



**Hermanos de
las Escuelas
Cristianas**



Construir nuevos caminos para transformar vidas

Cuadernillos Distritales de Misión N.º 4

La  Salle
Distrito Lasallista de Bogotá

Cuadernillos Distritales de Misión N.º 4

Construir nuevos caminos para transformar vidas

ISBN 978-958-59693-6-0

Autor

© Aponte P. Liliana R., Carvajal C. César A., Castro B. Leyder A., Díaz D. Diego J., Salamanca P. Cristian D.

© Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas - Distrito Lasallista de Bogotá

Equipo Editorial

Secretaría de Educación del
Distrito Lasallista de Bogotá

Diagramación y diseño

José Francisco More De Narváez

Corrección de Estilo

Alexander Clavijo Berrío

Archivos Fotográficos

Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas - Distrito Lasallista de Bogotá

Impresión

OP Impresores

JUNIO
2021

Distrito Lasallista de Bogotá

Hno. Diego José Díaz Díaz, fsc.
Visitador Provincial

Hno. Carlos Alberto Rodas
Londoño, fsc.
Ecónomo Provincial

Hno. Andrés Riveros Fajardo, fsc.
Secretario de Formación

Hno. César Andrés Carvajal
Castillo, fsc.
Secretario de Educación

Hno. Manuel Alejandro Vásquez
Barragán, fsc.
Secretario de Pastoral

El contenido de esta publicación es de exclusiva responsabilidad de los autores. Se autoriza la reproducción total o parcial de la obra para fines académicos, siempre y cuando se cite la fuente. Este es un documento arbitrado por la Secretaría de Educación del Distrito Lasallista de Bogotá.

TABLA DE CONTENIDO



Prólogo



Introducción



Estilo de liderazgo



Atributos de La Salle



Generación y transferencia de conocimiento educativo



Direccionamiento de las obras y del Distrito



A manera de conclusión



Referencias

Prólogo

Como parte de las lecciones que ha dejado la pandemia a nivel humano, se evidencia la fragilidad de la condición humana y sus distintas implicaciones a nivel social, de ahí que cada vez más se tomen acciones que lleven al ser humano a ser consciente de que lo que hace impacta su vida, las relaciones humanas, el planeta, el pensamiento, la educación, en fin, modifica considerablemente su hábitat. A nivel global, los aprendizajes están relacionados con el impacto sistemático que ha dejado a los ecosistemas la falta de solidaridad y de políticas globales que lleven a preservar el cuidado de la persona y la naturaleza. Ante dicha situación, los desafíos están en el cuidado del ser humano y de la naturaleza, así como la formulación de políticas globales y locales que no pierdan de vista los ecosistemas para superar la crisis.

La pandemia develó problemas estructurales a nivel educativo, a saber, falta de oportunidades de acceso, no uso de herramientas tecnológicas por falta de capacidad instalada, ausencia de políticas al interior de las instituciones sobre cómo anticiparse a los diferentes problemas sociales y sanitarios, inconsistencias en las decisiones gubernamentales de algunos entes territoriales, sobre cómo abordar el problema sanitario y educativo, familias que cambiaron sus dinámicas y no alcanzaron a dimensionar la importancia de la salud emocional de cada uno de sus integrantes, dificultades a nivel económico en todos los sectores, miedo a enfrentar un nuevo estilo de vida, al retornar de manera gradual y progresiva a lo que conocíamos como normalidad, entre otros. Conscientes

de estos problemas y de muchos otros que se dan en el día a día de la escuela, inicia una nueva etapa que, sin duda, será diferente al estilo de vida que llevábamos antes de la pandemia, razón de peso para descubrir en los aprendizajes las oportunidades para transformar la escuela.

De acuerdo con la realidad del mundo, el Distrito Lasallista de Bogotá, en diciembre de 2020, estableció para las obras educativas la revitalización de la misión educativa lasallista a través de espacios formativos y políticas distritales que posicionen el liderazgo distribuido, la innovación, el cuidado de la casa común y nuevos escenarios. La tarea a nivel distrital para todos los que somos parte de la Red Educativa La Salle estará entonces en no perder de vista los aprendizajes que ha dejado la pandemia y hacer realidad un nuevo estilo de liderazgo, adaptado a los nuevos tiempos que vivimos.

El papel de los Hermanos y Colaboradores, día a día, será fundamental para que padres de familia y estudiantes descubran en las obras educativas el lugar de salvación que no solo será para enseñar y aprender sino para generar las condiciones necesarias para ser mejores personas y aportar a la reconstrucción del tejido social del país.

En sintonía con lo que nos propone el 46 capítulo general de los Hermanos de las Escuela Cristianas (2022) de construir nuevos caminos, para transformar vidas, la formación y el acompañamiento a la Red Educativa La Salle estará en:

- 1** La capacidad de generar una visión de futuro.
- 2** La reflexión y orientación de las prácticas pedagógicas y didácticas a la innovación.
- 3** El diálogo constante con el entorno y sus actores.
- 4** La excelente gestión en lo administrativo e institucional.
- 5** La generación de nuevos estilos de liderazgo (Wenstein, 2009).

Finalmente, agradecemos a cada una de las personas que hace parte de la Red Educativa La Salle en el Distrito Lasallista de Bogotá que día a día aportan a la construcción de una sociedad, más justa y humana. Todos estos años de trabajo, si bien nos desafían a la hora de proponer herramientas que respondan a lo que viven las personas, son la oportunidad para soñar y crear, para construir una mejor sociedad, para que la *escuela marche bien*.

INTRODUCCIÓN

Un horizonte se abre con oportunidades y desafíos en el quehacer educativo; horizonte que invita a soñar, crear, imaginar y buscar nuevas apuestas que permitan incentivar a los actores de los procesos educativos a lograr experiencias significativas que toquen la vida de los seres humanos. La acción educativa, en el contexto actual de la pandemia, debe tener en cuenta rostros y nombres concretos e historias de vida que hacen de la educación una vivencia de humanización.

El documento Declaración sobre la Misión Educativa Lasallista recuerda que “La educación lasallista está vinculada estrechamente a la vida porque parte de experiencias vitales y porque prepara para una inserción exitosa en la sociedad, especialmente en el ámbito laboral. A partir de las realidades del contexto y las necesidades particulares de los niños y de los jóvenes, la escuela prepara al cristiano, al ciudadano y al profesional” (Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2020, p.76).

En este mismo sentido vemos como el contexto actual ha conectado el currículo con la vida de los estudiantes y de las personas, incluidas las familias. La escuela ha tenido que replantear su accionar para responder a las necesidades de las personas y se ha impregnado de un fuerte sentido humanista ante la realidad misma del ser humano, en este ambiente, maestros y maestras han sido protagonistas y desde el acompañamiento y liderazgo han generado nuevas experiencias de aprendizaje.

De otra parte, la realidad nos llama, como comunidad educativa, a que aportemos en la construcción de una sociedad pacífica, compromiso asumido con la convicción que educar para la paz es un acto de humanización y de esperanza que implica la opción por la vida y por la dignidad de la persona humana. Educar para la paz se hace, entonces, realidad cada día en la labor que realiza cada maestro con su grupo de estudiantes, como lo muestran experiencias, que marcan la vida de niños y jóvenes, como lo son: el proyecto “Expedición Dante”, en San Vicente del Caguán – Caquetá, que es una opción de acompañamiento a la primera infancia, y el proyecto “Utopía”, liderado por la Universidad De La Salle, que atiende a jóvenes que provienen de la ruralidad colombiana como una apuesta, desde la educación superior, por la transformación del campo.

Las diferentes visitas a las obras educativas que hacen parte del Distrito Lasallista de Bogotá permitieron visibilizar el estilo de liderazgo y el compromiso de los equipos, en la dinamización de los procesos educativos y pastorales atendiendo a las directrices de las diferentes secretarías de educación y a las del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Además, el encuentro con los consejos de coordinación, académico, admisiones y matrículas y comité de calidad permitió retroalimentar los planes estratégicos y sus objetivos, así mismo, se identificaron elementos específicos de cada institución en torno al liderazgo, la asociación, los equipos de liderazgo, los atributos de La Salle, la gestión y transferencia de conocimiento que llevó al desarrollo de un ejercicio de prospectiva que visualiza y proyecta la realidad de cada obra educativa.



Con este fin, se lleva a cabo un acompañamiento para consolidar la Red Educativa La Salle, de tal forma que, por medio de sus nodos, se vayan articulando los ejes temáticos que garantizaran un proceso sistemático, articulado y estratégico, bajo el entender que el trabajo en red permite un mayor sentido de pertenencia y favorece la ejecución de proyectos que atiendan las necesidades y expectativas educativas actuales y que desde una mirada colegiada y de liderazgo educativo se pueda vislumbrar con prontitud las apuestas necesarias para el beneficio común.

Finalmente, la educación en ecología integral busca ser un referente de vida para todas las personas que hacen parte de la familia lasallista, que lleva a asumir compromisos puntuales para aportar en el cuidado de la casa común desde los procesos educativos y pedagógicos que dan sentido amplio a la protección de la vida. Es así que surge “sello verde” como una propuesta didáctica distrital que compromete a las obras a integrar en la reflexión y el quehacer educativo la concienciación sobre las alteraciones del ecosistema vital implicadas en nuestro accionar como seres humanos.



CAPÍTULO

Estilo de liderazgo

Estilo de liderazgo

La idea de que el liderazgo debe distribuirse para ser más efectivos en los resultados de aprendizaje y de gestión impulsó la revisión del estilo de liderazgo al interior de las obras educativas del Distrito Lasallista de Bogotá, durante las visitas realizadas a comienzos de 2021, por parte del equipo de animación. Las lecciones aprendidas a través del despliegue del estilo de liderazgo hacen evidente un trabajo decidido, enfocado en la mejora continua, que busca aumentar el aprendizaje de los estudiantes, crear una cultura de responsabilidad compartida y liderazgo distribuido en las obras, no solo a nivel individual y entre sus miembros, sino colectivamente con toda la comunidad educativa.

De acuerdo con Delgado (2014), las nuevas tendencias para liderar y gestionar a las instituciones educativas se basan en responsabilidades compartidas de todos los miembros de la comunidad en entornos participativos. Entendiendo que la mejora en los resultados es difícil de alcanzar únicamente por la alta dirección, se hace necesaria la participación significativa de estudiantes, maestros y padres de familia en los procesos de planeación, ejecución y evaluación de la actividad institucional.

En este sentido, para reconocer los arquetipos mentales vinculados al estilo de liderazgo, se indagó a los miembros de los consejos académicos y de coordinación, a los líderes de la calidad y a los responsables del proceso de admisión y matrículas, quienes tienen a cargo las decisiones, acciones y relaciones tácticas y operativas. Dicha indagación se enfocó en el estilo de liderazgo que esperan, la evidencia de su despliegue y el marco conceptual interiorizado, partir de lo cual se obtuvieron las siguientes características vinculadas a cuatro categorías: asociación, liderazgo, equipos de liderazgo y direccionamiento estratégico.

1.1. Categoría: asociación

Tabla 1. Categoría asociación y sus características

Característica Categoría	Expectativa	Acciones	Conocimientos
Asociación	<ul style="list-style-type: none"> -Que el trabajo realizado tienda a mejorar la calidad educativa, esté alineado a la misión educativa lasallista y busque una meta o fin común. -Personas trabajando juntas y apoyándose. 	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo como red de instituciones. -Trabajo bajo los principios lasallistas. -Se integran: ideas, actores/personas, entidades. -Hacer vida en comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Se entiende que es: <ul style="list-style-type: none"> -El trabajo realizado en equipo, de forma colaborativa, en busca de un mismo fin, horizonte, meta u objetivo. -Las personas unidas, ya sea por el lasallismo o por vinculación laboral. -Unión o articulación de instancias o instituciones.

Fuente: visita de la Secretaría de Educación DLB a las obras educativas primer semestre, 2021.

La categoría de asociación, desde el marco lasallista, favorece la complementariedad entre Hermanos y Colaboradores, en lo relacionado al conocimiento y la interpretación de la realidad social de los contextos en los que se hace presencia, con el propósito de llevar a cabo la misión educativa, acompañando a otros en su crecimiento personal, valorando su existencia, ayudándoles a entender que la felicidad viene de un obrar con rectitud y que su preparación para la vida aportará a la construcción de una sociedad inclusiva, justa, fraterna y en paz. Así, la asociación se reconoce en el trabajo en equipo, en el ejercicio colaborativo de las responsabilidades que conducen al logro de las metas comunes,

en la apropiación, defensa y el fortalecimiento de la filosofía institucional para orientarla como modelo de proyección social (Nuñez, 2021).

Con base en lo anterior, el reconocimiento de esta categoría por parte de la población indagada permitió identificar como características de la praxis institucional el trabajo en equipo, en red de instituciones y alineado a los principios lasallistas, la búsqueda de la calidad educativa y la creación de vínculos entre personas. Sin embargo, también se revela una comprensión cognitiva difusa, que relaciona la asociación con sub-prácticas más genéricas como el trabajo en equipo o el trabajo colaborativo, que forman parte de la categoría, pero que adolecen de las condiciones diferenciales y axiológicas que enaltecen el llamado de Dios a trabajar en una misión que se conoce, ama, promueve y se da a conocer como generadora de felicidad y confianza entre Hermanos y Colaboradores que comparten el trabajo, la espiritualidad y las relaciones comunitarias (Hermanos de La Salle, 2020), más allá de vínculos contractuales o vocacionales (Nuñez, 2021).



1.2. Categoría: liderazgo

Tabla 2. Categoría liderazgo y sus características

Característica Categoría	Expectativa	Acciones	Conocimientos
Liderazgo	<p>Que se ejerza para o incida en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La mejora de convivencia, gestión, direccionamiento y enseñanza. -El direccionamiento de la institución. -El cumplimiento de metas o propósitos. -El cumplimiento del compromiso social. -Dar respuesta a necesidades del contexto. -La garantía del derecho a la educación. -Atender a necesidades de los miembros de la comunidad educativa. -La excelencia. -La calidad educativa. -El trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Generar mejora e innovación. -Influir y motivar -Direccionar la institución, la comunidad, los procesos y las acciones. -Desarrollar procesos y estrategias en equipo. -Guiar a estudiantes, familias, equipos de trabajo. -Tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Es característica de la persona, del maestro quien lo ejerce y del estudiante quien se forma en él. -Es una forma de desarrollar procesos, de trabajo en equipo y de gestión. -Es ser primeros como institución. -Es una forma de lograr metas, cumplir objetivos y ser fiel a los compromisos.

Fuente: visita de la Secretaría de Educación DLB a las obras educativas primer semestre, 2021.

El liderazgo presente en las obras educativas, de acuerdo con las lecciones aprendidas derivadas de los aportes de los encuestados, tiende a ser considerado desde una perspectiva normativa, es decir, como un medio para mejorar la efectividad y el compromiso con la misión educativa y con los procesos institucionales. La pregunta clave es cómo se ha distribuido el liderazgo para tener el efecto más beneficioso en términos de resultados de aprendizaje de los estudiantes, innovación en prácticas pedagógicas y desarrollo humano sostenible y sustentable. Si bien reconocer ese carácter normativo ligado a los procesos y procedimientos forma parte de las prácticas de liderazgo, se esperaría que las lecciones aprendidas sumaran a estas percepciones la visión sistémica de la obra educativa, la forma como se distribuye el liderazgo y las dinámicas interpersonales colaborativas que generan resultados compartidos.

En este sentido, se revela una forma particular de entender y vivir el liderazgo, unida a una desviación en la forma de abordarlo, por lo que resulta imprescindible poner énfasis en la institucionalización del liderazgo distribuido en las acciones institucionales, para que permeen la cultura organizacional a partir de la alineación estratégica. Ahora bien, a pesar de encontrar que al interior de las obras educativas se tienen conceptos diferentes sobre el liderazgo, lo que no cuestiona su existencia y despliegue distribuido, sí debería visualizarse como una propiedad emergente de la interacción entre los miembros de la comunidad educativa. Además, reconociendo la primacía de los factores contextuales de cada obra en la configuración de cómo se produce y comprende la práctica del liderazgo, se debe prestar atención a la manera en que se promulga e interpreta a través de los roles formales de gestión, reduciendo al máximo las contradicciones y tensiones, a través de procesos discursivos que den cuenta de un mismo estilo: el distribuido.

1.3. Categoría: equipos de liderazgo

Tabla 3. Categoría equipos de liderazgo y sus características

Característica Categoría	Expectativa	Acciones	Conocimientos
Equipos de liderazgo	<p>-Fortalecer los equipos.</p> <p>-Mejorar.</p>	<p>-Se realizan acciones propias de la gestión, planeación y toma de decisiones.</p> <p>-Guía, acompañamiento y resolución de problemas.</p>	<p>-Son equipos de trabajo caracterizados por generar vínculo, pertenencia e identidad, ser incluyentes, priorizar el diálogo, comunicar y trabajar de forma comprometida, participativa y cooperativa.</p> <p>-Es un grupo de personas caracterizadas por su creatividad y habilidad investigativa, su practicidad, el manejo de las emociones y sus conocimientos en su campo de acción.</p> <p>-La responsabilidad, probidad y cumplimiento, valores asociados al servicio y la solidaridad, el apoyo y la ayuda. Su espiritualidad.</p> <p>-Es un estilo de direccionamiento caracterizado por:</p> <p>Organización y planeación.</p> <p>Disciplina y flexibilidad.</p> <p>Realizar acciones como gestionar, guiar, dirigir, acompañar y delegar.</p> <p>La verticalidad.</p> <p>Orientado a la evaluación y la mejora, la consecución de metas y resultados, el desarrollo de procesos, la resolución de problemas y la toma de decisiones.</p>

Fuente: visita de la Secretaría de Educación DLB a las obras educativas primer semestre, 2021.

En el estilo de liderazgo distribuido, los líderes deben tener autonomía para tomar decisiones clave en las áreas de su responsabilidad. Esta autonomía es fundamental para lograr el objetivo de empoderar a los equipos de liderazgo y darles la propiedad de su labor; esto quiere decir que no deben ser microgestionados. Ofrecer a los miembros de los equipos de liderazgo este nivel de autonomía requiere un nivel de confianza superior que podría estar por fuera de la zona de confort de la alta dirección. La autonomía ganada requiere acompañarse de la responsabilidad. ¿Cómo hacer que los equipos líderes rindan cuentas para generar impacto si no tienen la autonomía para liderar la estrategia? Estas dos perspectivas de rol dentro de esta categoría están estrechamente relacionadas entre sí, pero hay una advertencia clave y es que es la alta dirección la que asume la responsabilidad última por los resultados de la obra, sin dejar de aceptar un grado de responsabilidad compartida. El despliegue estratégico a través de los equipos líderes tiene que orientarse adecuadamente para que tenga un verdadero impacto.

En este sentido, una alta dirección que permita que sus equipos de liderazgo reflexionen, se desarrollen y crezcan para que innoven, prueben y aprendan ágilmente de los errores, constituye una gran responsabilidad y un equilibrio en múltiples dimensiones de la gestión. Esta concepción sobre el funcionamiento de los equipos de liderazgo, vinculada a los resultados obtenidos en la encuesta, solicita con prontitud el otorgamiento de herramientas para el desarrollo de capacidades de liderazgo individuales y colectivas. Así se orientaría a los equipos hacia el compromiso con los principios del liderazgo: autonomía, responsabilidad y capacidad, que demuestren con evidencias el despliegue del liderazgo distribuido en las obras educativas.



Llama la atención que en la Tabla 3 no se refleja coherentemente entre las expectativas, acciones y conocimientos, la orientación hacia el desarrollo de los principios del liderazgo señalados anteriormente, sino que se demuestra una fuerte proclividad a vincular a los equipos de liderazgo solamente con la identificación o caracterización de rasgos individuales distintivos que no solamente estarían ligados al liderazgo, sino que serían más genéricos o requeridos para cualquier persona que pertenezca a una organización, independientemente de que esta sea educativa o no. Esto sugiere, nuevamente, hacer más explícitos los principios que los equipos de liderazgo deberían desplegar: autonomía, responsabilidad y capacidad, enfocados en los impactos generados en las comunidades en donde se hace presencia, a partir de la claridad de la estrategia institucional.

1.4. Categoría: direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico tiene como propósito que las obras educativas logren alinear a la comunidad educativa en torno a que la escuela marche bien y esto incluye: mejores resultados de aprendizaje, innovación educativa, liderazgo distribuido y sostenibilidad, entre otros. Adicionalmente, se trata de un proceso que induce al establecimiento de metas retadoras, pero alcanzables, decidir participativamente las acciones para lograr esas metas, movilizar los recursos y capacidades para ejecutar esas acciones y responder a los cambios contextuales del micro, meso y macroentorno en el que se hace presencia. En las obras educativas, se evidencia que el ejercicio del direccionamiento estratégico y su despliegue a través del plan se han adaptado para centrarse en el compromiso y el consenso en la búsqueda de mejorar continuamente el servicio educativo ofrecido y el desarrollo de la misión educativa lasallista.



Tabla 4. Categoría direccionamiento estratégico y sus características

Característica Categoría	Expectativa	Acciones	Conocimientos
Direccionamiento estratégico	Que la toma de decisiones se realice de acuerdo con las metas y objetivos institucionales de cara al mejoramiento continuo.	La toma de decisiones se hace en los consejos o en los equipos de trabajo (procesos) bajo la dirección de un líder.	Tomar decisiones implica: -Actuar de cara a las necesidades que se desea atender, los recursos con los que cuenta la institución, la alineación interna de los procesos y la estructura organizacional. -Planear objetivos claros y medibles. -Tener actitud de diálogo, escucha y conocimiento de la obra y las necesidades e intereses de quienes la conforman. -Ejercer la autonomía, el trabajo en equipo y el liderazgo.
	De la formulación de metas se espera que estén alineadas con el análisis del contexto y con los objetivos, que cuenten con mejores indicadores para su seguimiento, sean claras y estén encaminadas a la mejora.	La formulación de metas se hace en equipos de trabajo.	Formular metas requiere: -Responder al contexto de cada obra educativa y sus apuestas, ser medibles (requieren indicadores), claras y estar de cara a la mejora continua. -Contar con personal comprometido, responsable y capacitado.
	De la evaluación se espera que sea el resultado de un análisis estadístico que aporte a la autoevaluación institucional y presente coherencia entre las evidencias y los resultados de la evaluación.	Se realiza evaluación institucional anual siguiendo indicadores y atendiendo a las situaciones presentadas en el periodo, las metas propuestas y el conocimiento de la institución por parte del evaluador.	La evaluación requiere: - Capacitación. - Elaboración de indicadores de gestión. - Conocimiento de la institución. - Trabajo enfocado en el logro de metas.

Fuente: visita de la Secretaría de Educación DLB a las obras educativas primer semestre, 2021.

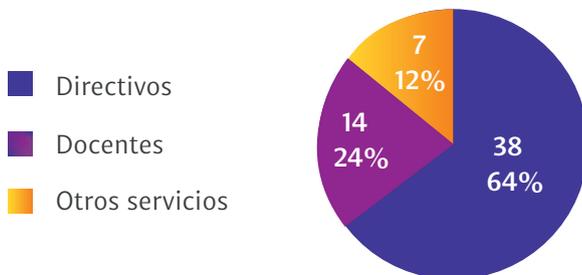


La categoría direccionamiento estratégico muestra congruencia entre la formulación de metas y la toma de decisiones, en la medida en que estos elementos comparten intencionalidades, requerimientos y expectativas; por ejemplo, se evidencia alineación entre la toma de decisiones, las metas y los objetivos, estos tres aspectos se plantean de cara a las realidades del contexto, están orientados hacia la mejora continua y requieren de personal capacitado y con conocimiento de la obra educativa. Este resultado es relevante, ya que diferentes entendimientos de lo que implica el proceso de direccionamiento estratégico podrían obstaculizar su ejecución y seguimiento.

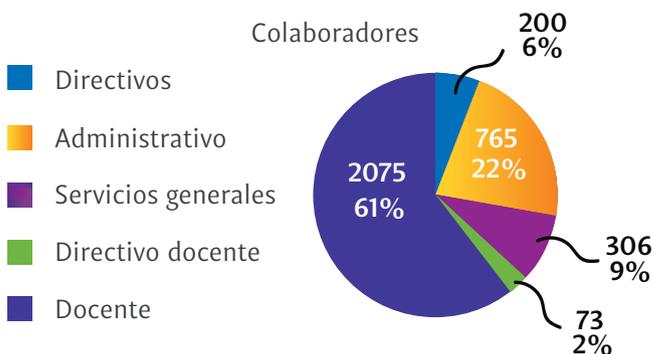
De otra parte, la evaluación difiere de estos elementos en cuanto no se direcciona a la mejora continua sino al logro de las metas, pues no se caracteriza a quien realiza la acción de evaluar. Queda entonces el cuestionamiento sobre cómo pueden los procesos de evaluación estratégica ser más sistemáticos, coordinados e intencionales para que conduzcan a una mayor comprensión del impacto de las obras. Encontrar una respuesta en las lecciones aprendidas por las obras podría conducir a determinar qué evaluar, cuándo y en qué nivel, así como comunicar y utilizar los hallazgos de la evaluación para el aprendizaje, la adaptación y el cambio.

¿Quiénes conforman la Red Educativa La Salle Distrito Lasallita de Bogotá?

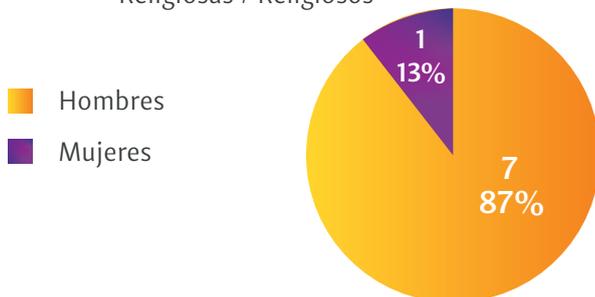
Hermanos De La Salle

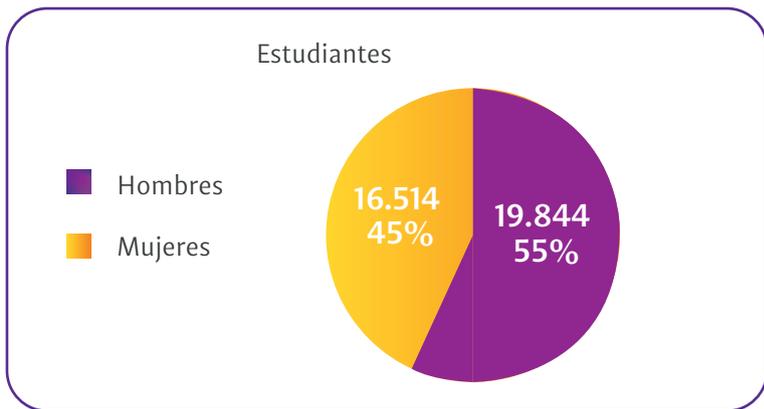


Colaboradores



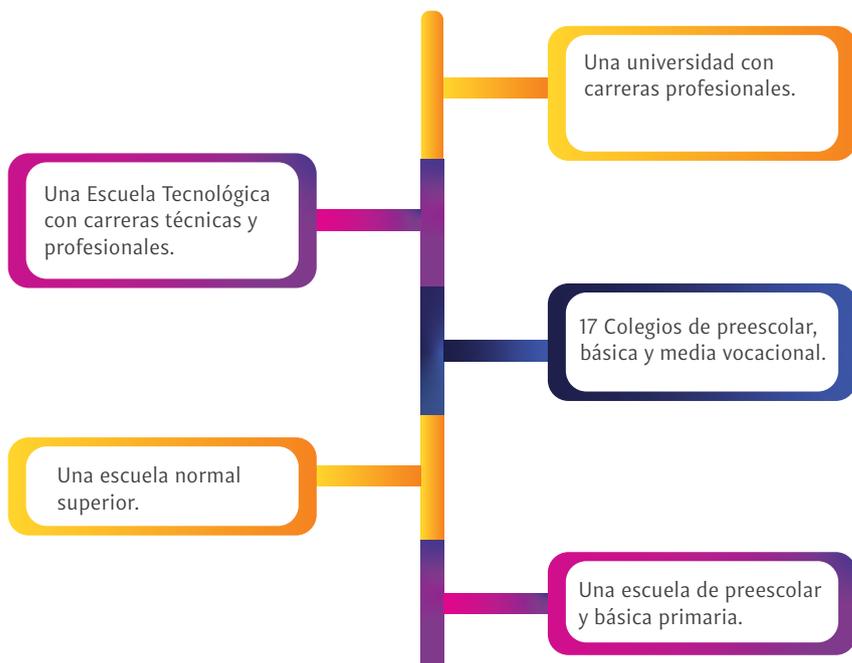
Religiosas / Religiosos





21 obras educativas Lasallistas

12 de carácter oficial y 9 de carácter privado distribuidas así:





2

CAPÍTULO

Atributos de La Salle

Atributos de La Salle

Con la intención de hallar indicios que permitan adelantar acciones encaminadas a responder a los intereses del Distrito Lasallista de Bogotá frente a nuevos escenarios, la investigación educativa, el plan estratégico, el proyecto educativo institucional y la consolidación de la propuesta educativa lasallista, se determinó prestar atención al servicio educativo y, de manera especial, a la oferta de valor con la que cuentan las obras educativas en relación con el direccionamiento de la institución, la recordación de la marca, la percepción del servicio prestado y las necesidades operativas de las instituciones educativas.

Para ello, se consultó al consejo académico y a los líderes del proceso de admisiones y matrículas en el caso de las obras educativas de carácter privado. Fruto de este ejercicio se pudieron establecer los siguientes hallazgos:

2.1. Direccionamiento de la institución

Se espera que los líderes y procesos de gestión encaminen constantemente el impulso de estrategias que estén en función del proyecto educativo, así como del reconocimiento de la oferta de valor a través de la perspectiva del cambio, el reconocimiento de los atributos, la transformación y la innovación.

En este sentido, se evidenció en las personas indagadas la realización de acciones de seguimiento y evaluación tendientes a buscar la mejora continua y la cualificación del servicio educativo. Estrategias como convenios con otras instituciones, formación de maestros,



realización de proyectos de acompañamiento y fortalecimiento de las diversas necesidades formativas de los estudiantes se asumieron como elementos que optimizan la proyección educativo institucional.

Se menciona la disminución de estudiantes, la oportuna renovación de la oferta educativa, la revisión de los costos, el descubrimiento de los nuevos desafíos locales, alianzas estratégicas de alto impacto, el fortalecimiento de los procesos para las pruebas estandarizadas, la implementación de estrategias de divulgación del servicio educativo, el acercamiento efectivo a las familias y la continuidad responsable en los procesos, como aspectos que generan incertidumbre en relación con el direccionamiento y posicionamiento institucional.

Así mismo, la retención y captación de nuevos clientes resulta ser un aspecto relevante para los colegios de carácter privado, quienes realizan acciones que privilegian la divulgación del servicio educativo a través de redes sociales (Facebook e Instagram), el voz a voz, medios como las circulares y los comunicados internos (Gnosoft), que luego las familias y maestros difunden entre sus conocidos, alianzas con jardines y divulgación de la oferta educativa en instituciones de preescolar y básica primaria.

Se constata el reconocimiento de la institución a nivel local, siendo referentes en tradición, calidad educativa, desempeño integral de los estudiantes y estimación por la formación brindada, de parte de los egresados.

En este sentido, reconocer el conjunto de acciones implementadas en la institución permite ver en prospectiva el direccionamiento institucional a través de los líderes de proceso y sus gestiones correspondientes. Por eso, se espera que estos:

-Cumplan el compromiso con la transformación y la responsabilidad social que parece inherente al direccionamiento propio del proyecto educativo. Lo anterior implica que se formen jóvenes capaces de transformar sus realidades, intervenir en las familias para generar transformaciones que redunden en la construcción de nuevas realidades sociales y gestionar, como institución educativa, el impacto en los entornos locales y regionales.

-Gestionen alianzas estratégicas (familia, colegios, universidades, institutos técnicos, entes gubernamentales y no gubernamentales, sector de comercio, industria y ocio) que permitan tener un diferenciador, potenciar y posicionar de manera efectiva la oferta de valor de la institución.

-Establezcan estrategias de comunicación que fortalezcan las relaciones y los valores compartidos con los diferentes grupos de interés (stakeholders).

-Estén orientados hacia un desempeño académico alto, la educación o formación de calidad, la formación humana y cristiana que contribuya al pensamiento crítico, la comunicación, la creatividad y la cooperación.

-Construyan identidad desde la espiritualidad lasallista, sus principios y valores, en particular la fe, la fraternidad y el servicio.

-Aporten en la creación de entornos abiertos a la innovación, la participación, las nuevas ideas y permeables al cambio.

-Gestionen, inspiren, confíen, comprendan, resuelvan, transformen, que lo hagan de manera empática y eficiente.

-Se comprenda el valor de la comunicación estratégica, más allá de ofrecer un servicio, el cual se encuentra en la base del valor y en los atributos de la institución.

En este sentido, vale la pena continuar indagando en los procesos de direccionamiento de la institución ¿Por qué la institución educativa va a ser importante en la vida de las personas?, ¿cómo impactar la sociedad local o regional con la propuesta de valor? ¿Cómo se destacan los valores y los propósitos para que sean compartidos (familia-colegio)?

En definitiva, optar por acciones y estrategias disruptivas hará que los atributos de la institución sean reconocidos, se fortalezcan y se consoliden a través del proyecto educativo: liderazgo, innovación, alianzas, sostenibilidad, valores compartidos, ética, sostenibilidad, compromiso, medio ambiente, impacto, nuevas tecnologías, experiencia, diversidad, entre otras.



2.2. Recordación de marca

Durante años, la presencia lasallista en las diferentes ciudades y contextos del territorio nacional ha generado alto impacto a través de su tradición. Esto ha implicado evaluar contantemente las estrategias que han permitido el posicionamiento de la institución educativa, creando confianza y lealtad, lo que ha generado que la marca pueda ser reconocida, valorada y recordada por los diferentes grupos de interés (stakeholders).

En este sentido, se indagó sobre las acciones realizadas en las instituciones educativas con miras a generar recordación:

La primera acción se observó enfocada en el fortalecimiento de la identidad lasallista de todas las personas que integran la comunidad educativa, así como en el trabajo de construcción de identidad institucional, entendida como el sentido de pertenencia a la institución. La segunda acción se centró en la perspectiva académica, en la que se ha buscado mejorar, años tras año, los

resultados de las pruebas saber, buscando el posicionamiento en términos de calidad educativa de acuerdo con la evaluación externa. Finalmente, las acciones se encaminan a la implementación de estrategias de divulgación de la marca a través de redes sociales con piezas gráficas que ponen en evidencia las diferentes apuestas formativas de la oferta educativa.

Sumado a lo anterior se encontró que esta población entiende que la recordación de la marca se da desde cinco perspectivas, a saber: la institución, la comunidad, el equipo de trabajo, la acción que realiza y su finalidad.

Así entonces:

- Se recuerda principalmente la institución de calidad y excelencia, organizada, exigente, comprometida con la realidad social y con la comunidad, que transforma vidas y realidades sociales y que cuenta con reconocimiento dentro del sector educativo.
- En segunda lugar, se recuerda la comunidad, que educa basada en principios y valores cristianos, que promueve la formación, el desarrollo humano y la espiritualidad; una comunidad de encuentro y reflexión que desarrolla procesos académicos, humanos y cristianos de excelencia; que está al servicio de los jóvenes y las familias; que es fraterna y disruptiva, atenta a las necesidades particulares de las personas y contextos, que vive los valores y está comprometida con la niñez y la juventud.
- En tercer lugar, se recuerda el equipo de trabajo, conformado por personas con diversidad de saberes y talentos, que actúan como una unidad en pro de una educación de calidad y el logro de las metas institucionales, que garantiza una mira holística e integradora de las realidades.

- 
- En cuarto lugar, se refiere a la recordación de la acción que realiza. En esta perspectiva se entiende que se genera recordación de algunos aspectos particulares o acciones específicas, como lo puede ser la formación integral desde la perspectiva cristiana, la formación bilingüe, la catequesis y algunas innovaciones académicas que han permitido quedar en la mente y en el corazón de los diferentes grupos de interés.
 - Por último, se entiende que se genera recordación de la finalidad con que se dirige la acción de la obra educativa desde dos concepciones: la primera, como lugar de salvación; y la segunda, como espacio de desarrollo personal donde se encuentra apoyo y ayuda, fraterno y fiel a los principios lasallistas.

Finalmente, se cuenta que, para generar dicha recordación, se busca ser pioneros, líderes y referentes del sector educativo a nivel local, regional y nacional. Para ello, se espera contar con innovación educativa, con respuestas educativas oportunas a las demandas de la actualidad, ser competitivos en el sector educativo con la oferta de un servicio acorde a los contextos e intereses de las familias y con el desempeño destacado de sus egresados en el mundo social y laboral.

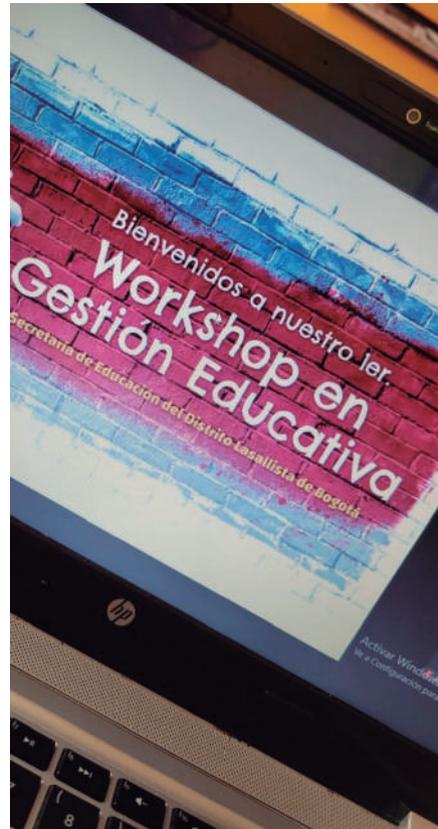
Así mismo, es pertinente evaluar si la propuesta de valor cumple con las expectativas más altas en torno a la experiencia de los estudiantes y sus familias. En este sentido, se debe indagar como institución: ¿qué necesitan las familias desde el contexto particular que se atiende? ¿Por qué les atrae la propuesta educativa lasallista? ¿cómo puede contribuir a mejorar la vida de las personas? ¿Qué se hace para que la oferta de valor esté enfocada en ser sustentable y sostenible? ¿Cuál es la reputación actual de la institución?

2.3. Percepción del servicio prestado

En este sentido, la población indagada considera que las familias y el entorno de las obras educativas esperan que el servicio ofrecido sea resultado de procesos continuos de innovación educativa, que responda a criterios de calidad, esté enfocado en la formación para la ciudadanía y haga uso del acompañamiento y el apoyo en lo académico, humano, espiritual, vocacional y emocional. Además, esperan una formación integral, humana, cristiana y para la vida.

Ahora bien, se considera que se tiene la percepción de que al interior de las obras educativas se realizan acciones circunscritas a los siguientes aspectos:

- *El clima de convivencia:* se realizan acciones que procuran la integración e interacción de los miembros de la comunidad educativa, el manejo de las emociones y el desarrollo de estrategias de acompañamiento al proceso de adaptación de los nuevos estudiantes.



- *El plan de estudios:* se ha flexibilizado el plan de estudios (mallas curriculares), desarrollado estrategias para la superación de dificultades académicas, incrementado espacios de formación artística y física, y ofertado nuevos énfasis o especializaciones.
- *La formación de la comunidad:* se está formando y capacitando a las familias y otros actores de la comunidad educativa, además, la pastoral está involucrando a la familia en diferentes procesos pastorales.
- *La formación docente:* se tienen espacios de formación y actualización docente en temas como nuevas tecnologías aplicadas a la educación, didácticas propias de las pedagogías activas, saberes disciplinares, nuevas estrategias de enseñanza y resolución de pruebas estandarizadas (Saber 11).

La nueva realidad, aunque desafiante, está llena de oportunidades para analizar el panorama actual y replantear el camino que se quiere construir. Las instituciones educativas deben caminar hacia propósitos que ayuden a las personas a mejorar su estilo de vida y que, por supuesto, se vuelvan relevantes dentro de sus dinámicas cotidianas, en las que perciban un alto valor en la construcción de una mejor sociedad, promoviendo lo colectivo sobre lo individual y con un alto sentido de sostenibilidad.



Lo anterior implica reconocer la necesidad de reinventar y consolidar procesos que permitan garantizar la competitividad y sostenibilidad de las instituciones, en este sentido vale la pena preguntarnos: ¿cómo podemos mejorar la vida de las familias, colaboradores y proveedores? ¿Qué quieren las familias y los colaboradores que la institución represente? ¿Cuál es la promesa de marca? ¿Cuáles son los impactos reales que tiene la institución educativa en la sociedad? ¿Sobre qué propósito se está construyendo el futuro de la institución?



2.4. Necesidades operativas de las instituciones

En este aspecto, se indagó sobre las necesidades, los retos y desafíos operativos de la institución que conlleven al fortalecimiento y posicionamiento de la oferta educativa:

- Se continúe fortaleciendo la cultura de mejora continua, para lo cual resulta necesario mantener los compromisos al respecto, capitalizar las oportunidades de mejora cuando se presentan y confiar en el trabajo realizado.



- Contar con formación y actualización docente, para lo cual se espera apoyo, incentivos y promoción de los docentes.
- El cumplimiento de los compromisos tácitos de la labor docente como vocación, que demanda responsabilidad y entrega en su labor que conlleve a aportar de manera significativa al direccionamiento de la institución.
- Contar con el direccionamiento y la presencia de la Comunidad de Hermanos de las Escuelas Cristianas.
- Implementar estrategias que permitan la consolidación de la comunidad de egresados y padres de familia para mejorar la experiencia con la institución y que sean embajadores de la marca.
- Generar estrategias de comunicación que integren una experiencia positiva de las familias, en especial aprovechando el uso de las nuevas tecnologías para mostrar, seducir, atraer y, sobre todo, fidelizar familias.
- Proyectar un plan de comunicación estratégica que permita dar a conocer los atributos de la marca como diferenciador con la competencia y que permita la consolidación del proyecto educativo al interior y fuera de la institución.



En este aspecto, las acciones mencionadas fueron expresadas como identificación de los siguientes requerimientos o necesidades:

- La adquisición o actualización de recursos técnicos y tecnológicos.
- La implementación o fortalecimiento de la investigación, mediante participación en redes o grupos de investigación, la sistematización de experiencias, la investigación como estrategia de formación, la destinación de tiempos para investigar, formalizar o institucionalizar espacios y procesos investigativos.
- La socialización al interior de las obras educativas del conocimiento generado al interior de estas y de la Red Educativa La Salle.
- La apropiación del modelo pedagógico adoptado por la institución en las didácticas utilizadas por los docentes y la apertura a nuevos escenarios.
- Adelantar alianzas con otras instituciones educativas y universidades.
- El mejoramiento de la infraestructura y la modernización de la planta física de la institución.
- El fortalecimiento de las habilidades, aptitudes y actitudes de los docentes para el trabajo en equipo.
- El fortalecimiento de los procesos académicos y de admisiones y matrículas.
- La implementación de estrategias de comunicación con las familias, de manera que conecten con sus intereses, influencias y relevancia, para que puedan conseguir la información correcta en el momento adecuado.





Las dinámicas del mundo están evolucionando a pasos agigantados, pues se vive una de las etapas de mayor cambio en la historia del mundo. La situación actual transformó la forma en que trabajamos, socializamos, comunicamos, aprendemos, enseñamos, lo cual plantea una gran incertidumbre para la humanidad. Las instituciones educativas se han permitido reconocer la necesidad de reinventar y consolidar procesos para garantizar la competitividad y sostenibilidad.

De ahí la importancia de que como red de colegios e instituciones educativas lasallistas se vislumbren estrategias que estén en función de los proyectos educativos, así como del reconocimiento de la oferta de valor, a través de la puesta en marcha de un ecosistema que aporte desde la perspectiva del cambio, el reconocimiento de los atributos, la transformación, la creatividad, la innovación y el posicionamiento real de sus atributos.

El desafío, finalmente, se centra en la posibilidad de saber comunicar las diferentes acciones y estrategias que a diario fortalecen y posicionan el proyecto educativo, así como el reconocimiento de los atributos que hacen de la institución lasallista un lugar donde se evidencian apuestas formativas que impactan a los diferentes grupos de interés, posibilitando así una oferta de valor sostenible, valorada, recordada y con gran reputación.

¿Dónde hace presencia la Red Educativa La Salle - Distrito Lasallista de Bogotá?

CARTAGENA

- Colegio La Salle
- I.E Hermano Antonio Ramos de La Salle
- I.E Jorge García Usta

CÚCUTA

- Colegio La Salle
- I.E Colegio Sagrado Corazón de Jesús

ZIQAQUIRÁ

- I.E San Juan Bautista de La Salle

BUCARAMANGA

- Colegio La Salle
- Instituto San José de La Salle

CHÍA

- Casas de Formación

SOGAMOSO

- I.E Politécnico Álvaro Gonzáles Santana

FUSAGASUGÁ

- Casa de Bienestar

BOGOTÁ

- Casa de Animación Distrital
- Procuraduría
- Secretaría de Educación
- Secretaría de Pastoral
- Colegio de La Salle
- Inst. San Bernardo de La Salle
- Liceo Hermano Miguel de La Salle
- E.T Inst. Tecnico Central La Salle
- Juan Luis Londoño I.E.D La Salle
- Colegio Rogelio Salmons I.E.D
- Colegio José Eustasio Rivera I.E.D
- Universidad de La Salle

YOPAL

- Utopía - U. Salle

GIGANTE

- Escuela Normal Superior

VILLAVICENCIO

- Colegio La Salle
- Escuela Para la Paz y la Vida

SAN VICENTE DEL CAGUÁN

- I.E Dante Aligheri





CAPÍTULO

**Generación y
transferencia de
conocimiento
educativo**

Generación y transferencia de conocimiento educativo

Inicialmente, se contempló abordar las siguientes categorías: práctica docente, reflexión de la práctica, enfoques, didácticas, campos de acción/áreas de conocimiento, contenidos, estrategias de divulgación de conocimiento y formación de colaboradores –campos de atención, temáticas y estrategias–. Sin embargo, si bien se encontró información al respecto, la forma en que esta se presentó respondió a intereses propios de quienes la proporcionaron, haciendo imposible ajustarla a esta estructura sin que se hubiese dejado la mayor parte sin ser trabajada y analizada. Por tanto, se optó por abordar este bloque de información como un universo, a partir del cual se identificaron las categorías que articularán la totalidad de la información, a la vez que posibilitarán construir un panorama general desde la perspectiva de la generación y transferencia de conocimiento.

De esta forma se pudo realizar un acercamiento a la comprensión de las categorías centrales en los discursos recogidos, las cuales, además de ser asociadas a la generación de conocimiento, se constituyen en posibles campos de acción formativa, dirigida a una población que comparta características con la población objeto de estudio. Asimismo, dicha categorías dieron información sobre los conocimientos que circulan al interior de las comunidades educativas y que resultan relevantes a la hora de diseñar estrategias de generación y transferencia de conocimiento para la innovación.

Adicionalmente, se logró identificar elementos que resultan universales para el conjunto del Distrito Lasallista de Bogotá, como lo son los intereses formativos, las estrategias de divulgación de conocimiento y los principales cambios vividos en las obras educativas que conforman el Distrito.

Para tal efecto, mediante los instrumentos aplicados a los grupos Consejo Académico, Consejo de Coordinación y líderes de calidad, se compilaron sus discursos, los cuales permitieron estructurar los aspectos que se despliegan a continuación.

Las categorías acompañamiento, formación, formación integral, educación, innovación y trabajo en equipo, como categorías centrales de los discursos, dan luces respecto a la orientación que se debe dar a la proyección del Distrito y cuentan con las siguientes características:



3.1. Acompañamiento

Se le entiende como una acción, realizada por Hermanos y docentes, encaminada a prestar apoyo, ayuda, y a hacer seguimiento a los estudiantes, sus familias y la comunidad educativa, así como a los procesos que se adelantan al interior de la obra educativa.

3.2. Formación

Esta categoría aparece usada en tres sentidos: el primero, bajo la expresión formación en valores, que denota la tarea de introducir a la persona en la vivencia de unos valores particulares; el segundo, con una connotación de adjetivo de la labor realizada y del servicio prestado, expresado en la frase: formación espiritual / integral / humana / cristiana / académica / lasallista / constante; y por último, el tercer sentido está dado en función de la población hacia la que se dirige la acción, en este caso se habla de la formación de estudiantes y docentes. Adicionalmente, vale la pena hacer mención de un uso desarticulado de un actor, agente o sujeto, que se ve en las expresiones “formación de valores” o “formación de la ciudadanía”, pues estas resultan particularmente interesantes por la connotación que puedan llegar a tener en las comprensiones, respecto a la labor que se realiza en una institución educativa, dada su poca concreción o excesiva generalización.

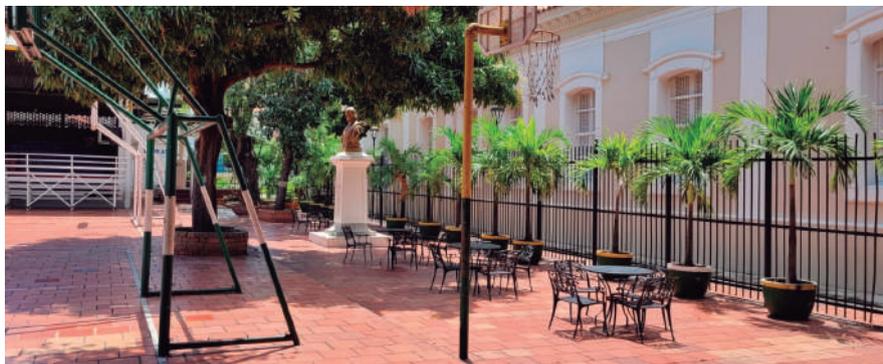
3.3. Formación integral

Esta categoría, si bien está contenida en la anterior, es relevante en la medida que es de uso común y reiterado en la mayoría de los discursos, cuando se refieren a la acción central de la institución educativa, su propósito o meta, inclusive se llega a presentar como el valor agregado de la oferta o servicio. En este sentido, esta expresión (categoría) gana fuerza y relevancia puesto que se articula de forma intrínseca con el desarrollo de varios aspectos de la vida de la persona, como el físico, académico, humano, espiritual, emocional y cognitivo, sumados a tres aportaciones de la mirada institucional, como el ser competente, el cristianismo y la calidad. En este sentido, la formación gana sentido y propósito.

3.4. Educación

Esta categoría bien podría asumirse como sinónimo de formación por cuanto también presenta tres sentidos bien definidos: uno que implica introducir o insertar y que se ve reflejado en la expresión “educación en principios éticos, en valores o en lasallismo”; el segundo cuenta con la connotación de adjetivo de la acción realizada, como lo muestran las expresiones “educación humana / cristiana / integral / técnica”; y un tercero que le vuelve sujeto y le da la característica de calidad (educación de calidad).

No obstante, esta categoría se diferencia principalmente en dos aspectos que trascienden el mero discurso y permiten identificar un posible punto de atención y focalización de esfuerzos formativos, estos son: en primer lugar, la categoría se presenta articulada con un número reducido de otras categorías en proporción a la categoría formación; y en segundo lugar, esta categoría no se presenta relacionada con la persona, por lo que se podría afirmar que dentro del grupo poblacional con que se trabajó resulta ser una categoría impersonal, con las implicaciones que esto tiene dentro de una propuesta humanizante y centrada en la persona.



3.5. Innovación

Esta es una categoría que se muestra diversa y en construcción, por lo cual aparece ausente de sentido consolidado y se le asocia con otras categorías de diversa índole, en consecuencia se habla de que hace presencia en lo pedagógico, lo educativo y en el proceso de enseñanza, aporta o tiene que ver con el liderazgo que ejerce la institución y con que la misma pueda ser referente en el sector educativo y en el contexto local, se adjetiva en la medida que se asume como la forma de respuesta a las realidades y como la capacidad de adaptación al cambio. En consecuencia, aquí hay un área importante de atención e intervención con miras a consolidar un concepto frente a esta categoría que permita movilizar las acciones, tomar decisiones y direccionar las obras educativas con una mayor precisión.

3.6. Trabajo en equipo

Esta categoría demanda garantizar la presencia de las siguientes cualidades, que son propias de las personas: comunicación asertiva, sentido de pertenencia, colaboración, liderazgo (compartido), apoyo mutuo y compromiso (responsabilidad). Por lo tanto, los discursos que refieren a estas características las presentan como una exigencia y una necesidad de formación continua.

3.7. Intereses formativos

Los intereses formativos expresados están concentrados en aspectos del saber pedagógico, como enfoques y metodologías, concentrados en la apropiación de las TIC, de cara a las nuevas realidades y apuestas educativas, en la investigación como generadora de conocimiento educativo y estrategia formativa y, en menor medida, en aspectos como lasallismo, evaluación, psicología, espiritualidad y saber disciplinar.

Como se observa en el siguiente gráfico, llama la atención la dispersión presentada respecto a dichos intereses y la gran concentración en temáticas asociadas a dos contingencias particulares, una derivada de la acción distrital de revisión del proyecto educativo institucional, que centró su mirada en los componentes del modelo pedagógico, el enfoque, las escuelas y las metodologías; y la otra derivada de la situación de salud pública que obligó a la incorporación de recursos TIC en la praxis educativa.



Tabla 5. Categoría Intereses formativos

Interés	# Misiones
Pedagogía	155
TIC	75
Investigación	41
Lasallismo	34
Evaluación	28
Psicología	20
Espiritualidad	19
Saber disciplinar	17
Bilinguismo	13
Inclusión	11
Direccionamiento y planeación estratégica	11
Innovación	10
Legislación	10
Desarrollo Humano y profesional	10
Inducciones y reinducciones	9
Gestión educativa	8
Sistematización	8
Didáctica de la disciplina	6
Lectura	6
Ética/Moral	3
Formación Ciudadana y Política	3
Comunicación	2
Conflicto y Convivencia	2
Ecología	2
Pastoral	2
Calidad	2
Cristianismo	2
Formación Financiera	2
Marketing	1
Trabajo en Red	1
Trabajo en equipo	1

Pedagogía	
Pedagogía Cognitiva	72
Pedagogía Conceptual	18
Pedagogía activa	1
Pedagogía crítica	1
Pedagogía de la fraternidad	7
Aprendizaje Medidado	5
Aprendizaje Significativo	24
Aprendizaje basado en Proyectos	1
Aprendizaje colaborativo	5
Aprendizaje significativo mediado	17
Modelo interestructurante	4

Intereses formativos

Según frecuencia de aparición

Fuente: visita de la Secretaría de Educación DLB a las obras educativas primer semestre, 2021.

3.8. Estrategias de divulgación de conocimiento

En la siguiente tabla se puede apreciar cómo en la acción de las obras educativas se privilegian los espacios que se basan en el encuentro de las personas como estrategia de divulgación de los conocimientos construidos.

Aquí se destaca la participación en eventos académicos, quedando en segundo renglón las estrategias basadas en la producción documental, entre las que se ve relativa paridad entre la sistematización de experiencias y la producción de artículos para publicaciones periódicas. Ante esta situación queda la cuestión de si esto responde a la eficacia o efectividad comprobada de dichas estrategias, a la facilidad de acceso a ellas, que se constituyen en lugares comunes, a la simpleza logística, a una convicción personal generalizada o a qué otras posibles causas pueda responder.

Tabla 6. Categoría estrategias de divulgación de conocimiento.

Estrategias de comunicación y divulgación de conocimiento en la comunidad educativa.						
Estrategia	Académico		Calidad		Total conteo	% del TI
		%		%		
						100
Sistematización de experiencias	79	45,1	12	34,4	91	39,2
Publicaciones periódicas	83	47,4	18	51,4	101	43,5
Publicaciones no periódicas	27	15,4	6	17,1	33	14,2
Participación en eventos académicos	141	80,6	17	48,6	158	68,1
Participación den grupos de investigación	48	27,4	9	25,7	57	24,6
Participación en redes académicas	60	34,4	7	20	67	28,9
Encuentros	116	66,3	22	62,9	138	59,5
Otras					24	10,3
Total instrumentos diligenciados (TI)	232					

Fuente: visita de la Secretaría de Educación DLB a las obras educativas primer semestre, 2021.



Otras estrategias mencionadas:

Tabla 6.1 Otras estrategias mencionadas de la categoría Intereses formativos

Espacios de socialización y compartir de experiencias	Medios de difusión	Estrategias de generación de conocimientos
<ul style="list-style-type: none"> -Laboratorio pedagógico. -Escuelas de maestros. -El consejo académico. -Semillero (investigación / danzas). -Redes sociales. -Compartir experiencias significativas con pares académicos de otras instituciones educativas de la ciudad. -Pertenece al nodo #7 de la Secretaría de Educación de Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> -Periódico anual Voces lasallistas. -Vademécum y lecciones aprendidas -Radiodifusión vinculante -Plataformas Gnosoft y Cisco Webex. 	<ul style="list-style-type: none"> -Invitaciones formativas por parte del MEN a los correos institucionales de cada uno de los maestros. -Participación en proyectos externos. -Proyectos pedagógicos -Actividades extracurriculares y complementarias. -Trabajo de acompañamiento por parte del gobierno escolar a otras Instituciones. -Conferencia La Salle dejando Huella.

Fuente: visita de la Secretaría de Educación DLB a las obras educativas primer semestre, 2021.

Se reitera la tendencia a privilegiar los espacios de encuentro y, adicionalmente, se incorporan algunas estrategias que apuntan más a la producción o generación de conocimiento, como los espacios formativos y la realización de proyectos.



3.9. Síntesis de los cambios relevantes en los últimos cuatro años al interior de las obras educativas del Distrito Lasallista de Bogotá

A partir del ejercicio realizado, se pudieron identificar cinco aspectos de la vida institucional en los que se han concentrado los cambios más relevantes según las personas indagadas, los cuales marcan y condicionan sus discursos, constituyéndose de esta forma en la justificación, el contexto y fundamento de las comprensiones e intereses expresados en los aspectos anteriores, a saber:

Cambios o ajustes en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

- Plan de estudios: inclusión de nuevas asignaturas, incremento en intensidad horaria de algunas asignaturas y articulación con universidades (programas de inmersión, principalmente).
- Adopción de nuevo modelo pedagógico.
- Fortalecimiento del inglés e implementación de bilingüismo.
- Ajustes al sistema institucional de evaluación y a los métodos de evaluación.
- Actualización de los planes de área y de asignatura para responder a los derechos básicos de aprendizaje y alinearse con el enfoque por competencias.
- Adopción de didácticas y metodologías propias de las pedagogías activas como proyectos pedagógicos de aula, aprendizaje basado en problemas y aprendizaje por proyectos.

- Inclusión de nuevos proyectos transversales.
- Inclusión de procesos de investigación y formación en investigación.
- Adecuación a la virtualidad y al trabajo remoto.
- La pastoral.
- En psicoorientación y acompañamiento a la comunidad educativa, se han implementado o incrementado las acciones referidas a:
 - ▶ Trabajo en emociones enfocado a tres grupos poblacionales, que son: estudiantes, familias y docentes.
 - ▶ Acompañamiento a proyectos de inclusión, como soporte a la labor docente y a la gestión institucional en esta área.
 - ▶ Acompañamiento a necesidades especiales o dificultades de aprendizaje, trabajo directo con los estudiantes.

Cambios referidos al Sistema de Gestión de la Calidad

- Implementación de procesos.
- Ajustes a procesos existentes.
- Búsqueda de certificación por ICONTEC.

Cambios referidos a infraestructura y ambientes / entornos de aprendizaje

- Adecuaciones a nuevas apuestas didácticas y pedagógicas: aulas especializadas y por áreas.
- Adecuación a las nuevas necesidades de la coyuntura de salud pública.
- Inclusión de nuevas tecnologías.

Cambios en el quehacer docente derivados de la pandemia

- Implementación de tecnologías de la comunicación y la información.
- Uso de instrumentos tecnológicos y digitales.
- Adecuación a la virtualidad.

Cambios administrativos y de gestión

- Desarrollo de estrategias de formación y capacitación docente.
- Alta rotación docente y de rectores.
- Ajustes en el proceso de admisiones y matrículas.
- Implementación de la jornada única.
- Adopción de nuevas tendencias pedagógicas: didácticas, estrategias, tecnologías y comunicación.
- Crear cultura de la calidad y la mejora continua.
- Trabajar en la identidad y pertenencia.
- Presencia de los Hermanos.
- Construcción de cultura de seguimiento y evaluación.
- Mejor o mayor respuesta a las realidades del contexto.
- Atender a la proyección e impacto de la obra educativa.
- Impulsar trabajo en equipo y corresponsabilidad.
- Entablar relaciones interinstitucionales.
- Adoptar la planeación y comunicación estratégicas.
- Actualización y reflexión permanente.
- Proyectos con criterio de pertinencia.
- Creación de políticas institucionales: lectura, bilingüismo y calidad.
- Reestructuración de la oferta educativa.
- Adopción de nuevas tipologías de aula.

Estrategias de divulgación de conocimiento educativo

Colección pensando la escuela lasallista

Espacio de visibilización de experiencias educativas y de los actores que dinamizan la misión en las obras educativas.

- Sistematización de Experiencias Educativas en la Escuela Lasallista.
- Sistematización de Experiencias Educativas en la Escuela Lasallista “La Salle 125 años en Colombia”
- Sistematización de Experiencias Educativas en la Escuela Lasallista N°2.

Serie Documentos de investigación educativa

Resultados y avances de procesos investigativos realizados con actores del distrito, trabajos de maestría / doctorado o ejercicios investigativos independientes enfocados en el ámbito educativos.

- Imaginarios sociales de la formación política, ética y ciudadana para la construcción de paz y convivencia en las instituciones educativas del Distrito Lasallista de Bogotá.
- Relaciones entre la Formación Integral y la Educación Ética y Moral: una mirada desde el Liceo Hermano Miguel La Salle.
- Bilingüismo, educación, política y formación docente: una propuesta para empoderar al docente de lengua extranjera.
- Desarrollo Humano Integral y Sustentable en Comunidades Educativas
- Lineamientos básicos para planificación y política lingüística en Instituciones Educativas de básica y media.

Revista ECOSALLE

Espacio de divulgación de conocimiento educativo desde construido a partir de experiencias docentes, educativas e investigativas.

- 26 entregas y Actualmente está en edición el volumen 27.

CAPÍTULO



Direccionamiento de las obras y del Distrito

Direccionamiento de las obras y del Distrito

En este aspecto se consultó al consejo de coordinación, los líderes de calidad y los líderes de admisiones y matrículas, lo que facilitó la recolección de información que permitió identificar y estructurar los aspectos asociados a la proyección de las obras educativas a diez años, las necesidades que se deben atender, los criterios que se deben seguir para proyectarlas, la percepción del sistema de gestión de la calidad y su alineación con la misión, con miras a su aporte a dicha proyección.

La población consultada proyecta la obra educativa a diez años principalmente como un referente y líder del sector educativo en su contexto local y regional (ente territorial), especialmente en aspectos como:

4.1. Generación y transferencia de conocimiento

- Contar con una cultura institucional que abarque la innovación educativa y pedagógica, la investigación, la reflexión de la acción, la generación de conocimiento, la formación permanente de todos los miembros de la comunidad educativa y el cuidado del planeta.
- Compartir saberes y conocimientos entre obras educativas lasallistas.

4.2. Compromiso social

- Su apertura a los contextos y la respuesta a sus necesidades y realidades.
- El aporte a la transformación social y a la construcción de ciudadanía.
- La capacidad de impactar en el entorno.
- Su capacidad de adaptación al cambio.

4.3. Reconocimiento de las realidades internas

- Construcción de convivencia al interior de la comunidad educativa.
- Atención especial a las familias más vulnerables de la institución.

4.4. El servicio prestado

- Cultura de mejora continua, planeación, inclusión y participación.
- Espacios o ambientes formativos que incorporan las TIC y favorecen los diferentes estilos de aprendizaje.

- La acción pastoral.
- El tipo de formación que se ofrece.
- Los desempeños en las pruebas Saber 11.
- Formación en lectura.
- La centralidad en lo humano.
- El modelo educativo.
- Su personal docente.
- Colegio católico.

Ahora bien, dentro de esta perspectiva cobra relevancia que como fruto de las adaptaciones operativas y metodológicas derivadas de la situación de pandemia se aceleró la inclusión de nuevos recursos técnicos, de las TIC, de plataformas virtuales aplicadas a la educación y de didácticas propias de las pedagogías activas, lo cual desemboca en la necesidad de formar a la población docente en estas áreas para potenciar las oportunidades que se presentan en el marco de dicha contingencia.

En el mismo sentido, formar en comunicación estratégica es una necesidad que se muestra relevante, en la medida que es entendida como uno de los elementos que garantizan el éxito del trabajo en equipo y del ejercicio de liderazgo, sin embargo, frente a este aspecto se reconoce que se puede mejorar el conocimiento que se tiene respecto a la forma de gestionarlo, ya que en la actualidad es necesario hacer cambios en las prácticas de comunicación y asegurar su presencia.

De otra parte, se presentan como criterios para crear valor agregado la innovación y el conocimiento. El primero en tanto característica principal deseada para la oferta educativa, los procesos educativos, la praxis institucional y comunitaria, y las propuestas pedagógicas, elementos asociados directamente con la recordación de la marca, además por cuanto se entiende que esta tiene un impacto favorable en la mejora continua, la atención a las realidades del contexto, la formación en lectura, la progresión en los rankings de instituciones educativas y, principalmente, en la formación ciudadana y la transformación social, características que se asocian con la aceptación de la propuesta.

El segundo (el conocimiento), por cuanto se entiende central para los dos actores principales de la comunidad educativa: el estudiante y el docente, ya que, en relación con el primero, se convierte en el objeto que se imparte o se fortalece, mientras que, en relación con el segundo, este requiere ser sistematizado y gestionado, aspectos que están relacionados con la satisfacción frente al servicio prestado.

Además, su transferencia puede darse en las comunidades de pares de forma indistinta a la tipología del grupo poblacional, lo cual lleva a privilegiar estrategias formativas que incluyan espacios de aprendizaje, formación o construcción de conocimiento entre pares.

Es en este sentido que la estrategia de formación vinculada a la prospectiva resultan ser los espacios para compartir experiencias y saberes en los escenarios de redes y de equipos de pares, como un ejercicio grupal y comunitario en el que se socializa, se aprende, se genera conocimiento y se trabaja.

Por último, respecto al sistema de gestión de la calidad, si bien la población consultada concuerda en entenderlo como una herramienta, le otorga matices que dan paso a diversas formas de asumirlo. De estos el más común a todos está dado en función de su finalidad, la cual, según los enunciados, consiste en encaminar la institución hacia una cultura de mejoramiento continuo, en particular de los procesos y en consecuencia del servicio prestado. Un segundo matiz resalta la capacidad de otorgar organización a la institución, si bien este es menos nombrado en los discursos, mantiene una presencia significativa. Finalmente, un tercer matiz, con una mención muy inferior, le atribuye la capacidad de facilitar el direccionamiento de la institución, la planeación, el seguimiento, el control y la estandarización de los procesos.

No obstante, estos tres matices en muy pocas ocasiones se complementan, por el contrario, parecen excluyentes, en especial entre el segundo y el tercero, aun cuando se podría entender el tercero como el despliegue del segundo. Este aspecto llama la atención por cuanto plantea un escenario propicio de intervención para lograr mayor unidad y estandarización en la forma de comprender el sistema y en el uso y aplicación que se hace de él.

A este escenario se suma que permanecen algunas percepciones marginales negativas por cuenta de la excesiva presencia de documentos, formatos y procedimientos y por no ver un efecto claro en el proceso formativo de los estudiantes.

En consecuencia, de mantenerse este estatus quo, el aporte que este sistema puede llegar a hacer a la proyección de la obra educativa a mediano o largo plazo es que mantenga relación con las apuestas misionales en la medida que en los discursos se logre evidenciar claridad frente a cómo o en qué aspectos el sistema de gestión de la calidad se articula con los diferentes elementos constitutivos de la misión, enunciados en el Horizonte Educativo Pastoral. Esta situación parece responder a dos factores que se suman al interior de la población que se consultó: el primero tiene asiento en un plan de formación sobre el conocimiento de las apuestas misionales y el segundo consiste en una apuesta Distrital en sintonía con los Criterios de identidad y vitalidad de las obras educativas, documento elaborado por el centro del instituto, con el propósito de no perder de vista que nos identifica y da vitalidad en los contextos donde hacemos presencia en el mundo. Esto genera que los puntos de encuentro identificados por este grupo estén concentrados en que los dos elementos de comparación comparten las mismas intencionalidades distritales.



Mecanismos de documentación y sistematización de la gestión

Prospectiva Distrital

Cuadernillos distritales de misión

Difunde documentos institucionales distritales relacionados con los lineamientos para el direccionamiento de la Misión Educativa del Distrito Lasallista de Bogotá.

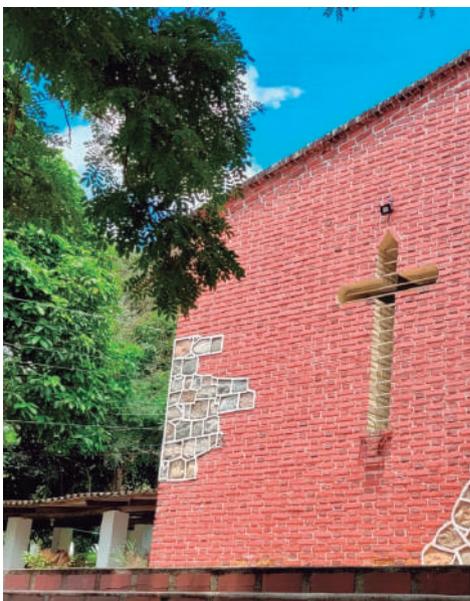
- Horizonte educativo pastoral.
- Lineamientos de pastoral.
- Fundamentos conceptuales y de gestión.
- Construir nuevos caminos, para transformar vidas.
- Red Educativa La Salle - Orientaciones Generales.
- Guía para la elaboración del plan estratégico institucional.



Cuadernillos distritales de gestión

Documenta, sistematiza y comparte información de gestión de la Secretaría de Educación del Distrito Lasallista de Bogotá.

- Despliegue Estratégico de la Secretaría de Educación 2021-2024
- Reestructuración SED - DLB
- Estatutos del Consejo de la Misión Educativa del Distrito Lasallista de Bogotá
- Lineamientos para el funcionamiento del Consejo de Educación





A manera de conclusión

Como parte de los aprendizajes que subyacen de las visitas a las obras educativas lasallistas del Distrito Lasallista de Bogotá en el primer semestre 2021, se constata el trabajo sistemático de Hermanos y Colaboradores que están dispuestos a hacer realidad la misión educativa lasallista a lo largo y ancho del territorio nacional de una educación humana y académica de calidad y de impacto social.

Es evidente reconocer en el devenir histórico las diferentes acciones a nivel formativo que han impactado en el desarrollo de los territorios y por ende en el papel de maestros, padres de familia, estudiantes, administrativos, personal

de servicios generales y egresados que han pasado por la escuela lasallista y descubren en la formación oportunidades para responder de manera concreta a los desafíos del mundo.



Cada obra educativa es consciente de la inversión en recursos humanos y económicos para que la propuesta pedagógica tenga sentido y trascienda las paredes de las instituciones. De ahí, el deseo de que no es suficiente con lo que se hace, sino que se hace indispensable seguir buscando nuevos escenarios, prácticas o lenguajes donde se impacte de manera significativa para reformular las propuestas de las instituciones, con el fin de aportar de manera creativa e innovadora a la realidad.

Como Red Educativa La Salle es necesario afinar la mirada a futuro con planes estratégicos que desplieguen al interior de las instituciones el camino a seguir, de tal manera que los objetivos estratégicos centren la atención en aquellos aspectos esenciales de las personas e instituciones, de tal manera que respondan de manera eficaz a la realidad que vive el país.

La Salle: un oasis* -de- Esperanza

Tras un año y medio en cuarentena, en procesos de enseñanza y aprendizaje desde casa, volver a la escuela se vuelve un imperativo categórico porque es allí donde se socializa, se comparte con el otro, se aprende y se construye; en este sentido, la escuela lasallista debe generar las condiciones necesarias para que los ambientes de aprendizaje sean los más adecuados.

El reto a nivel de liderazgo está en que, si bien debemos saber y manejar de manera eficaz los niveles administrativo, pedagógico y didáctico, el mayor reto será ser empático con los maestros, estudiantes, administrativos, padres de familia, egresados y la comunidad en general. Para tal fin, es vital desarrollar habilidades socioemocionales que permitan conectar con los otros.

Las necesidades formativas respecto a: aspectos de la pedagogía como enfoques pedagógicos, escuelas, didáctica, estrategias y evaluación; actualización de saberes disciplinares y didáctica de las disciplinas; innovaciones tecnológicas aplicadas a la educación; apropiación de las TIC y plataformas educativas virtuales; capacidades para investigar y sistematizar; formación ciudadana; construcción de paz, entre otras, serán claves formativas para investigar e innovar.

Referencias

- ▶ Delgado, M. (2014). Liderazgo democrático en escuelas intermedias de Chihuahua México: Mejorando las escuelas intermedias a través de la democracia. *Revista de educación y liderazgo internacionales*, 1-12.
- ▶ Nuñez, J. P. (27 de julio de 2021). *Hermanos y Seglares: Juntos por la Asociación*. Obtenido de Región Latinoamericana Lasallista - RELAL: <http://www.relal.org-co/index.php/noticias-mas/273-hermanos-y-seglares-juntos-por-la-asociacion>
- ▶ Hermanos de La Salle. (2020). *Declaración sobre la misión educativa lasallista. Desafíos, convicciones y esperanzas*. Roma: Servicio de comunicaciones y tecnología.
- ▶ Weinstein, J. (2009). *Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena*. <https://www.educandojuntos.cl/wp-content/uploads/2015/11/liderazgo-directivoasignatura-pendiente-de-la-reforma-educacional-chilena-weinstein.pdf>



Horizonte

EDUCATIVO - PASTORAL

Red Educativa La Salle
Distrito Lasallista de Bogotá



@lasallistas



LaSalleColombia

www.lasalle.org.co

ISBN: 978-958-59693-6-0



9 789585 969360