



***COLEGIOS EN TRAYECTORIA MEGA:  
Una oportunidad para el encuentro, la  
reflexión pedagógica y el trabajo entre  
pares.***

Cámara de Comercio de Bogotá  
Fundación Empresarios por la Educación  
2018

**DESCRIPCIÓN**

[Sistematización de la experiencia del programa Colegios en Trayectoria Mega en tres años de trabajo entre pares de directivos docentes en Bogotá.]

Cindy Johana  
Quintero Garzón y  
Olga Lucía Riveros  
Gaona

## Tabla de contenido

1.	¿Por qué sistematizar Colegios en trayectoria MEGA?.....	4
2.	¿Qué es el Programa Colegios en Trayectoria MEGA?.....	5
2.1.	Línea del tiempo del programa Colegios en Trayectoria Mega .....	6
2.1.1	Foro de presidentes y los directivos docentes.....	6
2.1.2	Consolidación del proyecto Colegios en Trayectoria Mega .....	9
2.1.3	Primera Cohorte .....	12
2.1.4	Revisión metodológica de los módulos.....	16
2.1.5	Segunda Cohorte.....	16
2.1.6	Proceso de sistematización del programa .....	18
2.2.	¿Cómo se desarrolla el programa Colegios en Trayectoria MEGA?.....	19
2.2.1.	Módulo 1. Reconociendo mí entorno. ....	20
2.2.2.	Módulo 2: “Construir la MEGA” .....	21
2.2.3.	Módulo 3: Repensar el currículo. ....	22
2.2.4.	Módulo 4. Liderar y Motivar Talentos.....	23
2.2.5.	Módulo 5. Asegurar sostenibilidad. ....	24
3.	Metodología del proceso de sistematización .....	25
3.1.	¿Cómo se entiende la sistematización en FExE?.....	25
3.1.1	Momentos de la Sistematización. ....	28
3.2.	Instrumentos usados para la sistematización .....	32
3.2.1	Instrumentos (Entrevistas, visitas, participación de reuniones, trabajo documental) 32	
3.2.2.	Proceso de análisis de la información .....	34
4.	Estado de la discusión sobre liderazgo directivo .....	35

El contexto del ejercicio del liderazgo educativo en el país.....	37
El Liderazgo directivo como concepto dinámico.....	41
Perspectivas o dimensiones para analizar al directivo docente .....	43
5. Análisis de los hallazgos .....	46
5.1. Categorías emergentes en la sistematización.....	46
✓ Sueño Mega: .....	46
✓ Aprendizaje: .....	49
✓ Liderazgo directivo: .....	52
✓ Experiencia: .....	54
✓ Trabajo entre pares:.....	57
5.2. El ADN de las instituciones y del programa CTM .....	58
6.3 Aportes de la sistematización .....	60
Aportes de la sistematización al programa CTM: .....	60
Aportes de la sistematización a las instituciones educativas:.....	61
Aportes de la sistematización a los rectores:.....	61
Aportes de la sistematización al liderazgo directivo:.....	61
Aportes de la sistematización al liderazgo directivo:.....	62
Aportes de la sistematización a la Cámara de Comercio de Bogotá y a la Fundación Empresarios por la Educación: .....	62
6.4 Transformaciones.....	63
¿Qué pasa con la comunidad educativa y sus prácticas al transitar por este programa? .....	63
¿Qué se puede transformar a partir de los aprendizajes?.....	63
5.5 Resistencias en la implementación del programa .....	63
6.5 Los procesos por fortalecer dentro del programa CTM.....	64
7. Conclusiones.....	65

8. Recomendaciones para escalamiento..... 66  
Bibliografía ..... 67

EXPL

## **1. ¿Por qué sistematizar Colegios en trayectoria MEGA?**

La iniciativa de sistematizar el programa de Colegios en Trayectoria Mega CTM, surge de la aceptación y la pertinencia que manifiestan los rectores, en relación con la experiencia que ofrece a sus participantes. Recoger y analizar la información que el programa en sus dos cohortes ha producido, permite visibilizar su impacto en las instituciones y su aporte a la transformación de las dinámicas escolares; siendo la conversación del sector educativo y el empresarial y de las instituciones educativas públicas con las privadas la potencia más grande del programa, ya que Colegios en trayectoria MEGA se convierte en el único espacio donde todos estos actores comparten experiencias y reflexionan alrededor de asuntos educativos y sobre la dirección escolar.

Sistematizar la experiencia de CTM, se convierte en una oportunidad para escuchar la voz de quienes tejen diariamente su práctica, la comparten y lo retroalimentan a partir de cada paso que dan en el programa. Es una oportunidad de construcción de la memoria del programa, de sus huellas, de los aprendizajes, de las prácticas y de los saberes que ha generado, así como de los retos que se han propuesto y de los que surgen cada día.

La voz de los directivos permite poner en diálogo la práctica y el conocimiento producido sobre la escuela para construir formas de ser directivo que vayan de la mano con: los retos que proponen las nuevas generaciones, el lugar de la tecnología de la escuela, las relaciones personales, la comunicación asertiva, el liderazgo directivo, la gerencia administrativa entre otros, en la construcción de metodologías de trabajo articulado entre maestros y directivos en beneficio de la educación en el país. En últimas la sistematización del programa busca responder a la pregunta: ¿Qué es lo que transforma a un directivo y a su institución durante su paso por el programa CTM?

## **2. ¿Qué es el Programa Colegios en Trayectoria MEGA?**

Colegios en Trayectoria MEGA es un programa dirigido a rectores de instituciones educativas públicas y privadas destacados por su liderazgo, resultados y compromiso con la transformación de sus instituciones educativas.

El Programa apoya a los rectores para que potencien los logros alcanzados a niveles más altos y compartan estos aprendizajes y experiencias con otras instituciones educativas, en la perspectiva de aportar al mejoramiento de la calidad de la educación. (Fundación Empresarios por la Educación & Cámara de Comercio de Bogotá, S.F., p.1)

CTM es un programa reconocido en la ciudad de Bogotá como una de las mejores alternativas para la formación y acompañamiento de rectores que desean potenciar los logros de su institución, a partir del intercambio de experiencias y la reflexión sobre los asuntos que involucran la dinámica de su comunidad educativa. Uno de los elementos constitutivos del programa, que marcan su sello o que corresponde con su ADN, está relacionado con el intercambio entre pares y la posibilidad de aprender juntos.

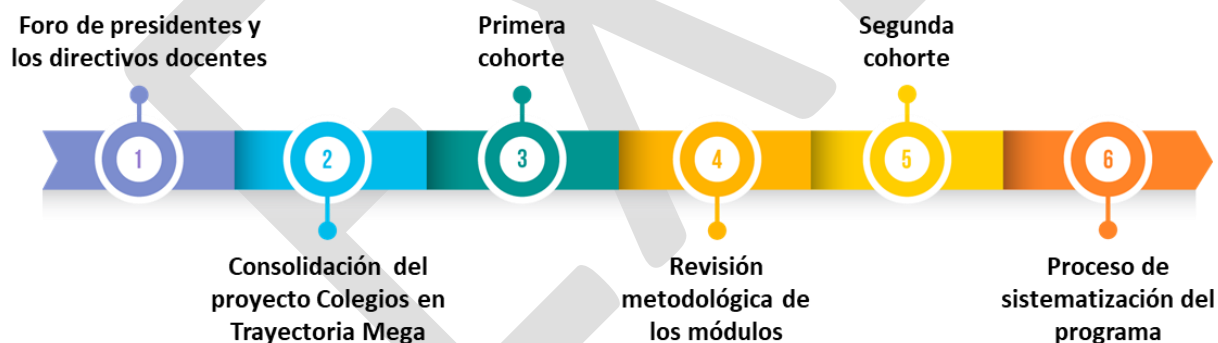
El programa se fundamenta en el reconocimiento del mejoramiento de la educación como el propósito último, partiendo de la importancia que tienen los rectores como líderes de sus instituciones educativas. (Fundación Empresarios por la Educación & Cámara de Comercio de Bogotá, S.F., p.1)

Colegios en trayectoria mega es una posibilidad para que los rectores puedan repensar su rol y además generar nuevos roles como el de mentor, lo que implica un reconocimiento a la labor que diariamente realizan en el colegio y que les permite compartir saberes y orientar los caminos de sus pares.

El programa es, para los rectores, un espacio de construcción de saber, diálogo y acompañamiento constante, así como posibilitador de redes entre pares, que dan cuenta de la consolidación de procesos de comunicación y trabajo a nivel intra e interinstitucional.

## 2.1. Línea del tiempo del programa Colegios en Trayectoria Mega

El programa Colegios en Trayectoria Mega se inspira en la experiencia vivida en el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá CCB, que es “una iniciativa de líderes empresariales que trabajan por el mejoramiento de las condiciones del entorno, mediante el fortalecimiento de las medianas y grandes empresas en la región, así como en el impulso de iniciativas o proyectos que eleven la competitividad de la región”<sup>1</sup>. Esta iniciativa demuestra el valor del aprendizaje entre pares como herramienta valiosa para el desarrollo y transformación de las organizaciones, y nace del interés de varios actores en la necesidad de incidir en la calidad de la educación del país, apostándole a la educación como motor de desarrollo. A continuación, se presenta la línea del tiempo recogida durante el proceso de sistematización de la voz de los actores del programa.



### 2.1.1 Foro de presidentes y los directivos docentes.

La idea de crear un programa como Colegios en Trayectoria Mega (CTM), tiene su origen en un espacio que adelanta la Cámara y Comercio Bogotá (CCB) y es el foro de presidentes, creado con el fin de que empresarios Júnior, puedan tener un intercambio de experiencias y aprendizajes con empresarios de una importante

<sup>1</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Foro-de-Presidentes>. Revisada 13 de agosto de 2018.

trayectoria en el país; son presidentes de compañías reconocidas, que han logrado muy buenos resultados en todo nivel en sus empresas y que de ellos se esperan las decisiones más estratégicas para guiar el rumbo de las empresas, buscando que permanezcan en el mercado con mayores niveles de sostenibilidad y de competitividad.

El foro es un espacio en el que empresas del mismo sector, ejemplo Corona y ALFA, comparten sus experiencias de innovación como una oportunidad de construir y aprender juntos.

“Foro de Presidentes es un espacio donde van los presidentes de las compañías. Allí fue posible evidenciar ciertas relaciones entre el trabajo de los rectores y de los presidentes de las compañías, en el caso de los rectores como la cabeza de una pirámide, todos esperan las decisiones de nosotros como rectores y en esas empresas esperan las decisiones de las cabezas de las organizaciones, es decir de los presidentes. Este foro ya lleva diez años funcionando y lo que más me llamó la atención es que se reúnen para compartir experiencias sobre tratados de libre comercio en el mundo y desde allí ver qué podía hacer la industria en Colombia frente a esto.

Aquí empresas del mismo sector (Corona-ALFA) se sentaban a compartir sus experiencias, eso anteriormente no se hacía porque pensaban que se iban a robar las ideas de innovación, por eso me pareció muy interesante e importante esa mirada de foros de presidentes, en la que el objetivo era compartir sin tener en cuenta la competencia y contemplando las oportunidades de mercado para todos, reconociendo que donde usted se distingue por hacer esto y yo se lo respeto porque eso es su marca, pero yo también puedo aprender de lo que hace usted para poder fortalecer mi empresa, mi organización y no ser una empresa que desaparece al año por no tener esa oferta de valor, que lo hace permanecer en el mercado. Bajo esa perspectiva nos presentan pensar nuestro colegio como una impronta, qué hacen ustedes, por qué son buenos, qué hacen de diferente. Eso es algo muy importante porque a veces a uno el día a día lo absorben y el foro de presidentes se genera la posibilidad de pensar en esos valores agregados que uno va desarrollando. (Castro, comunicación personal, 07 de marzo de 2018)



Para la directora de relaciones interinstitucionales de la CCB Gloria Ruiz, el momento de creación de CTM, puede describirse de la siguiente manera:

“Bueno, CCB tiene un programa que es probablemente el programa más exitoso, porque es un programa diseñado para las empresas grandes y medianas, para que logren un crecimiento de más de dos dígitos, y además sean competitivos, y tengan sostenibilidad. Este programa está liderado por presidentes de empresas, que comparten sus experiencias con los nuevos presidentes, y ese intercambio fluido de experiencias es lo que hace que sea un programa totalmente diferente a los que puede uno obtener en la academia u otros espacios. Entonces el ver el resultado de este compartir como ha generado un alcance y un impacto tan importante, la Cámara considerando que la educación es el pilar del desarrollo del país, decidimos que podíamos alinear el programa de Empresas en Trayectoria Mega con colegios. Entonces comenzamos a trabajar en módulos direccionados hacia el tema educativo, pero que tuvieran esa planeación y un foco, que los rectores piensen en un mega para que tengan resultados extraordinarios, que es básicamente lo que significa mega. Entonces alineamos esos módulos, y así empezó hace dos cortes. (Ruiz, comunicación personal, 16 de abril de 2018)

La idea de alinearse con los colegios, de poder pilotear una experiencia de las mismas características, pero en el sector educativo, surge del reconocimiento de la educación como motor de desarrollo del país y allí empieza a tomar forma la idea de un espacio de encuentro que permita intercambiar saberes entre la escuela.

... el Doctor Alberto Espinosa junto con otros empresarios que venían liderando la formación de otros empresarios más junior, desarrollaron una estrategia para potenciar el talento de dichos empresarios y allí encontraron una conexión muy interesante de lo que venían haciendo en la Fundación Empresarios por la Educación en torno al fortalecimiento del liderazgo de los rectores y de los coordinadores. (Vallejo, comunicación personal, 16 de abril de 2018)

La propuesta se concreta a finales del año 2014 partiendo de la premisa de que en espacios donde se construyen entre pares es posible aprender más, junto a la

convicción desde el sector empresarial de aportar a la educación como asunto fundamental para el desarrollo del país. Este primer hito en la historia Colegios en Trayectoria Mega se hace visible con el reconocimiento por parte de la CCB de la necesidad de potenciar el liderazgo en los directivos y allí hacen el llamado a la Fundación Empresarios por la Educación como referente fundamental y como institución experta en liderazgo educativo, para a creación y desarrollo de la propuesta.

### 2.1.2 Consolidación del proyecto Colegios en Trayectoria Mega

Hacia 2014, la Fundación Empresarios por la Educación, venía desarrollando diversas iniciativas alrededor de la defensa del derecho a la educación y trabajando directamente con directivos docentes a través de un programa que en los últimos años se ha convertido en referente denominado Rectores Líderes Transformadores.

Según relata Carolina Meza, actual directora de La Fundación, al empezar el trabajo con la CCB, se inicia una búsqueda de alternativas que permitan la expansión del trabajo consolidado por los empresarios en el Foro de Presidentes y con la perspectiva pedagógica y el contexto educativo que le imprime FExE, a los colegios de Bogotá.

Además de la CCB y FExE, también estuvieron en el origen de este programa otros actores como: Fundación Nutresa, Alberto Espinosa, Patricia Gómez de León, María Victoria Angulo, colegios privados y colegios en concesión.

“...y allí surge Colegios en trayectoria Mega “que básicamente lo que hace es acompañar a los rectores para que creen redes entre ellos de apoyo y de colaboración y los lleve a un mejoramiento de sus comunidades educativas” (Meza, Comunicación personal, 24 de diciembre de 2017).

CTM arranca como una réplica del foro de presidentes que busca trasladarse al escenario escolar y particularmente de los rectores de instituciones educativas de la ciudad.

... cuando los empresarios se convencieron desde el foro de presidentes que había que apoyar la educación, empezamos a ver otra línea de trabajo desde el foro de presidentes y ese hito lo marcó mucho antes y muy en línea con el trabajo que se hace con la Fundación Empresarios por la Educación. Creo que es importante acá traer a colación varios actores que ya no están pero que estuvieron en esa línea de tiempo, y es la Fundación Nutresa, el trabajo de colegios en concesiones, algunas personas que hoy en día no están: Patricia Gómez de León, María Victoria Angulo, etc. El rol que también jugaron en su momento, todo lo que fue el programa puntualmente de Líderes Transformadores, y Líderes Siglo XXI, que, si bien es cierto está en relación directa con Empresarios por la Educación, pero en ese momento era el programa como tal el que hacía presencia. (Espinosa, Comunicación personal, 14 de abril de 2018)

Con el apoyo de distintos aliados inicia un diálogo de saberes que termina en la definición de contenidos y organización del programa, que partió de las siguientes preguntas: ¿Cómo desarrollar el programa?, ¿Qué se espera de él?, ¿Cómo se desarrollará?, entre otras cuestiones.

Un tercer hito que me pareció muy importante era consultar con todos estos aliados, que lo que fuéramos a hacer, lo que nos propusimos a hacer -que era una réplica de empresas en trayectoria mega-, se complementará y no competiera con ningún programa. Y una vez hubo esa concertación y todos estuvimos de acuerdo de que realmente había complementariedad, fue digamos: echarlo andar. (Espinosa, Comunicación personal, 16 de abril de 2018)

Producto de la conversación y de la experiencia del foro de presidentes, se acuerdan una serie de principios para el programa, esto es la idea de encuentro, diálogo o red donde personas que hacen lo mismo, que están en la misma ciudad, que comparten la misma localidad e incluso que se encuentran en el mismo barrio, pueden generar conversaciones significativas y enriquecedoras para todos, reconociendo que no hacen las cosas de la misma manera, pero que si es posible apoyarse, apalancarse y retroalimentarse para lograr cada vez mejores resultados.

A partir de este principio, se vinculan nuevos aliados, entre ellos Diego Castro y Mery Jiménez, rectores de Alianza educativa, su trabajo junto al de Sergio Arango fue determinante en la formulación de la propuesta. Este momento fue fundamental pues,

Sergio Arango que hacía parte del foro de presidentes, se arremangó la camisa y empezó a trabajar muy fuerte para diseñar la metodología; unos rectores que nos estuvieron acompañando desde el inicio Diego, Mery, que fue muy importante sumarlos a esa redacción y esa concepción del programa yo lo marcaría como el tercer hito que fue muy importante. (Espinosa, Comunicación personal, 16 de abril de 2018)

Diego castro, narra así la invitación que recibió para trabajar en la propuesta y las discusiones allí sostenidas:

“Sueño mega vino aquí en el 2015, yo fui invitado a finales del 2014. Yo fui invitado cuando esto era idea, con el doctor Espinosa, Jesús, Harold, entonces en ese momento la directora general de la Alianza, Patricia Gómez De León, me invita por la Fundación Empresarios por la Educación para tener una idea de cómo sería esto. Tuvimos unas reuniones con este equipo y a mí me pareció muy importante esta acción ¿por qué? Porque el objetivo era conversar los rectores sobre temas que se proyectaran en cada colegio, y no era una cosa de gestión, sino que ‘miremos su colegio’ desde otra perspectiva. Y tampoco había algo estructurado para decir ‘ustedes tienen que seguir con este modelo’ entonces fue algo muy interesante porque era una construcción. Yo estuve en frente de un proyecto de la U pedagógica que se llama RECEJ (Red de Cualificaron de Educadores en Ejercicio) entonces lo que más se parece a una red de rectores es lo que estamos haciendo en CTM. Eso era algo que le hacía falta a la educación, porque podemos tener redes a nivel de área (matemáticas, lenguaje) pero a nivel de rectores no. Entonces me pareció una idea muy interesante, en donde se pudiera compartir con colegios del distrito, colegios del sector privado, de todos los estratos. Por lo tanto, en un principio di algunos aportes, se tomaron como referentes todos los módulos, todos lo que se habían hecho en foros de presidentes de las compañías del país.

Bajo este sistema empezamos a pensarnos qué sería eso en educación, que no fuese algo impuesto de un lado a otro sino pensado en cómo sería en educación.”

### 2.1.3 Primera Cohorte

Líderes Siglo XXI y Rectores Líderes Transformadores son programas que se han convertido en referentes en la formación y trabajo con directivos docentes en el país, estos, desarrollan procesos de formación y acompañamiento, que buscan potenciar el liderazgo de los directivos en sus instituciones. Los rectores que ha participado en estos dos programas fueron los primeros convocados para la primera cohorte de Colegios en Trayectoria Mega que arranca a inicios del 2015. Así lo relata Luz Enith Castro:

Bueno pues todos los rectores que han participado en el programa los de colegios oficiales en su mayoría, son rectores que han pasado por el programa rectores líderes transformadores y en la primera corte que arrancamos en el 2015 nos planteamos los miembros de la alianza, la necesidad de contar con rectores que ya tuvieran un proceso personal y profesional de desarrollo de su liderazgo, entonces por eso tomamos la decisión de que los rectores que se vincularán hubieran participado en el programa Rectores Líderes Transformadores o que hubieran participado también en el programa líderes Siglo XXI, que también les ayuda a desarrollar algunos elementos y herramientas para potenciar su liderazgo, son líderes que inspiran a sus comunidades educativas, que son reconocidos no sólo por los miembros de su comunidad, sino no sólo por otros rectores, por otros pares, por Secretarías de Educación, son líderes, que se han puesto en el cuerpo y en su tarea del día a día no sólo temas administrativos, sino un liderazgo pedagógico claro de las instituciones y eso precisamente es lo que les ayuda a caminar en ese proceso de mejoramiento integral, te decía no sólo tiene que ver con desempeño en pruebas, tiene que ver con el desarrollo integral de la institución educativa y de llevar a otro nivel la institución educativa, de reconocimiento por diferentes factores. (Meza, Comunicación personal, 24 de diciembre de 2017)

Integrantes de la Cámara y Comercio de Bogotá, la Fundación Empresarios por la educación y algunos rectores de Alianza Educativa, entre otros, inician una

revisión de la experiencia del foro de presidentes e inicia un camino difícil, descrito como la capacidad de renunciar a los elementos que era necesario reformular, para hacer acorde la metodología del programa con las iniciativas que ya se venían tejiendo en relación con la educación:

El cuarto hito fue haber sido capaces de... muy acorde a la metodología, ser capaces de renunciar a muchas cosas que no necesariamente en Empresas de Trayectoria Mega estaban bien, para alivianar la metodología y hacer una mucho más ajustada a colegios. El hito fue finalmente tener una metodología muy bien construida, estrechar entre la Fundación Empresarios por la Educación y Cámara de Comercio de Bogotá; una vez nos convencimos tanto Empresarios como Cámara, las dos instituciones participaríamos del programa fue tener siempre una persona que se encargara por la educación, de poner a patinar esto. Eso me pareció fundamental para que eso funcione. (Espinosa, Comunicación personal, 16 de abril de 2018)

La definición y acotación de la metodología, pasó por una serie de discusiones y definiciones que se concretan en las siguientes premisas:

- ✓ La iniciativa surge con el objetivo de conversar con los rectores sobre temas que se proyectarán en cada colegio, no como asunto de gestión sino como una forma de mirar los colegios desde otra perspectiva.
- ✓ Parte de la idea de que no existe una estructura, una receta o una forma definida de contenidos, metodologías o de correcto hacer en la escuela o bajo la idea de seguir un modelo único y absolutamente definido de hacer las cosas, es esencialmente una construcción y así se debe mantener durante su desarrollo.
- ✓ Para la construcción de los módulos, los referentes se toman del foro de presidentes, allí inicia un proceso de pensar que sería un foro de presidentes en educación o un foro de rectores de instituciones, partiendo de la precaución de respetar el carácter diferenciador de la escuela.

- ✓ Es importante contar con la participación de rectores de colegios públicos, colegios privados, colegios en concesión, colegios de administración y sin diferenciación de estratos.
- ✓ El desarrollo metodológico de los encuentros tendrá como eje fundamental la idea del encuentro, de compartir experiencias, conversar, identificar la impronta, los elementos diferenciadores que hacen bueno a cada uno. Propiciar ese espacio de hacer un pare, de pensar, de encontrarse.

Un elemento determinante para Colegios en Trayectoria Mega fue el lanzamiento del programa, luego de un intenso periodo de trabajo, de un sin número de discusiones frente a la pertinencia de los contenidos y metodologías con los rectores, el lanzamiento realizado en el año 2016 y se convirtió en la concreción del ADN del programa.

Ya por último yo diría que fue la determinación de echarlo a andar, en el primer lanzamiento del primer ciclo, del primer módulo, había mucho escepticismo de nosotros mismos que habíamos trabajado casi dos años con el tema. Pero a la final la metodología misma del programa nos decía “sueñe y échelo a andar” y creo que marcarlo ya de ahí para adelante digamos el recorrido pues, ya fue con una dinámica. Pero el lanzamiento para nosotros fue fundamental, porque fue decirnos: Sí fue posible, si se puede hacer. Y ahí para acá, pues muchas anécdotas más, pero que no quiero marcarlas en estos hitos.” (Espinosa, Comunicación personal, 16 de abril de 2018)

De allí surge la primera cohorte de rectores en el programa, conformada entre otros por Mery Alcira Jiménez, Diego Castro, Wilson Cajamarca, Juan Carlos, Marlene Sánchez, Judith Castillo, quienes aceptaron participar de la convocatoria que estaba dirigida a rectores destacados “que se consideraran admirados por los demás, que sirvieran como líderes en el proceso de compartir las buenas prácticas de rectoría para llevarla a otros rectores.” (Montoya, Comunicación personal, 16 de abril de 2018).

La invitación a participar se realiza a través de la Universidad de los Andes y se extiende a instituciones que tiene cierto nivel de reconocimiento, por los resultados que en diversas dimensiones han obtenido en sus colegios en Bogotá, allí participaban colegios públicos, privados y en concesión. Quienes deseaban hacer parte del programa, debieron realizar un escrito de presentación de su institución y sustentarlo, aprobados estos dos momentos se ingresaba a Colegios en Trayectoria Mega.

El colegio llega a CTM por un elemento que es RLT, eso fue hace 7 u 8 años, que se hizo la convocatoria por intermedio de la Universidad de los Andes. Hice mi inscrito de presentación, lo sustenté con Carlos Casas, y fui admitido en el grupo. Entonces a partir de RLT se hicieron unos trabajos muy bonitos de los cuales también aprendimos muchas cosas, y a través de RLT las personas que estuvieron frente de la formación del grupo nos pusieron en contacto con CTM. Entonces ahí algunos de los colegios que estuvimos en RLT ingresamos a CTM (Rodríguez, Comunicación personal, 14 de marzo de 2018)

El programa da inicio así, a las propuestas teóricas y metodológicas previamente definidas,

Comenzamos en el primer corte a través de ensayo y error. Bueno, comencemos a mirar a ver cómo es esto, y empecemos a movilizar qué nos sirve y qué no nos sirve. Un grupo que inicia más o menos con unas 20 personas, terminamos de ese grupo creo que como unos 8 o 9 personas después de un proceso de 5 módulos y más o menos año y medio, en el que estuvimos trabajando.” (Jiménez, Comunicación personal, 15 de diciembre de 2017).

Los participantes de la primera cohorte del programa coinciden en afirmar que esta ha sido un proceso en el que prima la construcción conjunta de los elementos a desarrollar en cada módulo del programa. Todo ello implicó una recontextualización de lo desarrollado en foro de presidentes en la escuela y



desde una perspectiva pedagógica, tarea que se realizó entre los rectores de esta cohorte y las personas de FExE.

#### **2.1.4 Revisión metodológica de los módulos**

Producto de los procesos de heteroevaluación y autoevaluación, y del recorrido de los participantes por los cinco módulos, se llega como conclusión a la necesidad de ajustarlos al contexto educativo, si bien ya se habían hecho algunos cambios, aún existían elementos que debían ser más “pedagógicos” para el trabajo con los futuros participantes.

Los rectores que cursaron el programa en su primera versión apoyaron esta tarea de revisión y de manera conjunta con los orientadores del proceso, con representantes de la Cámara de Comercio de Bogotá y de la Fundación Empresarios por la Educación, consolidaron los módulos que se desarrollaron en la segunda cohorte y que pueden ser consultado en los anexos del presente documento.

La revisión de los constructos teóricos, metodológicos y experienciales de los módulos se convirtieron en una oportunidad de continuar en el proceso, de apoyar la apuesta que de manera conjunta se había realizado, y, además, surge la iniciativa de acompañar el programa en su segunda cohorte.

Es así como los rectores que culminaron la primera cohorte y que participaron de la revisión, diseño y construcción de módulos para la segunda, se convirtieron en mentores, es decir rectores que luego de su paso por el programa inician el acompañamiento a otros rectores en este trayecto y con ello seguir construyendo, seguir intercambiando y seguir construyendo red.

#### **2.1.5 Segunda Cohorte**

La segunda cohorte cuenta con el reconocimiento de entidades como Secretaria de Educación de Bogotá y el Ministerio de Educación Nacional, aunque sigue manteniéndose como una iniciativa liderada y desarrolla por CCB y FExE y ha en

este camino ha logrado consolidarse como un espacio por excelencia para el encuentro y el aprendizaje entre pares rectores.

Yo creo que más que una formación estructurada, el valor que tiene el programa es el intercambio, un dialogo entre los rectores. Ahí se ponen en juego, por ejemplo, la experiencia de colegios privados, de colegios en administración y de colegios privados. Entonces más que una formación estructurada, es un escenario para compartir experiencias. El valor quizá radica ahí: un diálogo que propicia compartir experiencia. (Caballero, comunicación personal, 16 de abril de 2018)

Este escenario se construye según Caballero a partir de una ruta construida a partir de unas grandes temáticas de discusión o hitos de la escuela que han sido acordados como fundamentales para el ejercicio del liderazgo en los colegios. Estas grandes temáticas configuraron los módulos del programa que están estructurados para compartir la cotidianidad de las escuelas que participan, lo que conlleva a la construcción conjunta, el diálogo con otros, el soñar con otros, unir voluntades y construir colectivos, que son esenciales para el desarrollo de propósitos educativos.

Un tema fundamental es como los rectores participan en una reflexión permanente hacia adentro, más hacia sus instituciones, más que un lenguaje imperativo es cómo se pueden potenciar escenarios para lograr cosas pertinentes, para lograr respuestas de los problemas que tiene el colegio. Hay un tema central y es: los rectores como empiezan a generar aportes y también como trabajan con sus equipos al interior de los colegios y empiezan a contar con el otro, con el otro rector dentro del programa. (Caballero, comunicación personal, 16 de abril de 2018)

La segunda cohorte tiene como elemento diferenciador el acompañamiento de los rectores mentores. Que en palabras de un mentor del programa es:

Primero, es una responsabilidad gigante. Significa ser reconocido, inicialmente. ¿Por qué razón? Por muchas. Puedes ser por la disponibilidad de tiempo, por el liderazgo, por la claridad conceptual, por el modelo a seguir, de cualquier manera, es un reconocimiento positivo. Pero ante todo el significado de ser rector mentor

encierra el compromiso de retribuir en algo lo que recibimos, a mí me parece que es responsable de nuestra parte como rectores mega retribuir en algo, para que otros sigan el camino que nosotros iniciamos y que seguramente en algún momento tendremos que dar un paso a un lado, para que otros desarrollen ese liderazgo. Hay que dar, hay que retribuir, hay que devolver un poco de lo que hemos recibido. ¿Complejo? Sí. No es solamente a voluntad y el querer brindar el tiempo, yo he contado con el apoyo de mi empresa para el manejo de los tiempos, espero seguir contando con él, pero más que eso es representar en los compañeros rectores que vienen en el camino, la posibilidad de ver alcanzado el sueño, desde la perspectiva de ellos como rectores observando las posibilidades que han tenido otros compañeros para alcanzarlos. Es decir, si otra persona lo alcanzó, ¡Yo también! ¿por qué yo no? Si seguramente yo estoy mejor. En la reunión anterior ellos decían ‘pues rico ser como ustedes que ya tienen todo hecho’ y yo les decía ‘no, olvídense’ nosotros estamos aprendiendo de ustedes, y probablemente ahora tengamos menos en la medida que estamos replanteando muchas cosas, aquí todos aprendemos de todos. Ser mentor es por supuesto, ser reconocido, es una responsabilidad gigante no solo con los rectores sino con La Fundación, porque es que viene un compromiso de otras personas que nos han dedicado tiempo y nosotros que, a manera de gratitud debemos generar una retribución al respecto. ((Cajamarca, comunicación personal, 05 de marzo 2018)

La mentoría se convirtió para el programa en un referente de acompañamiento en procesos de formación con profesionales de la educación, un mentor es un rector destacado que en su paso por el programa aprende la importancia de trabajar con otros, comparte su experiencia y facilita el proceso de los nuevos participantes. El rol del mentor estaría marcado por la movilización de sus pares, incitar a la acción y la reflexión de su quehacer en la institución.

#### 2.1.6 Proceso de sistematización del programa

Partiendo de las experiencias que el programa ofrece, la construcción que ha venido adelantando en el transcurso del tiempo y el reconocimiento que al proceso hacen los rectores que participan del programa, se inicia la propuesta de reconstrucción de la experiencia desde las voces de los participantes. A partir de

un proceso de acompañamiento a cada encuentro, la recolección de los testimonios de los participantes y la revisión de los documentos, se desarrolla el presente proceso de investigación que recoge el transitar de la propuesta.

## *2.2. ¿Cómo se desarrolla el programa Colegios en Trayectoria MEGA?*

La principal estrategia del Programa consiste en el intercambio de los rectores sobre sus experiencias y su práctica pedagógica, directiva, administrativa y comunitaria. El intercambio se genera a partir de encuentros que parten de la certeza que una relación de aprendizaje entre pares y que, con el apoyo de módulos de trabajo, es posible transformar prácticas educativas en beneficio de la comunidad y de la educación, pues el intercambio fortalece el diálogo y el aprendizaje compartido y potencia a los sujetos rectores y a sus IE, a partir de la reflexión y la proyección del sueño mega.

Yo creo que en el centro del programa está uno: el aprendizaje colaborativo o sea parte de la comprensión de que entre pares aprendemos más y qué aprendemos mucho de los ejemplos que nos dan nuestros colegas y el programa se basa y se sustenta en ese aprendizaje entre redes de rectores... Estos son rectores que ya de por sí son muy buenos, que tienen grandes resultados en sus colegios y muchas veces no ven para dónde puede coger, por dónde puede mejorar y el programa los ayuda a ver que hay caminos de mejoramiento en cualquier institución educativa y que siempre pueden tener un sueño aún más retador, que los ayude no solamente a ellos sino a toda la comunidad a mantenerse motivados por dar mejores condiciones para sus estudiantes. (Meza, Comunicación personal, 24 de diciembre de 2017)

El aprendizaje entre pares, entre rectores, es el elemento diferenciador del programa, el diálogo desde su experiencia y la escucha activa de aquellas que les acontecen a sus compañeros, se convierte en una herramienta de aprendizaje fundamental para afrontar situaciones diversas en sus instituciones. El Programa se desarrolla a través de encuentros que son fundamentalmente escenarios de interacción e interactividad de los participantes, con protagonismos diferenciales particulares según el tipo de encuentro así:

- **Foro de rectores:** Participan rectores del Programa, así como otros rectores interesados en participar. Durante estos foros se realizan: el lanzamiento de cada uno de los módulos, presentaciones de experiencias de rectores y de empresarios, trabajo en equipos, exposiciones de expertos, entre otras actividades.

- **Encuentros para el desarrollo de los módulos:** El objetivo de estos encuentros es compartir un marco general de la temática del módulo respectivo. También permite recoger los aprendizajes de los rectores mediante el intercambio de sus experiencias, el programa se encuentra conformado por cinco módulos: (1) Reconociendo mi entorno, (2) Construir la “Mega”, (3) Repensar el currículo, (4) Liderar y motivar talentos y (5) Asegurar talentos.

Los módulos se asumen como guías que permiten abordar el objetivo propuesto para cada uno. En ellos se describe la pertinencia de la temática seleccionada para el módulo, su propósito, el desarrollo de cada una de las categorías que lo orientan, se proponen ciertas estrategias y actividades que alimentan la reflexión propuesta, y finalmente, se sugieren unas preguntas orientadoras que orientan el intercambio que se adelantará durante el módulo entre los rectores.

A continuación, se realiza una breve descripción de lo trabajado en cada uno<sup>2</sup>:

#### 2.2.1. Módulo 1. Reconociendo mi entorno.

Este trabajo de reconocimiento del entorno se alimenta de un ejercicio de identificación de las características, atributos y elementos de la historia de cada una de las instituciones participantes. Este análisis se irá nutriendo en el intercambio entre los rectores. El reconocimiento de la diversidad en cada una de las comunidades educativas, sus características y el análisis permanente de su contexto, permitirá plantear un sueño que sea pertinente con las necesidades y expectativas reales de la comunidad educativa.

---

<sup>2</sup> Los documentos completos con la información de los módulos, puede ser consultada en el anexo 1.

Se busca con este módulo analizar los elementos del entorno que impactan la dinámica de la vida de los colegios y con los equipos de trabajo determinar la forma en que los grupos de interés se relacionan con la institución, identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para definir un principio de realidad desde donde se pueda proponer el Sueño Mega.

Con este fin se conversa alrededor de los elementos que caracterizan la institución educativa, la pertinencia de realizar una revisión del horizonte institucional, la necesidad de detectar y establecer las expectativas que la comunidad educativa en relación con el presente y el futuro, la importancia de definir los principales atributos de la institución educativa así como de establecer relaciones con el entorno y finalmente una invitación a reconocer los grupos de interés que podrían definir los rasgos claves y la relación que se establece con la administración de los colegios. Por ejemplo, la participación de la comunidad en los órganos del gobierno escolar, la comunicación de las familias con los maestros, los procesos de acompañamiento de las familias hacia los estudiantes, el seguimiento a egresados, entre otros.

Las estrategias y actividades propuestas para el desarrollo de la temática tienen como base el desarrollo de una matriz DOFA que permite reconocer las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades a que debe hacer frente la institución educativa. Se propone también el desarrollo de una línea del tiempo que permite reconstruir las particularidades históricas que atraviesan los colegios y la conformación de grupos de trabajo que comparten su experiencia, para finalmente plantear las preguntas orientadoras sobre las que versarán los siguientes encuentros.

### 2.2.2. Módulo 2: “Construir la MEGA”

El módulo 2, busca avanzar en la construcción del sueño MEGA, que es entendido como un sueño innovador, sobresaliente y motivante. Hace referencia a la posibilidad de trazar caminos diferentes a los que las instituciones educativas han venido implementando, con el propósito de alcanzar resultados sobresalientes que

antes parecían inalcanzables e imposibles y que implican rompimiento y transformaciones radicales. Sus contenidos tienen como base los contenidos y metodología del módulo de “Sueño MEGA” del Foro de Empresarios, ajustado al escenario educativo y enriquecido con algunas de las experiencias de los rectores que han participado en la primera cohorte.

Tiene como punto de partida el análisis realizado durante el módulo uno y a la par se usan los documentos institucionales tales como el PEI, el horizonte institucional, así como su misión y visión, y se orienta a los rectores en el proceso de reflexión sobre la propuesta educativa con que cuenta la Institución Educativa.

Este módulo busca llegar a transformaciones radicales e innovaciones pedagógicas y a partir de éstas, perfilar la construcción del sueño MEGA que tiene como base un principio de realidad que lo haga viable.

El módulo se desarrolla en dos momentos: El primero da cuenta de los elementos conceptuales del direccionamiento, con este fin se definen las características del sueño Mega y se sugiere una revisión del direccionamiento estratégico de la institución educativa; el segundo corresponde a la metodología para la construcción del sueño MEGA, allí se da inicio a un proceso de definición del ADN del colegio, se identifican los atributos o particularidades que marcan la diferencia con otros escenarios para establecer las ventajas de su propuesta educativa y finalmente realizar definiciones estratégicas. Luego de este proceso de revisión y selección, se procede a adelantar un proceso de construcción del sueño MEGA a través de una estrategia metodológica basado en la Matriz de análisis ERIC y finalmente revisar algunas experiencias previas que han adelantado un proceso de igual envergadura, aunque en escenarios distintos, todo ello a partir de unas preguntas orientadoras, que animan el diálogo, la construcción y la reflexión.

### 2.2.3. Módulo 3: Repensar el currículo.

Este módulo será presentado por el rector una vez la institución haya logrado una visión más profunda de su entorno y la formulación de su Sueño Mega y parte del

análisis que ha realizado con su equipo directivo sobre los procesos curriculares de su colegio. De allí que el objetivo sea orientar la reflexión sobre currículo con base en el sueño MEGA y el análisis de entorno del colegio para que los principios filosóficos y misionales se concreten y se desarrollen.

Para contribuir al mejoramiento de su gestión institucional y, de manera particular para reorientar el currículo institucional, los rectores participantes en el Programa CTM son invitados a intercambiar experiencias con sus pares sobre los aspectos básicos del currículo. De allí que en el módulo se intercambie a propósito de los aspectos conceptuales o de definición de Proyecto Educativo Institucional PEI y los elementos fundamentales para adelantar el análisis del currículo, tales como: pertinencia y coherencia del currículo, su estructuración, la visión de futuro que lo orienta, la alineación del plan de estudios en relación con los objetivos y los fines de la educación, la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad de los saberes que ofrece, así como las estrategias metodológicas definidas para el alcance de dichos saberes, el marco legal sustentado en los lineamientos curriculares, estándares, derechos básicos y orientaciones del MEN, entre otros.

#### 2.2.4. Módulo 4. Liderar y Motivar Talentos.

El módulo cuatro, posiciona la discusión en relación con el ejercicio del liderazgo enfocado en la motivación de talentos de los equipos de trabajo en los colegios, aquí se presentan algunas estrategias para identificar y potenciar el principal recurso con el que cuenta la educación: el recurso humano. Por ello tiene como objetivo: potenciar el liderazgo del rector y fortalecer los talentos de la comunidad educativa (maestros, directivos, estudiantes, padres de familia y personal administrativo y de servicios generales) articulando su gestión con los diferentes grupos de interés.

La reflexión que se propone retoma ejercicios realizados en los encuentros anteriores con el ánimo de suscitar y compartir experiencias relacionadas con el liderazgo en la consolidación de la comunidad educativa. Es importante señalar,



que esta reflexión sirve como punto de partida para generar procesos de observación, análisis y discusión sobre el potencial de transformación que tienen los colegios a partir de su liderazgo.

Los contenidos sobre los que se genera la reflexión tienen como base el reconocimiento de la comunidad educativa y el desarrollo de sus talentos, a partir de cuatro elementos que, desde un ejercicio de diálogo e interacción, ofrecen a los rectores y sus equipos de trabajo, una oportunidad para encontrar formas novedosas que permitan promover su potencial. Estos elementos se han estructurado a partir de diez componentes: El primero parte de la discusión y reflexión a propósito de la importancia de liderar el Ser, el segundo invita a reconocer el saber cómo un elemento para potenciar desde el talento de los docentes, el tercero permite situar el hacer con base en la reflexión, el cuarto busca animar la discusión sobre eso que se ha denominado “aprender”, el quinto elemento invita a reconocer la innovación como un elemento fundamental para el alcance del Sueño Mega en la institución, el sexto, posiciona la importancia del diálogo y la socialización de experiencias con todos los actores de la comunidad educativa, el séptimo aboga por el respeto a las diferencias, el octavo acude al ambiente escolar como indicador clave de los procesos que se adelantan dentro de los colegios, el noveno sitúa la necesidad de que el rector ejerza un liderazgo pedagógico y finalmente el décimo elemento convoca a enfrentar el reto para consolidar los cambios y generar procesos de apropiación e institucionalización.

#### 2.2.5. Módulo 5. Asegurar sostenibilidad.

Los participantes, encuentran en este módulo una invitación a pensar la sostenibilidad del Sueño Mega a partir una mirada sobre el funcionamiento interno de la Institución Educativa y sobre sus interacciones con el contexto. Esta es una oportunidad para que los rectores profundicen en el intercambio con sus colegas, el análisis sobre algunos aspectos básicos que sustentan sus logros sobresalientes, y generen nuevas alternativas para atender las exigencias sociales del Siglo XXI.

Los contenidos de este módulo, como todos, guardan una estrecha relación con los cuatro módulos anteriores y tiene como propósito promover la reflexión del rector con su equipo de trabajo sobre los factores internos y externos que consolidan los logros alcanzados por sus antecesores, los que ha logrado durante su gestión, antes y durante su participación en el Programa, y los que contribuyen a una mayor incidencia en la comunidad educativa.

Parte de una pregunta fundamental en relación con los aspectos básicos de la sostenibilidad, entendida como la permanencia de los avances logrados y la continuidad institucional basada en la armonía con su contexto y que requiere un conjunto de condiciones tales como: la visión de futuro de la institución, la visión comunitaria, el buen gobierno, los procesos institucionalizados, la gestión de recursos, la rendición de cuentas y los pactos referentes. Así mismo es necesario tener en cuenta la pertinencia de la respuesta a las necesidades del entorno, la apropiación de la comunidad y la cultura de calidad en la que juegan un papel importante los indicadores y los sistemas de seguimiento.

### **3. Metodología del proceso de sistematización**

#### **3.1. *¿Cómo se entiende la sistematización en FExE?***

La Fundación Empresarios por la Educación, concibió el proceso de sistematización como:

“un proceso a través del cual se aprende de las experiencias obtenidas en el desarrollo de un programa o proyecto, en un contexto y momento específicos, partiendo de la documentación de la información, organización de esta y la reconstrucción de lo que aconteció”. (Fundación Empresarios por la Educación, 2015.)

Con los primeros desarrollos en torno a la sistematización del programa Colegios en Trayectoria Mega se inicia un proceso de producción de conocimiento en relación con el liderazgo directivo y el liderazgo educativo y el intercambio entre pares, como elementos posibilitadores de transformación de la educación. El liderazgo directivo se refiere al ejercido específicamente por los rectores; el liderazgo educativo tiene que ver con la capacidad de cualquier actor del sector educativo de ejercer liderazgo en los procesos educativos y generar transformaciones en su entorno y el intercambio entre pares, se constituye como el centro de la propuesta, según lo referido por los rectores, es la posibilidad de diálogo y aprender con el otro, lo que marca el sello del programa y que motiva la participación a cada uno de los encuentros.

Es así como, al sistematizar Colegios en Trayectoria Mega se busca recuperar las prácticas y los saberes generados en esta estrategia, para reconocer los sentidos que se van construyendo desde la visión de los diferentes actores, sin emitir necesariamente un juicio de valor. (Jara, 2009)

Desde la misma propuesta de La Fundación, la sistematización del programa Colegios en Trayectoria Mega, está pensada más en la perspectiva de la problematización y comprensión de lo vivido por los distintos actores, recuperando sus distintos saberes, por lo cual este proceso no se limita a la estructura lógica del proyecto y sus pretensiones, sino que es pieza fundamental, los saberes, los sentires, las vivencias y por supuesto aprendizajes que las personas que han participado en cualquier rol en este programa, han tenido a lo largo de su vinculación.

Si se piensa desde la perspectiva de incidencia público – privada en el tema de liderazgo educativo, es clave no quedarse solamente con la estructura del programa, sino, además, recuperar esas vivencias y esos saberes para que desde allí emerjan las líneas en que La Fundación Empresarios por la Educación puede incidir a nivel nacional en este tema. Solo si se tienen en cuenta los sujetos y sus aprendizajes, se puede lograr visibilizar aquello que está entre líneas, aquello que

resulta ser tal vez más importante que las temáticas de los módulos en los que Colegios en Trayectoria Mega está organizado y que es lo que transforma a un directivo durante su paso por la estrategia.

Además, siguiendo el *“Documento de Orientaciones para la Sistematización del Programa Rectores Líderes Transformadores”*<sup>3</sup>, el programa Colegios en Trayectoria MEGA se sistematiza porque se requiere:

- Aprender de las experiencias y las prácticas gestadas dentro del programa.
- Reconocer los procesos realizados; los intercambios generados y la experiencia.
- Analizar e interpretar el porqué de los avances, los fracasos y de los puntos críticos.
- Generar nuevos conocimientos e insumos para la construcción de lineamientos para la formación y el acompañamiento de directivos docentes;
- Visibilizar el proceso, las prácticas, los logros y los actores.
- Visibilizar a los actores locales que han desarrollado el programa CTM.
- Buscar el mejoramiento permanente; para cualificar los procesos, las experiencias y las prácticas,
- Empoderar a quienes gestan y realizan la estrategia.
- Hacer comprensiones más profundas sobre su desarrollo y compartirlas con otros.

---

<sup>3</sup> El documento orientaciones para la sistematización del programa RLT, construido por la Fundación Empresarios por la Educación presenta unas herramientas que consideran fundamentales para aprovechar los aprendizajes obtenidos a propósito del desarrollo del programa, comunicar sus resultados y proponer acciones de mejora, está dirigido principalmente a las universidades que participan del programa. El documento presenta en su primera parte por el contexto en el que surge la necesidad de sistematizar, para luego presentar las características de la sistematización, en el tercer momento se desarrolla la concepción de sistematización construida por la Fundación Empresarios por la Educación, porqué y para qué realizar la sistematización del programa, el cuarto momento una orientación metodológica de la propuesta y finalmente los referentes para la reflexión y producción de conocimiento en RLT.

- Generar líneas de incidencia política público – privadas claras y contundentes en el tema de liderazgo educativo que contribuyan al país en la consolidación del marco conceptual y de las metodologías para su implementación, y que conlleven al mejoramiento de las prácticas pedagógicas, de las relaciones de los sujetos que en ello participan y de la calidad de la Educación de este país.

Por último, es importante aclarar que la propuesta es de sistematizar el Programa Colegios en Trayectoria Mega y no de evaluarlo. Esta aclaración es importante teniendo en cuenta que la evaluación está relacionada con el proyecto y su cumplimiento y siempre realiza una valoración, emite un juicio de valor, para lo cual contrasta normalmente desde un marco institucional, lo que se esperaba que lograra un proyecto, con lo que se alcanzó, en este caso, y como se expone en los párrafos anteriores, este no es el objetivo.

### 3.1.1 Momentos de la Sistematización.

El proceso de sistematización del programa Colegios en Trayectoria Mega se organizó en seis momentos, definidos así:

- 1. Preparar:** Este momento parte de la pregunta por la pertinencia de la sistematización y se expresa así: ¿Para qué quiero sistematizar la experiencia? Disponer el camino de la sistematización requirió precisar los aspectos claves y las categorías que orientaron la investigación.

Entre los aspectos clave se determinó como fundamental el interés de los participantes sin ninguna motivación externa, ningún tipo de incentivo salarial o de ascenso en el escalafón y sin embargo es un espacio que luego de consolidado mantiene la afluencia permanente de sus participantes.

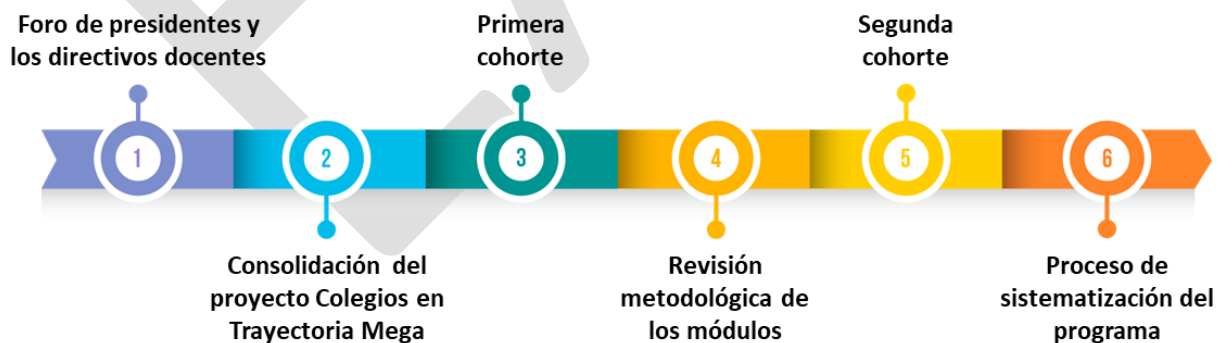
Entre las categorías definidas para dar inicio a la sistematización se definieron las siguientes:

- Experiencia.
- Sueño mega
- Aprendizaje
- Liderazgo

La sistematización partió de los insumos obtenidos a partir de documentos contruidos, entrevistas realizadas con los rectores y visitas in situ.

**2. Recorrer:** Este momento se pregunta por ¿Qué ha pasado con la experiencia?, esta senda buscó reconstruir a partir de las voces de los participantes la línea del tiempo que diera cuenta de hitos en el desarrollo del programa a partir de un proceso de análisis de documentación desde textos contruidos por los mentores, los orientadores de la propuesta, las organizaciones participantes, las voces y reflexiones de cada uno de los rectores en los encuentros mensuales y el desarrollo de entrevistas semiestructuradas.

Los hitos identificados fueron:



Estos ya fueron descritos en el capítulo 2 sección 2.1.

El recorrido que se adelantó les permitió a los actores reconocerse, acompañarse, inquietarse e iniciar un proceso de reflexión constante, ir tras los pasos que han sido determinantes para CTM y además, reconocer

potencialidades y elementos por fortalecer de las propuestas, evidenciando su transformación como profesionales, maestros y líderes de sus comunidades.

- 3. Recoger:** Este tercer momento da respuesta a la pregunta ¿Qué se hizo durante el programa? Y tiene como base las entrevistas semiestructuradas realizadas in situ con seis (6) rectores mentores y tres (3) rectores de la segunda cohorte de las localidades de Engativá, Kennedy, Usme y Rafael Uribe, la revisión de la documentación y de las presentaciones de los rectores, y las entrevistas realizadas con actores clave de la Fundación Empresarios por la Educación y de la Cámara de Comercio de Bogotá.

A partir de allí se reconocieron las voces y las experiencias de los rectores mentores, los rectores de la segunda cohorte y de los fundadores del programa. Es el momento pedagógico por excelencia ya que se construye a partir del diálogo y la reflexión constante frente al saber y sus prácticas, es el momento donde se fortalecen las relaciones entre teoría y práctica, permitiendo consolidar el corpus documental a partir de las evidencias identificadas en la experiencia y las fuentes secundarias que orientaron la interpretación.

- 4. Interpretar:** La interpretación se realizó a partir de la triangulación de la información recogida en los documentos, observación de los encuentros, y las entrevistas in situ, de este momento surge la identificación de las categorías de análisis: Aprendizaje, experiencia pedagógica, trabajo entre pares, Sueño Mega y ADN institucional. Las categorías se conceptualizan a partir de la reconstrucción del programa y las voces de los rectores, es decir que se construyen a partir de un diálogo entre teoría y práctica, un diálogo de saberes, y una inquietud constante por los procesos de transformación desde la educación.

Este momento ofreció la posibilidad de observar con todos los sentidos de acuerdo con los referentes para la reflexión y producción de conocimiento,

de manera que se buscó dar respuesta a las preguntas por los aprendizajes, los conocimientos y los aportes: ¿Qué aprendizajes es posible generar con la experiencia? ¿Qué conocimientos se han construido? ¿Qué se le puede aportar a la estrategia CTM a partir de la sistematización?

- 5. Producir:** Aquí se elaboraron los productos como documentos escritos, foros, encuentros educativos, producciones audiovisuales, entre otros que dan cuenta de la sistematización y tienen la intención de socializar y dar a conocer los resultados a partir de la pregunta por ¿Cómo comunico mi experiencia?

La experiencia puede ser comunicada a partir de:

- Análisis de cada una de las categorías trabajadas y sus interrelaciones.
- Documento escrito sobre la experiencia pedagógica en Colegios en Trayectoria MEGA.
- Videos editados de las entrevistas realizadas (para uso pedagógico).
- Video del programa Colegios en Trayectoria Mega.
- Videografía del programa CTM.

La producción de conocimiento permitió también, reconocer los aprendizajes construidos desde la sistematización en relación con los aportes del programa expresados como potencias y oportunidades de mejora, a las instituciones educativas, a los rectores, al liderazgo educativo, a consolidar una experiencia pedagógica para rectores, a la Cámara de Comercio de Bogotá y a la Fundación Empresarios por la Educación.

- 6. Transformar:** Este momento buscó responder a la pregunta: ¿Qué pasa con la comunidad educativa y sus prácticas al transitar por este programa?,



¿Qué se puede transformar a partir de los aprendizajes? Y permitió resignificar la experiencia a partir de las lecciones aprendidas que amplíen el campo de conocimiento alrededor de temas afines al programa.

### 3.2. *Instrumentos usados para la sistematización*

#### 3.2.1 Instrumentos (Entrevistas, visitas, participación de reuniones, trabajo documental)

Los instrumentos usados en el proceso de sistematización fueron: la entrevista semiestructurada, las visitas a las instituciones y la participación en reuniones y la revisión documental.

**La entrevista:** Se asume desde Mejía (2012) cómo un encuentro dónde se intercambian experiencias. “Por eso, la entrevista construye una conversación interesada sobre aspectos específicos. Es decir, uno va a ella a hablar de todo, por eso no es neutral y está orientada por los intereses que tengo sobre qué debo lograr con ella.” (p.64). Siguiendo al autor, ello significa que el encuentro se debe realizar sobre aspectos muy precisos, la clave allí es saber preguntar, orientar la conversación de acuerdo con los intereses de la investigación y conducirla a lo que se quiere profundizar.

Para el caso de la sistematización de Colegios en Trayectoria Mega las preguntas estuvieron orientadas en relación con el aprendizaje en el programa y para el programa, las experiencias de quienes participan de la propuesta, el trabajo entre pares, el liderazgo directivo, el sueño mega y el ADN del programa. La entrevista semiestructurada ofrece una mayor apertura para el diálogo, se encuentran enfocadas en un grupo particular que para este caso fueron los diferentes actores que transitaron por el programa y se realiza sin ningún orden, dependiendo de cada sujeto, pueden aparecer nuevas o desaparecer las que se consideran como irrelevantes.

A continuación, se presentan las preguntas que orientaron los encuentros.

- ¿Qué es la estrategia colegios en trayectoria Mega?
- ¿Quiénes participan, que impulsa el desarrollo de la estrategia?
- Uno o dos elementos que ponen el sello y ADN al programa y que marcan el éxito de este.
- ¿Qué es el sueño mega? ¿Porque es importante poner a pensar la educación o la escuela en términos de un gran sueño?
- Relación del sueño personal con el sueño de su institución
- ¿Cómo se entiende en el programa el aprendizaje, la educación, el maestro y el rector?
- ¿Cuál o cómo ha sido su experiencia en el programa y que lugar cree que tiene esa experiencia en relación con los otros, rectores, colegios, mentores entre otros?
- ¿Qué quiere decir mega?
- ¿Qué es un sueño?

En el anexo 2 se incluye el listado de personas entrevistadas para este proceso de investigación.

**Visitas In Situ:** Las visitas in situ se convirtieron en un espacio para conocer la institución, observar las relaciones entre la comunidad educativa y conocer al rector en su cotidianidad, Además, generaron espacios de confianza para el desarrollo de las entrevistas, lo que permitió un diálogo fluido, tranquilo y propició la posibilidad de conversar con los demás actores, observar el impacto del programa en la institución y evidenciar las transformaciones en los espacios y los sujetos.

**Participación en reuniones:** Acompañar a los rectores en los espacios de diálogo, construcción y reflexión entre pares, fue el momento oportuno para

recoger los intangibles de la experiencia, pensar la construcción y desarrollo de las categorías, y entablar procesos de confianza con los actores, así como reconocer el proceso de acompañamiento y construcción de saber pedagógico que ofrece la experiencia.

**Revisión documental:** Se realizó a partir de los documentos construidos por los actores del programa. Siguiendo a Mejía (2012) la fuente documental de la experiencia es clave para la sistematización de la propuesta y se constituye en una suerte de archivo vivencial.

El archivo va a ser uno de los principales dispositivos de sistematización, porque no es simplemente un lugar para guardar documentos, sino un sitio donde se construye una secuencia del proceso y queda registrada la forma viva, bajo la cual el proyecto tomó forma en los grupos humanos que lo constituyen. (p. 58)

La revisión documental buscó recuperar la experiencia de los actores, así como sus voces, las potencialidades y oportunidades de mejora del programa, para generar recomendaciones para su escalamiento en otros escenarios de formación y acompañamiento de docentes y directivos.

### 3.2.2. Proceso de análisis de la información

El proceso de análisis de la información se realizó con base en matrices analíticas que recogieron la transcripción de las entrevistas realizadas a cada uno de los actores, los documentos orientadores de la propuesta y los documentos construidos por los participantes y permitió:

- Retroalimentar el programa, con el fin de visibilizar y fortalecer la propuesta a partir de: talleres de presentación de resultados, producción de textos y propuesta videográfica.
- Gestionar conocimiento desde la sistematización del programa, desde el cual es posible destacar que la cotidianidad del programa y el trabajo entre pares que se convierten en una experiencia pedagógica tienen mucho que

aportar en los procesos de formación y acompañamiento de profesionales en educación en el país.

- Incidir a través del aporte a la consolidación de la estrategia de acompañamiento y trabajo entre pares como línea de recomendaciones de política pública para el ejercicio de la carrera de los directivos docentes en el país.

#### **4. Estado de la discusión sobre liderazgo directivo**

La consolidación de un Estado de la discusión sobre el liderazgo directivo ha sido adelantando por el equipo de gestión de conocimiento de la línea de liderazgo educativo de la Fundación Empresarios por la Educación<sup>4</sup>. Aquí se presentan algunos asuntos preliminares que el equipo ha compartido y que dialogan con el trabajo adelantando por el programa Colegios en Trayectoria Mega.

Con el fin de ampliar el conocimiento del liderazgo educativo como campo de investigación y producción de saber, fundamentado no solamente en los avances conceptuales, sino también y sobre todo, en la experiencia y trayectoria de la Fundación Empresarios por la Educación y otras fundaciones del país que adelantan programas orientados a la formación y acompañamiento del liderazgo de directivos docentes y otros actores de la comunidad educativa, desde la Línea de liderazgo Educativo, la estrategia de gestión de conocimiento, encargada de la capitalización y movilización del conocimiento producido por la FExE sobre liderazgo en la educación, realizó la investigación denominada “Conceptualización del Liderazgo Educativo” durante el 2017 y parte del 2018. Más allá de establecer linderos conceptuales o sustentar una línea teórica particular, la apuesta investigativa buscó hacer visibles los interrogantes, las perspectivas, las tensiones y los avances sobre la configuración del liderazgo en la educación como asunto de

---

<sup>4</sup> Las reflexiones que se presentan en este apartado forman parte del documento denominado “Apuntes para una discusión sobre liderazgo educativo” en una versión preliminar presentada por Catalina Ángel Pardo, Adriana Vargas Rojas, Daniel Cárdenas Sánchez, Alba Nury Martínez Barrera, Ana María Lara Sallenave

investigación y producción de conocimiento. No es gratuito, como lo afirma Weinstein (2017) que el reciente despertar del liderazgo como asunto de investigación e incluso de la formulación políticas educativas en América Latina, esté de la mano con la creciente demanda de las comunidades educativas –de todos los actores que de ella hacen parte- de lograr las expectativas trazadas por cada país frente a la educación de calidad.

Detrás de esta afirmación hay una certeza y es que, el estudio actual del liderazgo para el sector educativo parte del desplazamiento de la figura del superhéroe de la educación, casi siempre representado en la figura del directivo docente y acude a una comprensión cada vez más amplia, en la que el mejoramiento de los aprendizajes no es unilineal, sino que obedece a lógicas interrelacionales.

Esta comprensión amplía la expectativa frente a la conformación de comunidades de aprendizaje donde, a fuerza del reconocimiento y valoración de procesos colaborativos, se considera necesario el fortalecimiento de otros liderazgos que, como los docentes, las familias y los estudiantes, contribuyen con la realización de iniciativas y acciones que buscan hacer realidad los objetivos trazados por los proyectos educativos o, como en el caso de los equipos humanos de las secretarías de educación; universidades, fundaciones e incluso, del Ministerio de Educación Nacional, cuya corresponsabilidad con la garantía del derecho les otorga un lugar determinante en la toma decisiones para el sistema educativo.

La cobertura alcanzada por el programa Rectores Líderes Transformadores, le ha convertido en testigo vivencial de la experiencia de liderazgo de 1300 directivos docentes (rectores y coordinadores) y sus comunidades, en veintidós entidades territoriales del país. Ello ha sido determinante para identificar la necesidad de trabajar de manera diferencial los procesos de formación, acompañamiento y evaluación de los directivos docentes, toda vez que, como se verá argumentado en los hallazgos de esta investigación, su papel resulta categórico a la hora de emprender acciones que permiten, por un lado, empoderar a otros actores de la comunidad educativa como líderes y, por otro, ser puente y bisagra entre las

instituciones y los demás actores del sistema educativo que también ejercen un liderazgo particular.

Por ello, aunque la indagación busca abonar elementos para la conceptualización del liderazgo educativo como concepto vital para las acciones de la Fundación Empresarios por la Educación, se toma como punto de partida el conocimiento acumulado sobre liderazgo directivo. Con ello se apunta a documentar la transición que hace la FExE del concepto de liderazgo directivo al de liderazgo educativo.

Desde este contexto, la línea de Línea de Liderazgo Educativo de FExE asume como un imperativo la realización de esta investigación. Sus hallazgos pretenden aportar a la ampliación de conocimientos en el campo de la educación y, principalmente, establecer una interlocución con otros actores interesados en el particular.

### *El contexto del ejercicio del liderazgo educativo en el país*

En el marco del surgimiento de una nueva Constitución Nacional, en 1991, la estructura descentralizada que se le imprimió al país permeó la política educativa nacional, dando lugar a la creación de la Ley General de Educación, en 1994 (Ley 115). Con esta carta de navegación, se buscó definir una nueva organización al Sistema Educativo Colombiano, de manera que las decisiones dejaran de estar centralizadas y que, a través del mandato sobre la nueva disponibilidad de recursos, los departamentos, municipios y distritos tuvieran mayor autonomía en las determinaciones orientadas prioritariamente al aumento de la cobertura en educación básica, conformada por tres niveles: preescolar, básica y media. La normatividad que surgió durante la década de los noventa, representada principalmente por la Ley 60 de 1993, la Ley 115 de 1994 y la posterior ley 715 de 2001, estableció entonces un marco de competencias para lograr el objetivo de poner la escuela como una unidad semiautónoma en un contexto en el cual las

autoridades locales y regionales tendrían la administración de los recursos físicos, humanos y financieros del sector.

En este contexto, la autonomía en el sector educativo ha avanzado poco en estos veintitrés años. En efecto, para la autonomía en el manejo de recursos, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) como ente rector del sector, determinó las Entidades Territoriales Certificadas (ETC) con la capacidad de la gerencia de las decisiones y los recursos educativos por parte de las alcaldías y en este sentido su autonomía. Para 2017, se reconocen 95 ETC en el territorio nacional, el resto de las alcaldías no cuentan aún con los requisitos necesarios para el manejo de los recursos por cuanto se consideran No Certificadas y son monitoreadas por el MEN de forma directa. Las 95 ETC certificadas están lejos de alcanzar el total de municipios (1.045) y departamentos (32) del nivel nacional.

En el marco de estas reformas, en el año 2002 en Colombia se llevó a cabo la “reorganización del sistema educativo” (Piñeros, L.J, 2009) con la cual se unificaron varias sedes del sector oficial en una sola Institución Educativa que agrupara todos los niveles desde transición hasta undécimo. Esta reforma reconfiguró la estructura territorial de la oferta educativa, buscando facilitar la gestión de las secretarías de educación. Actualmente la oferta del servicio educativo se divide entre el sector oficial y el sector privado, que suman en total 64.621 sedes educativas en 23.561 establecimientos educativos (MEN, 2017) que buscan atender a cerca de 11.033.284 de estudiantes en los tres niveles (UNESCO UIS, 2015).

La reorganización del Sistema Educativo Colombiano trajo nuevos retos para los rectores, que pasaron de tener a su cargo una sola estructura organizacional a dirigir, en promedio para las zonas rurales, al menos cuatro sedes (Piñeros, J.P, 2009). Sus funciones, sin embargo, estarían apoyadas por la figura de los coordinadores que, como directivos docentes, cuentan con funciones relacionadas con las orientaciones pedagógicas buscando garantizar la articulación en el trabajo institucional entre las diferentes sedes educativas de una misma

institución. La escuela como el centro de las decisiones de política educativa, exige de estos dos roles el desarrollo de competencias particulares para el ejercicio de sus funciones, sin embargo, el país no ha avanzado en determinar un marco normativo que establezca la trayectoria de formación de los directivos docentes, dificultando en la práctica el logro de los fines de la educación establecidos por la Ley General de Educación.

Este desafío es relevante en el sector rural. Como se mencionaba, la reorganización implicó la multiplicación de responsabilidades de los rectores de las instituciones educativas situación que fue particularmente notable en las áreas rurales. De acuerdo con la información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el sector oficial del país existen actualmente en promedio 5,62 sedes por institución en zona rural frente a 1,26 sedes por institución en las zonas urbanas. En las zonas rurales, las instituciones pueden contar hasta con 20 sedes, predominando un número de entre 6 y 10 sedes por institución educativa, factor que, dadas las distancias que pueden existir en las regiones, constituye un importante obstáculo para la consolidación de una visión institucional, lo que puede contribuir a la marcada inequidad que se observa entre el sector urbano y el rural en el país.

Las complejas condiciones del rector en Colombia y la ausencia de claridad sobre las competencias que exige su rol han sido reconocidas en la evaluación que del sector educativo hizo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2015, en la que, al respecto, manifiesta que:

En Colombia, al igual que la selección de los maestros, la selección de los directivos docentes se basa en un examen escrito, el cual hace énfasis en sus conocimientos en lugar de sus competencias de liderazgo. Sin embargo, el hecho de que tengan conocimientos sobre las leyes y los reglamentos que rigen las escuelas y colegios no quiere decir automáticamente que serán unos buenos líderes pedagógicos. Además, a los directivos docentes no se les exige que participen en ninguna clase de cursos de desarrollo profesional, los cuales les permitirían mejorar su potencial de liderazgo. (OCDE, 2015 P. 187)



El país cuenta actualmente con cerca de 20 mil directivos docentes (Ver Tabla 5), a quienes esta realidad obliga a enfrentarse cotidianamente a la toma de decisiones de cara a garantizar la autonomía de la escuela pero también la calidad de los aprendizajes que allí se dan.

Tabla1.

Caracterización de directivos docentes en Colombia

Coordinador	12085
Directores Rurales	1568
Rectores	6023
Total	19676

Elaboración propia con fuentes de Ministerio de Educación Nacional<sup>5</sup>.

Además de contar con los directivos docentes como actores que requieren ejercer un liderazgo en las instituciones educativas, el ideal de autonomía perseguido a nivel nacional desde la promulgación de la Constitución Política Nacional, implica en la práctica la intervención de diversos actores que interactúan en la gobernanza de las entidades 13 territoriales como en el caso de los Directores Locales en Bogotá, los gestores de calidad en otras entidades territoriales o los tutores del Programa Todos a Aprender que median entre el Ministerio de Educación Nacional y las instituciones educativas.

La autonomía territorial otorgada por la Ley 115 de 1994 no solo exige el desarrollo de competencias sólidas a nivel de la estructura institucional y de los actores que en ella confluyen. Cada entidad territorial cuenta con autonomía para organizarse para garantizar el cumplimiento de los objetivos de calidad, tarea que se refleja en un mayor esfuerzo por incrementar los recursos destinados al sector educativo, que han pasado de representar el 4,06% del PIB en 2007, a 4,49% en 2015, y que deben acompañarse de mejores decisiones de inversión.

---

<sup>5</sup> La tabla fue construida como parte de la caracterización de directivos docentes, realizado en el marco de la construcción de unas recomendaciones para la carrera de directivos en el país.

En este contexto, no puede dejar de mencionarse que, motivados por el acuerdo de paz firmado en Colombia, se puede afirmar que construir la paz no es un trabajo de pocos, es un trabajo de todos e implica poner en consideración los retos que impone la estructura actual del sistema educativo. Como ya se afirmó, orientar un proyecto de escuela no es una labor de superhéroes o superheroínas. A propósito, Leithwood. K, uno de los autores destacados en los estudios sobre el liderazgo, señaló a principios de la década del 2000, que cuando un liderazgo reconoce y promueve que maestros, maestras, estudiantes y familias (funcionarios públicos, gerentes, consultores, maestros universitarios, entre otros) se empoderen frente a la toma de decisiones y actúen en favor de ellas; los resultados positivos de la educación aumentan en razón de un 27%.

Entonces, la articulación entre la escuela y los diferentes roles intermedios del Estado, a nivel nacional, es un desafío con camino por lograr. Esto implica el planteamiento de una definición de liderazgo que va más allá del ámbito escolar y se ubica en el plano de las complejidades que exige la estructura de gobernanza y autonomía de las entidades territoriales en el país, conllevando a ampliar la mirada hacia la definición del liderazgo educativo.

### *El Liderazgo directivo como concepto dinámico*

En los últimos años, hemos asistido a una “explosión” de estudios sobre el liderazgo, que responde, sobre todo, a la convicción consensuada sobre los impactos que tiene un buen liderazgo para el desempeño exitoso de una organización social, económica o, como es nuestro caso, educativa. Como hemos visto, más allá de una categoría, la concepción del liderazgo y, puntualmente el liderazgo educativo está atravesado por procesos sociales, económicos, políticos y culturales que determinan su identidad y le dan un carácter histórico en tanto se transforma.

Por ello, una definición sobre el liderazgo educativo no logra ser unívoca, pues entrecruza múltiples factores y en tal sentido puede ser el resultado de procesos precisos que matizan su caracterización y lo llevan a tener expresiones múltiples. Es usual que cualquier definición canónica de liderazgo educativo centre su atención en la toma de decisiones que debe haber en los distintos niveles del sector sistema educativo para lograr el cumplimiento del derecho a una educación con calidad. El liderazgo educativo conlleva, entonces una notable corresponsabilidad. No es depreciable la multiplicidad de actores que pueden o deben intervenir para este logro. Sin embargo, la aspiración de lograr que la totalidad del sistema esté articulado por prácticas de liderazgo requiere considerar que hay roles que facilitan la entrada, la adopción y la puesta en marcha de dichas prácticas.

El lugar del rector o director de una institución educativa es la puerta de entrada; las exploraciones conceptuales y los amplios rastreos sobre liderazgo le identifican como el motor central capaz de impulsar –o también de contener- interacciones con miras a la transformación. El liderazgo educativo resulta, por esto, un concepto que busca comprender (contener e incluir) al sistema en su dimensión más amplia (administrativa, pedagógica, etc.) para ampliar y potenciar todas sus posibilidades de acción con miras a un objetivo común; por ello su puesta en marcha debe pensarse y construirse de manera 26 estratégica. Aunque se apele a la transversalidad y a la distribución de las prácticas, hay nodos que resultan ser detonantes para constituir cajas de resonancia efectivas. El rector o director de la escuela que, dentro del sistema, tiene de suyo unas tareas que implican decisión, orientación e interacción, resulta a todas luces actor medular en esta aspiración.

En suma, el carácter comprensivo del concepto de liderazgo educativo, que pretende el compromiso de la totalidad del sistema, contrasta y se atenúa con la observación de la práctica. Su descripción y caracterización se emplaza en roles, dinámicas y en las posibilidades que abren contextos diversos. Es por esto que encontramos distintas rutas para alcanzarlo, siendo una de las más efectivas el Liderazgo Directivo.

El rector o director tiene poder de decisión; es vínculo de la estructura de la Institución Educativa con distintos elementos del sistema y tiene, por la naturaleza de su cargo, la posibilidad de desplegar acciones para “movilizar e influenciar a otros con el fin de articular y lograr metas compartidas en la escuela” (MEN, 2012).

A su vez, el ejercicio del liderazgo directivo tiene rasgos determinados por factores sociales, culturales, económicos que se reflejaron en la definición de los fines y en el modelo educativo. No solo las características organizacionales que definen a cada institución educativa le dan identidad; lo hacen también la cultura del entorno y las prácticas que de allí se derivan. En consecuencia, varios estudiosos hacen una tipologización del liderazgo asociada con atributos determinados por las interacciones que logran los directivos para el logro de objetivos comunes. El ejercicio de un liderazgo de cierto tipo no es exclusivo ni excluyente y puede tener los atributos de otro tipo de liderazgo. De allí que nuestro interés rebasa el encasillamiento del liderazgo en una tipología demarcada y busque centrar la atención en las prácticas que hacen posible la transformación escolar.

### *Perspectivas o dimensiones para analizar al directivo docente*

La apuesta por un liderazgo directivo tiene como telón de fondo su incidencia real en la transformación de la vida escolar en contextos complejos. Desde esa afirmación, se exponen tres perspectivas con las cuales es posible revisar la postura del directivo docente.

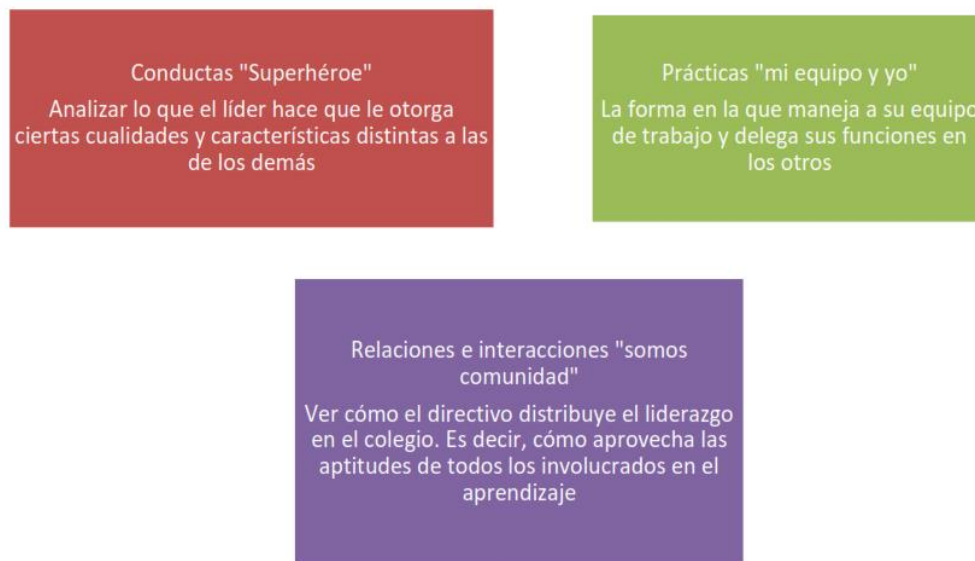


Figura 6. Las tres perspectivas para analizar el liderazgo directivo

La primera perspectiva tiene que ver con las conductas o actividades. Para Spillane y Ortiz (2017) corresponde con una tendencia que se ha fijado en el análisis de lo que un *líder hace*, lo que en un tiempo recurrente le otorga cualidades y características que se vuelven representativas de un comportamiento particular de una persona o un grupo de personas.

De acuerdo con la literatura, esta perspectiva se puede asociar a dos atributos del liderazgo<sup>6</sup>: el moral y el administrativo. El primero se centra en los valores, creencias y la ética que maneja el líder y que logra irradiar en todos los actores de la escuela. Un directivo que logre eso debe tener una serie de principios que son la base de su autoconocimiento y una capacidad de actuar de forma coherente con esos lineamientos a través del tiempo. Por otro lado, el segundo es mucho más operativo y se refiere a que si un líder cumple con una serie de funciones y comportamientos que le son propios, el trabajo de otras personas de la organización se hace más fácil (Bush, 2007). En otras palabras, el directivo

<sup>6</sup> Para evitar confusiones se utilizan estos términos como atributos del directivo, sin embargo, Bush (2007) los considera tipos de liderazgo distintos.

docente como organización se hace más fácil (Bush, 2007). En otras palabras, el directivo docente como “superhéroe” basa sus poderes en unas creencias firmemente arraigadas y coherentes con sus acciones del día a día.

La segunda –“mi equipo y yo” tiene que ver con las prácticas que, aunque se asocian a conductas o actividades, sobrepasan esta comprensión. Las conductas se quedan en el plano personal y, al contrario, las prácticas se expanden al plano relacional entre el líder y sus equipos de trabajo.

En esta perspectiva se analiza no solo la manera como el directivo usa los recursos físicos de la escuela, sino también cuál es el efecto de sus prácticas en el ambiente de trabajo de sus equipos y, en consecuencia, en el aprendizaje. En otras palabras, implica mirar la eficiencia de la gestión escolar a partir de la sinergia creada entre los equipos de trabajo (cobran especial importancia en esta mirada los procesos de planeación estratégica). El atributo de liderazgo privilegiado es el instruccional. Según Bush (2007: 400) la principal influencia del líder se ve a través de los profesores, toda vez que, el fin es la transformación del ambiente en el aula como base para aprendizaje efectivo de los estudiantes.

La última perspectiva tiene que ver con las relaciones e interacciones que se tejen en la comunidad que, aunque son motivadas por el liderazgo directivo, buscan la distribución del poder y la toma de decisiones a todos los actores de la comunidad. Con esta perspectiva se busca analizar el empoderamiento que el directivo ha promovido en los distintos actores que intervienen en la escuela en la vía de conformar comunidades de aprendizaje<sup>7</sup> tipología que comprende este punto en su totalidad: el liderazgo distribuido. Este pone el foco en las interacciones, en las prácticas sociales, de tal forma que se deja de analizar al directivo como el centro del cambio y se analizan las dinámicas que se crean en la escuela. Esto quiere

---

<sup>7</sup> Las comunidades de aprendizaje pueden ser vistas como una creación de la tercera ola de reformas educativas. Según (Elboj & Oliver, 2003), nacen para conseguir los objetivos de la escuela y responder a los desafíos del siglo XXI. Para ello, es necesario transformarla, lo que requiere de la cooperación de todos los actores que intervienen en ella generando un diálogo constante y un aprendizaje colectivo.

decir que, las relaciones sociales no remiten solamente a estrechar los lazos de afecto o a generar canales de comunicación cada vez más asertivos, sino que, tienen que ver con la manera como la comunicación, el afecto, el reconocimiento de las emociones, el trabajo colaborativo, entre otros, permiten transformar las relaciones de poder en la escuela. En otras palabras, más allá de la delegación de funciones basada en la confianza del otro, la organización, en este caso llamada Escuela, debe ser capaz de reconocer las habilidades y capacidad de cada uno de sus participantes y, en esta medida, facultarlos para tomar decisiones orientadas al logro de las metas trazadas en el proyecto educativo del colegio.

## **5. Análisis de los hallazgos**

### *5.1. Categorías emergentes en la sistematización*

#### ✓ Sueño Mega:

Es la manera como se concreta todo lo que se hace en CTM, y es posible, a partir del trabajo entre pares, el aprendizaje, la experiencia pedagógica y su incidencia en lo que se hace en las instituciones educativas. Llevar el colegio al alcance de un Sueño Mega, se conecta con una pregunta que pasa por el sujeto, sus relaciones y por todo aquello que su equipo puede lograr. El sueño mega es definido por Castro (2018) como:

El sueño mega no es una cosa irreal, es una cosa real, en donde es la impronta de esta comunidad frente a otros colegios. En la empresa sé lo que me hace más competitivo, aquí es lo que me fortalece la ciudadanía y yo lo he entendido así. ¿Qué tipo de ciudadano vamos a dar a la sociedad a partir de un sueño mega? ¿Un ciudadano con que características? ¿Con qué responsabilidades de ciudadanía van a salir? Entonces yo inicialmente estoy comprometido con algo que se llama impacto ambiental. (Comunicación personal)

Para Martínez (2018) el Sueño Mega consiste en:

Identificar aquellas cosas que podemos hacer y que no habíamos pensado que podíamos. Hacer cosas que no habíamos realizado y decir 'vea, lo puedo hacer'... Es avanzar juntos, es construir, aportar, retroalimentarse, ver qué tienen los demás que le pueden servir a uno.

Para Cajamarca (2018) Un sueño Mega parte de:

... una interpretación muy personal, una vida sin propósito es una vida sin sentido. Y puede pasar, uno puede vivir y tener momentos felices, pero no sabe qué pasó aquí e irse. Eso mismo quisimos plantear en el colegio, unirnos en uno propósito que nos llevara a la consecución de un sueño. ¿En que radica la importancia del sueño mega? en que todos estemos apropiados y alineados por el alcance de ese sueño, más que el mismo sueño, porque el sueño se alcanza o no se alcanza, pero lo que pasa en el desarrollo del alcance de ese sueño es lo que lo hace interesante. El generar transformación, encuentros, desencuentros, discusiones amplias, otras no, yo diría que, hasta desencantos, para poder alcanzar eso que queremos todos. Si nosotros no nos ponemos de acuerdo en lo fundamental, no llegamos a ninguna parte. Cualquier camino nos sirve para llegar a cualquier destino, tenemos un destino claro. Ahora, el sueño mega le da un ingrediente adicional que lo reta, entonces ese reto genera un hilo de tensión interesante. Además que le mueve a uno no solo las ilusiones sino el orgullo también ¿voy a ser capaz, o es que no voy a ser capaz? El sueño mega nos permite movilizar a la comunidad en un propósito, soñar con ese propósito, trabajar juntos por ese propósito, y eso vale más que el enunciado mismo que tenemos en nuestras carteleras del sueño mega que, por supuesto es nuestro norte, pero se enriquece desde el proceso y desde la visión, desde cómo articulamos y unimos acciones con sueños.

El Sueño Mega es en últimas, la oportunidad que tienen los rectores para retarse, para materializar sus sueños a partir de procesos de reflexión, diálogo en comunidad y construcción conjunta de saberes y propósitos para la institución. Por lo tanto, el sueño mega requiere de un objetivo contundente y de una alienación de maestros, padres, estudiantes y directivos en el alcance del sueño, implica trabajo, esfuerzo y renunciaciones. No es un objetivo cercano, efímero o fácil de



alcanzar, sin embargo, la formulación y alcance de este redundará en una mejor calidad de vida para la comunidad en general, por ello requiere de cambios tangibles en el corto, en el mediano y en el largo plazo.

La construcción de una Mega expresada como sueño es una posibilidad que la institución se brinda para encauzar anhelos, propósitos, esfuerzos, sinergias para el alcance de un objetivo común, por ello el sueño Mega no es el sueño de un sujeto, es el sueño de una comunidad, de una colectividad y de una sociedad, no se encuentra dado requiere de la construcción de un camino, de una ruta con responsables, tareas y tiempos bien definidos.

El sueño Mega guarda una estrecha relación con el sueño personal, esto implica revisar las conexiones emocionales que guarda el sueño con quienes lo albergan, lo construyen y trabajan por alcanzarlo o reformularlo día a día en la cotidianidad de su práctica, requiere tiempo permanencia y un fuerte compromiso de la comunidad educativa. La relación entre el sueño mega y el sueño personal, trae una conexión profunda con lo que significa ser maestro en las actuales sociedades, busca la transformación de un espacio cercano y de unas vidas que se ponen en diálogo con una escuela que busca formar los ciudadanos del hoy y del mañana en escuelas que a su vez buscan formar para la vida. Es en últimas un proceso personal de transformación social.

Así lo relata Martínez (2017):

... yo creo que todo directivo docente trae un deseo en el corazón de mejorar la educación no diría que, de transformar el modelo educativo, pero sí de hacer aportes significativos para que se transforme la educación y con ese impulso de corazón que y trae establece propósitos en cada una de las instituciones educativas, al lado de eso está como el propósito personal de crecer, de crecer profesional y personalmente en relación con los demás. Yo creo que allí se unen el hecho de buscar un sueño muy grande para la institución y el poder desarrollar un propósito definido y unas metas allí unidas en ese propósito, con todo ese amor de

corazón que traen los docentes hacía la educación y hacía los niños.  
(comunicación personal)

Para Castillo el Sueño Mega y su sueño personal se conectan de la siguiente forma:

... es que yo personalmente soy una mujer que la meta que me fijo la cumpla como sea. Entonces yo me doy los tiempos, organizo unas rutas, en mi vida personal lo he hecho así. Y mi compromiso con el colegio es ese. Yo acá, como le digo a los maestros, este colegio pasó por unas rectorías en encargo bastantes largas. Más o menos estamos hablando de unos 6 años de rectores en encargo y un rector que estuvo dos años mientras se pensionaba, hasta que llegué yo en propiedad. Y uno solamente logra ver su trabajo y lo que uno sueña, y construir su sueño Mega, es con el tiempo y la permanencia, y yo sí pretendo estar acá unos buenos años para poder poner el colegio donde yo lo quiero colocar. Y yo sé que eso no es un trabajo de un día, es un trabajo de unos años que nos van a significar un trabajo arduo pero que yo sé que lo voy a lograr. (comunicación personal)

El sueño mega para los participantes tiene muchos significados, toma muchas formas y adquiere muchos matices, no es una cosa rígida, acabada o dada, sin embargo, tiene como norte una aspiración colectiva de transformación, que se traduce en acciones, que se operacionaliza con herramientas, y que está inspirada en las historias. El sueño mega es una aspiración colectiva, y en eso se diferencia también de la competencia entre instituciones, pues en los diálogos con otros se generan propuestas de transformación.

✓ Aprendizaje:

El aprendizaje para CTM es una de las mayores motivaciones de los rectores para asistir a los encuentros y está relacionado con la pertinencia de los foros. En el programa el aprendizaje busca desmarcarse de las miradas que lo reducen a procesos de transmisión unidireccional en los sujetos, de los procesos que contemplan un sujeto que posee el saber y otro que lo recibe de manera pasiva,

una tabula rasa que debe ser llenada con los contenidos que nada tienen que ver con su existencia y que poco le permiten reflexionar sobre su práctica.

Se distancia a su vez de los postulados que decretan que el saber proviene de manera exclusiva de la teoría y que por ello puede ser memorizado y repetido sin que el sujeto pueda hacer nada con él, un aprendizaje que se distancia de la vida, de la cotidianidad, de la comunidad y de las necesidades reales de cada comunidad, no se puede por tanto estar basado en procesos memorísticos, no es una receta que se transmite de forma escéptica, puro, immaculado y sin mancha, un asunto objetivo, neutro y desligado de las formas de vida de quienes acude a su encuentro. El aprendizaje no es en el programa un asunto de jerarquía, de lugares de saber verticales que es concedido a unos menores que no saben qué hacer con él, en definitiva, no es unidimensional.

Para Colegios en Trayectoria Mega, el aprendizaje tiene como base la interacción, retroalimentación, escucha y construcción conjunta de alternativas aterrizadas en la práctica y en las experiencias de los otros, allí el otro tiene un lugar, es portador y constructor de una saber que construye desde la conjunción entre teoría y práctica, por ello implica más acción, permite ver opciones distintas desde otros lugares.

Aprendizaje como una oportunidad para crecer dentro del programa, pero no solamente el programa sino fuera de él, porque es que, digamos para mi aprendizaje es todo lo que me permita mejorar, cambiar o transformar algo que está ahí y que seguramente es susceptible de hacerse de una mejor manera o que me permite tener una comprensión diferente de las cosas. (Villalobos, comunicación personal, 28 de noviembre 2017,)

El aprendizaje tiene que ver con la concertación y la reformulación, es dinámico, de allí que se configure como un aprendizaje desde la experiencia, desde el compartir y el diálogo con el otro y con lo otro, recorrer y construir un camino de la mano con el otro, abrir una senda que aún no ha querido ser explorada.

...yo nunca he escuchado una cátedra de ninguno, ni de Empresarios por la Educación ni de Cámara de Comercio, de nadie. Lo que hemos hecho es hablar de nuestras experiencias, presentar lo que vivimos en nuestros colegios, y a partir de eso cada uno toma lo que debe tomar de acuerdo con sus necesidades. Para mí, por ejemplo, escuchar hablar a rectores donde sus colegios los porcentajes de la prueba saber son altísimos para mí es muy interesante, como para otros hablar de jornada única, o para otros cuando hablan los de los colegios privados las dificultades que tienen ellos. Es ese compartir de experiencias lo que lo engrandece y lo que a uno realmente lo llena, yo creo que esa debe ser la base de toda investigación docente, a los maestros a veces nos falta compartir un poco más a cerca de nuestras experiencias en el aula, cómo resolvimos ciertos temas de convivencia de los estudiantes, cómo abordamos el caso de los padres que no acompañan mucho. Ese tipo de cosas nos serviría porque eso no se encuentra en la literatura, en ninguna parte, eso existe en el diario vivir. Lo que le funciona a un maestro en el aula, le puede funcionar a otros de la misma manera, yo lo puedo tomar y hacerle cierta modificación y planteo una estrategia novedosa, entonces eso nos hace falta. Y yo creo que ese programa lo diseñaron con ese fin. (Castillo, comunicación personal, 12 de diciembre 2017).

Para Castillo (2018) el aprendizaje es:

...lo que tú haces constantemente. Aprendizaje es el poder ver en cada oportunidad y en cada espacio lo que hay y que yo no había visto y no tenía. Es el encontrar nuevas formas de hacer las cosas, es encontrar nuevos recursos, nuevas ideas, nuevas personas que te apoyen. Para mí todo eso es aprender. Por mal que te vaya en un espacio tú aprendes que eso no se hace, o tú aprendes que eso es muy interesante, que eso es muy productivo, que eso es muy funcional, y lo traes. (Comunicación personal)

El aprendizaje en CTM no está del todo escrito, es asumido como la construcción que se realiza a través del encuentro y el diálogo entre pares, que establece relaciones entre teoría y práctica y se configura a partir del diario vivir, no es un proceso finito, acabado, por el contrario, es un proceso de búsqueda e indagación constante que genera satisfacción y que potencia y mejora las cosas que existen,

y permite ver opciones desde distintos lugares, es decir, que está en constante movimiento, crea y recrea experiencias, sujetos, prácticas y lugares.

✓ Liderazgo directivo:

El liderazgo directivo, surge del cruce entre experiencia y aprendizaje, el liderazgo pedagógico y directivo del rector viene dado por aquello que la experiencia ofrece y que se conecta con la posibilidad de aprender y compartir retos entre pares, por ello tiene como base el trabajo en equipo, el acompañamiento y el compromiso que el sujeto adquiere desde su rol.

El liderazgo directivo viene acompañado de procesos de comunicación constante con su equipo, de la búsqueda del bienestar individual y colectivo y de unas relaciones sustentadas en el diálogo entre discurso y acción. Da cuenta de una necesidad de formarse constantemente para dar respuesta a las necesidades que la cotidianidad le presenta.

Para los participantes de un programa como Colegios en Trayectoria Mega un líder directivo es un maestro que conoce de las angustias y lo que implica ser docente, es un conocedor del campo y del trabajo en el aula con maestros, padres de familia y estudiantes, es un sujeto que reconoce las fortalezas de su equipo y busca potenciarlo para lograr excelentes resultados en los procesos de formación de sus estudiantes, que logra alinear las acciones y los propósitos de los actores de la institución.

Yo creo que aquí una de las fortalezas y de los puntos altos que tiene el colegio es el talento humano, yo miro las hojas de vida de los maestros, de los coordinadores. Tengo profesores con doctorados, profesores que son investigadores ponentes internacionales, profesores casi la gran mayoría con maestría, muchos con especializaciones, profesores que llevan mucho tiempo acá en el colegio que los hace amar el colegio. Con relación a los coordinadores, tengo un equipo de gestión muy fuerte que camina conmino, que anda por el mismo lado que voy yo. Es un grupo unido, que lo que proponemos es como equipo, no es la propuesta de la rectora que como coordinador yo apoyo, sino que es la propuesta de un equipo que lo ha

estudiado, que lo ha pensado, y lo quiere presentar a los maestros para que entre todos lo hagamos. Y ese compromiso, y ese querer mostrar el colegio, ese querer que el colegio esté cada día mejor, nos hace que nos unamos todos en un mismo fin. Yo sí lo he sentido, y como los maestros ven que la gestión se hace. Hace menos de un mes recibimos de la secretaria de educación 40 computadores nuevos, en una sala donde hace años no se cambiaba. Que ellos vean que se está haciendo, pues los impulsa. Porque en la medida en que nos consolidemos como colegio, y tengamos unos procesos claro, pues vamos a tener nuevamente el colegio que en algunos años fue. Porque este colegio ha sido referente en la educación, por ejemplo, de la inclusión porque tenemos educación para el adulto en la noche. Todas esas cosas nuevamente las tenemos que posicionar en el lugar en el que estuvo hace unos años. (Castillo, comunicación personal, 12 de diciembre 2017)

El liderazgo directivo implica a su vez un proceso de aprendizaje constante, una cualificación a nivel personal y profesional que potenciará los procesos de la institución.

Yo pienso que uno como profesional tiene que enriquecerse constantemente, y aún más cuando uno está liderando un proceso educativo. La sociedad hoy en día cambia muy rápido, uno cambia muy rápido, lo único cierto hoy en día es el cambio. Entonces la responsabilidad que tenemos es grande, entonces para poder asumir y cumplir esa responsabilidad de la mejor manera, es necesario que uno como profesional busque todos los apoyos posibles. Yo como profesional y como líder de la educación eso es lo que he hecho, encontrar estrategias que me enriquezcan como profesional para poder dar un mejor servicio educativo en la institución y cumplir con la misión que me he encargado acá. Y siento que, en ese sentido, RLT, CTM, Líderes Siglo XXI, foro de rectores, son esos espacios. Yo digo que hay programas que llegan al colegio y hay unos que uno busca, y en ese buscar esos son los que he encontrado y esos son los que me han permitido crecer. ¿Qué tienen de especial estos programas, inclusive a diferencia del trabajo que uno hace a nivel de maestría y a nivel de investigación? Que se viven más desde la práctica, que estas con pares de la misma área de nosotros, y conoces de la experiencia de los otros, y cuando uno conoce la experiencia entonces lo que uno viene soñando lo enriquece 'oiga, mire que es posible, este colegio hizo esto, yo estoy haciendo eso' tal vez con eso que ellos están haciendo puedo

enriquecer esta actividad, y eso nos permite cada vez ser mejores. Las experiencias grandes están entre los mismos docentes, entre los mismos directos, y cuando se comparten en esos espacios se aprende mucho, y en el ejercicio práctico. Desafortunadamente en las universidades se quedan en la teoría, desde el 'lea, aplique' pero no se conocen las experiencias de los demás, y ese es el espacio que brinda este programa. (Castillo, comunicación personal, 12 de diciembre 2017)

El líder directivo debe ser en últimas un profesional, un maestro, un gestor, un pedagogo que conoce su institución y las necesidades de esta, que debe potenciar sus procesos a nivel profesional, pero también a nivel personal, un sujeto que se reconoce como tal producto de unas condiciones históricas, sociales, políticas y culturales que marcan su quehacer y a las cuáles es necesario responder, pero también resistir.

✓ Experiencia:

Es la relación entre unos sujetos (rectores) donde prevalece el sentido de la reflexión y de la creación, donde se generan nuevos saberes y donde se constituyen nuevas formas de ser rector; además, tiene que ver directamente con el territorio, dónde se hace la experiencia (las instituciones educativas), y las relaciones que se configuran con este. La experiencia se entiende aquí como un concepto bisagra o un concepto articulador entre el aprendizaje y el liderazgo educativo, así como el posibilitador de transformaciones en las instituciones.

El diálogo es la base de los procesos de reflexión y creación, por ello CTM se convierte en una experiencia que transforma a quienes pasan por el programa y ellos a su vez, posibilitan otras experiencias en sus instituciones. En este punto se propone pensar la experiencia siguiendo a Larrosa (2006) como un asunto con múltiples posibilidades en el campo educativo y la configuración de un pensamiento educativo a través de la experiencia.

Para empezar, podríamos decir que la experiencia es "eso que me pasa". No lo que pasa, sino "eso que me pasa". Analicemos en primer lugar ese eso. La experiencia supone, en primer lugar, un acontecimiento o, dicho de otro modo, el

pasar de algo que no soy yo. Y "algo que no soy yo" significa también algo que no depende de mí, que no es una proyección de mí mismo, que no es el resultado de mis palabras, ni de mis ideas, ni de mis representaciones, ni de mis sentimientos, ni de mis proyectos, ni de mis intenciones, es algo que no depende ni de mi saber, ni de mi poder, ni de mi voluntad. "Que no soy yo" significa que es "otra cosa que yo", otra cosa que no es lo que yo digo, lo que yo sé, lo que yo siento, lo que yo pienso, lo que yo anticipo, lo que yo puedo, lo que yo quiero" (p. 88)

Siguiendo lo expuesto por el autor y apoyados en lo recolectado a partir del proceso de sistematización, es posible afirmar que el programa se ha convertido en un posibilitador de experiencias para los rectores y para sus instituciones. La experiencia permite que eso que aún no se es, pero que se puede llegar a ser, se materialice a partir de la construcción de un Sueño Mega, ello implica que la experiencia se construye con los otros, en relación con una exterioridad, con otro rector, que posibilita trazar caminos, pensar en el ADN de la institución y potenciar sus resultados.

El diálogo de saberes y el compartir de experiencias entendidos como experiencia, pasa por el reconocimiento de que no es un trabajo que pertenezca de manera exclusiva al rector o a quién participa de los encuentros en el programa, entendida como una construcción con otro que altera, interroga, potencia, problematiza, construye el camino desde el acompañamiento y transforma las prácticas y las instituciones.

De hecho, en la experiencia, el sujeto hace la experiencia de algo, pero, sobre todo, hace la experiencia de su propia transformación. De ahí que la experiencia me forma y me transforma. De ahí la relación constitutiva entre la idea de experiencia y la idea de formación. De ahí que el resultado de la experiencia sea la formación o la transformación del sujeto de la experiencia. (Larrosa, 2006, p. 90)

El desarrollo metodológico de la propuesta, asumido como espacio para la experiencia y transformación de las prácticas en las instituciones escolares, es uno de los intangibles recogidos durante el proceso de sistematización del programa, interrogar al sujeto rector, al sujeto maestro por su experiencias,



permite una revisión de los elementos por fortalecer y de aquellos con los que ya se cuenta para el desarrollo de procesos educativos exitosos y de calidad en las escuelas públicas y privadas del país.

La verdad es que es muy interesante, yo primero decir que estoy muy agradecido con la vida y con las personas que me dieron la oportunidad de estar en este proceso. Hablemos del rector y luego hablamos del colegio. Para el rector ha sido una oportunidad maravillosa de exponerse, no solo de exponer lo que es el colegio sino lo que es su gestión y lo que es él como persona frente a otro grupo de rectores que curiosamente también manejan las mismas dudas, los mismos temores, expectativas, problemas, que algunas veces que solo los manejamos nosotros en nuestros colegios. El poder compartir, darme y recibir de los demás, genera gratitud, pero a su vez genera aprendizaje, genera un sentimiento de humildad muy grande. Porque comparto con compañeros, maestros, directivos docentes, que tienen unos colegios absolutamente organizados, de los cuales tengo qué aprender a cada instante que los escucho y que los veo. Eso para mí es muy favorable, me enriquece como persona en mi humildad y en mi crecimiento personal, y por supuesto como rector en la medida que me brinda posibilidades inmediatas de aprendizaje. Ni siquiera son de largo plazo, es de una vez allí. Como colegio, llega un rector nuevo lo llaman a CTM. (Cajamarca, comunicación personal, 05 de marzo 2018)

CTM es una auténtica experiencia pedagógica porque provoca reflexión, moviliza el pensamiento, lo ejercita y promueve la acción, el programa aporta en la construcción de saberes, de estrategias y de horizontes pedagógicos que le permiten a los participantes trazar estrategias de acción y objetivos claros y contundentes en su institución. En consecuencia, tiene la facultad de potenciar la Mega e ir más allá, ir siempre por más, buscar caminos innovadores, inspiradores que, en la construcción con otros, en la construcción colectiva, transformen vidas.

La experiencia que produce el programa en cada rector se evidencia en la disposición para participar de un espacio único dentro en sus agendas que les permite pensarse como líderes transformadores y que posibilita la construcción de sueños a propósito de sus instituciones educativas. Colegios en Trayectoria Mega

se ha consolidado en suma como una estrategia de innovación en espacios de formación para rectores y un lugar por excelencia para el trabajo entre pares.

✓ Trabajo entre pares:

Es el elemento metodológico por excelencia de CTM y un factor clave de innovación en dos vías; la primera en las acciones que se realizan dentro del programa, y la segunda, en el impacto de estas acciones en las instituciones educativas.

Pues hay algo interesantísimo que rescato del proyecto y es el poder escuchar a otros, es poder escuchar otras experiencias de otras instituciones que son muy valiosas porque le ayudan a construir la propia, le dan comparativos y más allá les dan ideas de algo que yo podría presentar en mi colegio de otra manera, pero que ha funcionado en otro lado, yo creo que una parte importantísima de la experiencia es escuchar a los otros y es poderles dar ideas, en mi caso cuando expuse también recibí ideas muy interesantes de los compañeros, entonces es muy valioso. (Martínez, comunicación personal, 12 de diciembre 2017)

El trabajo entre pares se constituye como una estrategia para propiciar el diálogo a partir de la experiencia, los participantes del programa dan cuenta del trabajo entre pares como el elemento que permite conectar todo lo que allí se dialoga y que se desarrolla en las instituciones, pues el encuentro de saberes, el compartir caminos transitados por otros, aciertos y errores es una forma oportuna para la formación y el acompañamiento entre rectores.

La verdad es que es muy interesante, yo primero decir que estoy muy agradecido con la vida y con las personas que me dieron la oportunidad de estar en este proceso. Hablemos del rector y luego hablamos del colegio. Para el rector ha sido una oportunidad maravillosa de exponerse, no solo de exponer lo que es el colegio sino lo que es su gestión y lo que es él como persona frente a otro grupo de rectores que curiosamente también manejan las mismas dudas, los mismos temores, expectativas, problemas, que algunas veces que solo los manejamos

nosotros en nuestros colegios. El poder compartir, darme y recibir de los demás, genera gratitud, pero a su vez genera aprendizaje, genera un sentimiento de humildad muy grande. Porque comparto con compañeros, maestros, directivos docentes, que tienen unos colegios absolutamente organizados, de los cuales tengo que aprender a cada instante que los escucho y que los veo. Eso para mí es muy favorable, me enriquece como persona en mi humildad y en mi crecimiento personal, y por supuesto como rector en la medida que me brinda posibilidades inmediatas de aprendizaje. Ni siquiera son de largo plazo, es de una vez allí. Como colegio, llega un rector nuevo lo llaman a CTM. (Cajamarca, comunicación personal, 05 de marzo 2018)

Esta forma de trabajo entre pares genera un espacio de encuentro entre sujetos que se reconocen desde el ser, desde las angustias, los miedos, los retos y aciertos que los unen día a día en sus escuelas, en los sueños de transformación de la sociedad y de potenciación de sujetos que son claves para la comprensión de la educación como un factor esencial de cambio en sus instituciones y en su país.

## *5.2. El ADN de las instituciones y del programa CTM*

Se refiere al sello institucional y solamente es posible identificarlo con un trabajo consciente y conjunto de la comunidad educativa, a partir del cual se toma la decisión de potenciar la institución educativa:

- Se basa en la priorización de las potencialidades de la institución.
- Es único para cada institución.
- Es el sello distintivo.
- Tiene relación directa con las transformaciones que se dan dentro de la institución.

Colegios en Trayectoria Mega es la una oportunidad de encuentro entre rectores, con la excusa de conversar, compartir experiencias, escucharse y generar saber

pedagógico desde sus prácticas, es la oportunidad de pensar sus instituciones desde otros lugares, desde otras miradas. Su elemento diferenciador está marcado por la experiencia y el deseo:

El ADN de colegios en trayectoria Mega es la experiencia y el deseo que tiene todo el equipo desde empresarios por la educación, desde los rectores de que sus colegios sean mejores, que de verdad ofrezcamos un servicio educativo que beneficie a muchas personas de una manera muy muy buena. (Villalobos, comunicación personal, 28 de noviembre 2017)

El programa se define por los actores como un compartir de experiencias que posibilita y potencia el aprendizaje:

...Porque insisto en que el programa es eso, el programa es un compartir y aprender de las experiencias de los demás. Y realmente pues es que la vida es eso, uno solamente le pasa a uno que es la más fuerte, o cuando uno ha visto las cosas en alguien. Sean buenas o sean malas, es exactamente la misma posibilidad. Entonces yo sí creo que ese compartir es muy valioso, para mí ha sido fundamental. Yo le agradezco a Mery que me haya hecho esa invitación, porque de verdad me siento muy a gusto, yo realmente siempre en mi agenda destino las sesiones y trato de no faltar a no sea que sea una cuestión que se salga de mis manos. Y realmente voy muy contenta y salgo muy feliz, porque siempre aprendo alguna cosa. Yo nunca voy allá y llego en blanco, siempre salgo y digo 'yo debería hacer esto, yo como que me debería ir por este lado' entonces eso me parece muy valioso." (Castillo, comunicación personal, 12 de diciembre 2017)

Colegios en Trayectoria Mega guarda en su ADN una estrecha relación con la construcción de la posibilidad de soñar en educación, de construir sueños que lleven a los sujetos a pensar que siempre pueden ir más allá, que siempre hay algo por hacer y que no todos los caminos han sido explorados, construidos, es la oportunidad de aprender entre pares y la capacidad de pensar en sueños posibles, de soñar en grande, es la posibilidad de formarse en una escuela de liderazgo que construye saber pedagógico desde la experiencia.

Es un proyecto, yo pensaría que es un proyecto innovador que trata de replicar la experiencia con los líderes de empresas de todo tipo, hacia los líderes de instituciones sociales y educativas. Tenemos cosas afines y lo hemos encontrado, porque nosotros tenemos unos encuentros que son foros, y foros en los cuales nosotros vemos empresarios de empresas como Alfa, de muchas empresas. Cómo les han servido proyectarse, como les ha servido creer, cómo les ha servido tener unos módulos en los cuales moverse y cómo esos módulos se pueden replicar en la educación. Entonces pienso que es una muy buena estrategia de innovación pedagógica que va dirigida a los directores, que nada menos que somos la cabeza, si una institución tiene dificultades el primero que se debe revisar es el director, por ahí tenemos que empezar con movilizarnos. Entonces pienso que es una muy buena técnica, es un muy buen proceso, y el que estemos acompañados de empresarios me parece que es un plus...y yo siento que lo que vamos ahí, vamos porque vemos una escuela de formación para directores y hemos crecido en esa escuela.” (Jiménez, comunicación personal, 15 de diciembre 2017)

### *6.3 Aportes de la sistematización*

A continuación, se presentan los aportes de la sistematización organizados por actores, categorías e instituciones:

Aportes de la sistematización al programa CTM:

1. El papel de los dinamizadores del programa es clave para que sea posible el trabajo y la formación entre pares, siendo ellos más que “coordinadores”, posibilitadores del diálogo de saberes entre rectores.
2. El ADN del programa es el diálogo entre pares y el aprendizaje a partir de la experiencia.
3. El programa consolida nuevos espacios y roles que los rectores pueden ocupar, uno de ellos es ser mentor que reconoce su experiencia y trayectoria en el campo de la educación.
4. Es necesario desarrollar en el programa un módulo dedicado a los procesos de evaluación institucional.

5. Es importante mantener y mejorar las acciones realizadas para la dignificación de los rectores, es un asunto que involucra aspectos tanto de forma como de contenido. Otorgarles un lugar de saber, el trato cuidadoso y la organización de cada detalle en los encuentros, se convierten en razones para pertenecer y continuar.

#### Aportes de la sistematización a las instituciones educativas:

1. Reconocimiento a las instituciones educativas que participan del programa, como referentes de transformación de la educación en Bogotá.
2. Visibilizar las apuestas y el trabajo que desarrolla cada institución, en la definición y alcance del Sueño Mega.
3. Reconocer las rutas, los trayectos y los aprendizajes que han construido en Colegios en Trayectoria Mega.

#### Aportes de la sistematización a los rectores:

1. Visibilizar el trabajo entre pares como una herramienta fundamental para los procesos de formación y acompañamiento de rectores.
2. Reconocer la experiencia pedagógica como posibilitadora de aprendizajes en los procesos del programa Colegios en Trayectoria Mega.
3. Evidenciar la relevancia que para los rectores tiene compartir experiencias, pues esto les permite reconocerse en un lugar de saber distinto y los empodera en la gestión de sus instituciones.

#### Aportes de la sistematización al liderazgo directivo:

1. Reconocer que el liderazgo directivo, es un asunto que requiere de un proceso formativo.
2. El liderazgo directivo se centra en la gestión pedagógica y en las relaciones interpersonales y no exclusivamente en las tareas administrativas.

3. El liderazgo directivo es posible a partir de una comunidad consolidada que trabaja en equipo.
4. Para que exista liderazgo directivo es necesario fortalecer el SER rector.

Aportes de la sistematización al liderazgo directivo:

Para que se genere una experiencia pedagógica es necesario reconocer y dar lugar en los procesos de formación y acompañamiento de rectores a:

- El trayecto de los participantes,
- Su experiencia profesional,
- La reflexión y la posibilidad de creación,
- Al diálogo y al encuentro entre pares
- Al saber pedagógico
- A la posibilidad de entrar en relación con otras territorialidades para reafirmar y/o innovar su práctica directiva.

Aportes de la sistematización a la Cámara de Comercio de Bogotá y a la Fundación Empresarios por la Educación:

1. El diálogo y el trabajo conjunto entre dos organizaciones que reconocen la educación como motor de las transformaciones sociales.
2. CTM tiene un impacto significativo en los resultados educativos de la ciudad.
3. A partir del programa CTM, la Fundación Empresarios por la Educación y la Cámara de Comercio de Bogotá, se consolidan como referentes de calidad e innovación en los procesos de acompañamiento para los directivos en el país.
4. La posibilidad de escalar el programa a otras zonas del país ya que CTM cuenta con procesos sistemáticos de planeación, desarrollo y muestra resultados.

## *6.4 Transformaciones*

¿Qué pasa con la comunidad educativa y sus prácticas al transitar por este programa?

- La comunidad educativa se fortalece a partir del diálogo, el consenso, el disenso y el empoderamiento en su colegio.
- El propósito de la comunidad se visibiliza y a partir de allí se inician las acciones que terminarán en su materialización.
- El programa a través de los módulos que lo componen ofrece una oportunidad a cada actor, de revisar su acción y realizar el fortalecimiento o ajuste requerido.
- El clima organizacional llega a un estado de equilibrio, en el que se visibiliza un estado de disfrute y compromiso por su trabajo.

¿Qué se puede transformar a partir de los aprendizajes?

- Las formas de concebir la educación, la escuela, el maestro, el estudiante y el directivo.
- Las prácticas de cada actor en su cotidianidad.
- Las formas de relación de las comunidades educativas y entre los rectores.
- Los resultados de las instituciones.
- Los sujetos y su territorio.
- Las concepciones alrededor de la formación y el acompañamiento para directivos en el país.

## *5.5 Resistencias en la implementación del programa*

Durante la implementación del programa se encontraron ciertas resistencias al proceso que venían dadas por las preconcepciones que tienen las instituciones educativas en relación con el rol que juegan los empresarios en el sector educativo, esto llevó a que en algunas instituciones los procesos arrancaran sin que se hiciera mención a que los rectores participaban de procesos de formación y acompañamiento adelantados por la Fundación Empresarios por la Educación. Cuando la comunidad empieza a ver los resultados, se plantean las acciones a



propósito del alcance de un sueño y la comunidad se involucra en el proceso se comenta el programa del que se viene participando y es allí cuando se genera un cambio en la percepción principalmente de algunos de los maestros de colegios CTM.

Las resistencias surgen del temor a los procesos de privatización que puedan adelantar los empresarios y particularmente La Fundación de la educación pública de la ciudad, se generar ruidos a propósito del interés de las instituciones de convertir las instituciones educativas en empresas o que la educación quiere convertirse en un asunto gerencial, netamente administrativo y relegar de la escuela su esencial pedagógico.

Para los colegios en concesión ha sido más fácil recibir el programa probablemente por el tipo de administración o por las dinámicas de gestión que allí se viven, en estas instituciones mencionar Cámara de Comercio de Bogotá o la Fundación Empresarios por la Educación imprimen un sello de garantía de calidad.

### *6.5 Los procesos por fortalecer dentro del programa CTM*

Los procesos que se consideran necesario fortalecer después de sistematizar el programa son:

- La consolidación de un módulo de evaluación, pues actualmente el programa no cuenta con su diseño y se considera vital para el desarrollo de los procesos en los colegios.
- Integrar más instituciones con administración compartida y colegios del sector privado que enriquezca el diálogo y las experiencias que allí se presentan.
- Formalizar sus apuestas alrededor de los procesos de formación y acompañamiento en el trabajo con docentes en el país, para replicar la experiencia en otros escenarios.

## 7. Conclusiones

- El trabajo entre diferentes sectores de la sociedad civil en la transformación de la educación en la ciudad ha tenido un impacto significativo en las prácticas escolares, específicamente en el liderazgo de los rectores en sus instituciones educativas.
- Los programas de formación que actualmente se ofrecen para directivos docentes no responden a la cotidianidad de la escuela, por ello es necesario fortalecer programas como Colegios en Trayectoria Mega.
- La comunidad educativa se fortalece a partir del diálogo, el consenso, el disenso y el empoderamiento en su colegio.
- El propósito de la comunidad se visibiliza y a partir de allí se inician las acciones que terminarán en su materialización.
- El programa a través de los módulos que lo componen ofrece una oportunidad a cada actor, de revisar su acción y realizar el fortalecimiento o ajuste requerido.
- El clima organizacional llega a un estado de equilibrio, en el que se visibiliza un estado de disfrute y compromiso por su trabajo.
- La formación y el aprendizaje en el programa se llevan a cabo a partir del diálogo y el compartir experiencias, lo que le asigna un carácter dinámico y retador.
- Construir el sueño Mega con la comunidad educativa, potencia los resultados de los colegios y favorece su clima institucional.
- La formación y el aprendizaje en el programa se llevan a cabo a partir del diálogo y el compartir experiencias, lo que le asigna un carácter dinámico y retador.

- Construir el sueño Mega con la comunidad educativa, potencia los resultados de los colegios y favorece su clima institucional.

## **8. Recomendaciones para escalamiento**

- Para replicar el programa es necesario garantizar la financiación tanto de lo logístico como de lo pedagógico, esto porque uno de los puntos centrales para la participación y la asistencia de los rectores es la manera como el programa dispone todo para atenderlos y brindarles un espacio confortable y formativamente interesante donde se puedan encontrar y trabajar entre pares.
- El programa es un espacio único para rectores en la ciudad, la metodología y los diálogos que allí se proponen son considerados como un verdadero espacio de formación desde la práctica.
- El programa puede convertirse en un referente de formación y acompañamiento para directivos docentes en el país, por lo que se sugiere vincular la discusión en relación con el liderazgo directivo a la agenda política en educación.
- Una oportunidad de crecimiento para el programa estaría en la réplica de un espacio de estas características con coordinadores.
- La orientación metodológica de CTM es decisiva para lograr los resultados hasta ahora obtenidos; es importante reconocer la importancia del rol del mediador, del mentor, de los participantes y de los módulos construidos, y así mismo consolidar su papel a medida que el programa evoluciona.
- Es necesaria la construcción de un módulo que se acerque a los procesos de evaluación que se deben adelantar en la institución; ésta ha sido una solicitud reiterativa de los rectores que han sido parte del programa.
- El diálogo entre pares, el compartir experiencias, el desarrollo de los módulos in situ y el trabajo que hacen los rectores con su equipo en las instituciones educativas, marca la pertinencia del programa.

- El programa debe mantenerse como referente de formación y acompañamiento a rectores que quieren potenciar su institución, una de las formas de lograrlo es consolidando la red de rectores CTM.
- Es necesario mantener el tiempo de dedicación para la preparación de los encuentros: selección de material, definición de metodologías de trabajo y socialización de productos de cada uno de los participantes.

## **Bibliografía**

Fundación Empresarios por la Educación & Cámara y Comercio de Bogotá.

Colegios en Trayectoria Mega “Un innovador programa que promueve el intercambio de experiencias entre rectores en Colombia”. (S.F).

Recuperado de <http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2016/12/COLEGIOS-EN-TRAYECTORIA-MEGA-ARTICULO.pdf>

Fundación Empresarios por la Educación. 2013. Guía General Rectores Líderes Transformadores. 2a Edición. Bogotá.

Fundación Empresarios por la Educación. 2015. Documento de Orientaciones para la Sistematización del Programa RLT.

Jara, O. 2009. Sistematización de experiencias, investigación y Evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. Disponible en: <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Sistematizaci%C3%B3n+de+experiencias-Jara-Castellano.pdf>

Mejía, M. R. (2008). La sistematización empodera y produce saber y conocimiento. Bogotá: desde abajo.

OECD. (2016). Programme for International Student Assessment and to access the full set of PISA 2015 results. : [Fecha de consulta: 29 de noviembre de 2017] Disponible en: <http://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-Colombia.pdf>

Larrosa, J. 2006. Sobre la experiencia. Disponible en [http://files.practicadesubjetivacion.webnode.es/2000000189863d9a585/\\_la\\_experiencia\\_Larrosa.pdf](http://files.practicadesubjetivacion.webnode.es/2000000189863d9a585/_la_experiencia_Larrosa.pdf)

