar o trasladar recursos de una sede a otra, la distancia geográfica entre las sedes, o sencillamente por la posibilidad de daño o pérdida de los mismos, temor casi siempre presente en los responsables del manejo de los recursos. En otros casos, las dificultades pueden derivar de deficien-

cias administrativas o de planeación, como la carencia de procedimientos que permitan la utilización oportuna de los recursos o programaciones académicas desbalanceadas que se traducen en la subutilización de recursos especiales como laboratorios, salas de informática, tecnología, etc. Finalmente, dichos inconvenientes pueden obedecer a la carencia o el déficit en la dotación de recursos que enfrentan las instituciones.

Muchas de estas deficiencias reafirman la apreciación de que, en la práctica, los recursos para el aprendizaje continúan perteneciendo a las sedes y no a la institución, a pesar de la unificación formal de inventarios entre ellas. Al limitar el uso de los recursos, esta situación contribuye a sobre dimensionar el déficit de recursos si lo hay, o a crearlo en caso contrario.

En este orden de ideas, se vuelve necesario que tanto las Secretarías de Educación como las instituciones generen espacios de reflexión sobre la forma como en realidad se logra un mejor uso de los espacios físicos y recursos para el aprendizaje para con ello impactar de manera significativa con la integración el acceso del estudiante a los mismos.

- ✦ Es muy importante que las secretarías de educación lideren una reflexión sobre la incorporación del sector rural al proceso de reorganización institucional, con el propósito de evaluar la forma como



Es fundamental contar con la voluntad de la administración territorial para fortalecer los equipos directivos en temas de liderazgo, trabajo en equipo y manejo de indicadores de gestión



se ha dado la integración de las escuelas rurales, ya sea con instituciones educativas de los centros urbanos de los municipios o entre ellas a través de la figura de asociaciones.

En el primer caso, las escuelas rurales han sido más bien anexadas “administrativamente” a las sedes de las instituciones educativas. En el segundo, con las asociaciones, las escuelas han avanzado más en interlocución y reconocimiento entre ellas, aunque la figura como tal genera incertidumbre. Es necesario entonces que se analicen las alternativas más pertinentes o convenientes de incorporación de las escuelas rurales al proceso de integración, con el propósito de definir lineamientos que den mayores certezas al proceso que adelantan o lo redireccionen por el sendero adecuado.

- ✦ La integración institucional requiere propiciar actividades colegiadas y de toma de decisiones por consenso. En la medida en que el proceso de integración ofrezca estos escenarios de participación se garantizará un mayor éxito. Al final de cada fase o en el momento que el equipo de gestión institucional lo considere conveniente, se debe sociali-

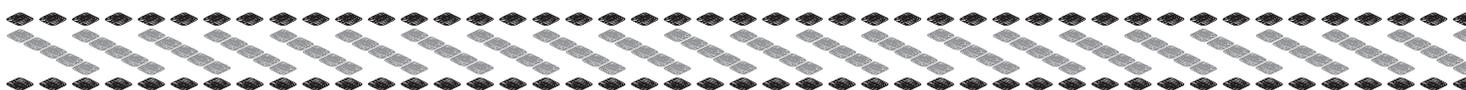


Es muy importante que las secretarías de educación lideren una reflexión sobre la incorporación del sector rural al proceso de reorganización institucional, con el propósito de evaluar la forma como se ha dado la integración de las escuelas rurales



zar el avance del proceso de integración, con el fin de garantizar que toda la comunidad educativa esté enterada del estado del proceso y de su papel en el logro de las metas acordadas.

- ✦ Algunas instituciones educativas cuentan ya con procesos de integración exitosos; es conveniente divulgar su experiencia y aprendizajes a otras, creando una red de conversaciones en relación con el tema. El Ministerio de Educación dispone del portal educativo Colombia Aprende, el cual podría constituirse en un espacio privilegiado para poner en marcha esta sugerencia.





Perspectivas del proceso de integración

Como resultado de la integración, las instituciones educativas han ganado en tamaño y complejidad gracias a la conjugación de historias, intereses y experiencias muy diferentes. Pero esta no es una fase superada: sigue siendo problemática y el proceso es aún inconcluso, en la medida en que las instituciones no han logrado acoplarse y generar un trabajo unificado con las diferentes sedes. La integración no se agota con la resolución que la reglamentó o con los nombramientos de los respectivos rectores y directivos de los planteles. En ese sentido es muy importante reconocer la necesidad de avanzar en el proceso e incluir el tema en los planes educativos territoriales como meta de las acciones asociadas a las políticas educativas de mejoramiento institucional. Esto es sin duda una tarea urgente cuya responsabilidad está en las secretarías de educación o en las oficinas que hacen sus veces en los municipios no certificados.

De igual manera, en el proceso acelerado que se ha vivido, las personas que están al frente de las instituciones educativas no se han cualificado y no han desarrollado tan rápidamente las competencias que esa mayor complejidad demanda. Si se quiere avanzar de verdad en la articulación de las diferentes sedes y promover integraciones que incidan en un funcionamiento armónico y eficaz de las instituciones, no se

les puede dejar solas en este camino. Los apoyos directos por parte de las secretarías de educación o indirectos a través de expertos y facilitadores, la distribución de materiales que sirvan de guía para avanzar en las distintas tareas, la creación de espacios de discusión en torno a las dificultades encontradas y el diseño de procesos de acompañamiento intencionados para los distintos temas abordados en este documento, son opciones que reforzarán sin duda alguna el trabajo de las instituciones frente a la integración.

La agenda que se desprende de lo anterior permite vislumbrar sin duda una oportunidad para la construcción y para el mejoramiento de las nuevas instituciones. La orientación que se ofrezca a los diferentes actores responsables del proceso será fundamental para lograr esos propósitos.

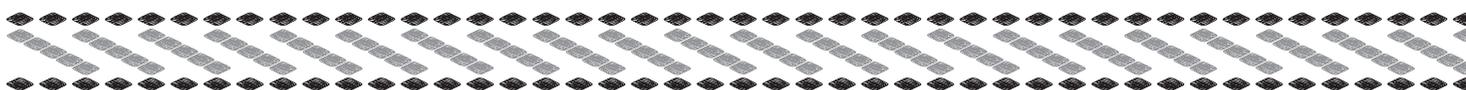
Por otra parte, la normatividad que dio lugar al proceso de integración institucional cumplirá próximamente dos años; sería conveniente hacer un balance de los resultados en términos de los tamaños de las nuevas instituciones, así como del flujo de los estudiantes a su interior, especialmente en la transición a primero, sexto y décimo grado, donde tradicionalmente se presentaban los mayores problemas por la búsqueda de un cupo educativo. Así mismo, y mediante una mirada más profunda, se debería evaluar lo logrado en las dimensiones directiva, pedagógica, administrativa y de clima escolar.

Un balance de este tipo permitirá seguramente revisar los criterios establecidos inicialmente para la integración, en aras de realizar los ajustes pertinentes para que ésta pueda responder de manera más precisa a los objetivos que generaron la medida.

✻

Si se quiere avanzar de verdad en la articulación de las diferentes sedes y promover integraciones que incidan en un funcionamiento armónico y eficaz de las instituciones, no se les puede dejar solas en este camino

✻



Bibliografía

- **Corpoeducación.** “Fortalecimiento de la Gestión Escolar. Herramientas de trabajo”. CD 2ª Edición. 2004.
- **Corpoeducación y Ministerio de Educación Nacional.** “Clima Escolar. Construcción de Espacios de Socialización”. Gestión Escolar, Colección Básica, Cartilla 4. Sin publicar. Bogotá: 2000.
- **Rubio, Diego, y Rubi Chagüi.** “¿Integración o catástrofe?” En: Revolución Educativa. Al tablero. No. 21. MEN. 2003.
- **Corpoeducación.** “Proceso de Integración”. Informe Final presentado a la Secretaría de Educación del Distrito Capital y a la Fundación Corona. Bogotá, Noviembre 2003.
- **Serna, Gómez, Humberto.** Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Ram Editores CIA. LTDA. 1996.
- **Senlle, Andrés.** Líderes grupos de éxito. Barcelona: Edición y gestión 2000.
- **Van Der Erve, Marc.** El Futuro de la Gerencia. Bogotá: Legis Editores. 1990.
- **COPE, Robert G.** El Plan Estratégico. Bogotá: Legis Editores S.A. 1991.
- **L'entreprise en mouvement.** Reingeniería del cambio. México: Alfaomega. 1996.
- **Matus, Carlos.** Política Planificación y Gobierno. Caracas: Fundación Altadir.
- **Velásquez, Fabio. E.** “La participación ciudadana en Bogotá”. Alcaldía Mayor de Bogotá. 2003.

