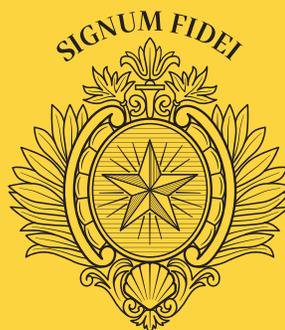




Retos y desafíos en el camino para transformar vidas

Cuadernillos Distritales
de Misión N° 10



**Hermanos de
las Escuelas
Cristianas**

Retos y desafíos en el camino para transformar vidas

Cuadernillos Distritales de Misión N° 10

Autores

© Aponte Pérez Liliana Rosemary

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

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. Andrés Felipe Caballero De La Espriella, fsc.

Secretario de Pastoral

Equipo Editorial

Secretaría de Educación del Distrito Lasallista de Bogotá

Diagramación y diseño

César A. Serrano R. - Digimedios

Corrección de Estilo

César A. Serrano R. - Digimedios

Imágenes

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

Bogotá, abril de 2023

Contenido

Introducción	5
1. Liceo Hermano Miguel La Salle – Bogotá	7
2. Colegio De La Salle – Bogotá	10
3. Instituto San Bernardo de La Salle - Bogotá	13
4. Colegio De La Salle – Cartagena	16
5. Colegio La Salle - Bucaramanga	18
6. Colegio La Salle – Cúcuta	21
7. Colegio La Salle - Villavicencio	24
8. I.E.D. José Eustasio Rivera - Bogotá	27
9. I.E.D. Rogelio Salmona - Bogotá	29
10. I.E.D. Juan Luis Londoño – Bogotá	32
11. I.E.M. San Juan Bautista de La Salle – Zipaquirá	35
12. I.E. Politécnico Álvaro González Santana – Sogamoso	38
13. I.E. San José De La Salle – Bucaramanga	41
14. I.E. Hermano Antonio Ramos De La Salle - Cartagena	44
15. I.E. Jorge García Usta - Cartagena	46
16. Escuela Normal Superior - Gigante	49
17. I.E.N. Dante Alighieri – San Vicente del Caguán	52
18. I.E. Sagrado Corazón de Jesús - Cúcuta	55
Conclusiones	58

Introducción

A continuación se resumen las reflexiones realizadas por el equipo de animación del Distrito Lasallista de Bogotá (DLB), durante sus visitas a las obras educativas de la Red Educativa La Salle en el segundo semestre de 2022. Para el encuentro con los miembros de las comunidades educativas se tuvo como propósito general, continuar la consolidación del trabajo de la Red hacia el logro de los entregables del plan táctico y operativo como forma de revitalizar la misión educativa lasallista, mediante el seguimiento a la implementación del plan estratégico y el modelo de comunicación estratégico del DLB. Cada reunión estuvo orientada por el propósito señalado y por una intencionalidad clara:

- Coordinadores y/o asesores académicos
Intencionalidad: articulación entre la propuesta pedagógica y el currículo Sello Verde.
- Consejo de coordinación
Intencionalidad: aportes a la proyección de la V Asamblea Distrital para la Misión Educativa Lasallista. Consolidación del liderazgo distribuido. Reimaginar juntos nuestros futuros - UNESCO -.
- Equipo de liderazgo
Intencionalidad: seguimiento al despliegue del plan estratégico. Modelo de comunicación estratégica del DLB.
- Responsables de las acciones ambientales lasallistas
Intencionalidad: alineación de las acciones ambientales con el énfasis y los componentes del currículo Sello Verde.
- Responsables de las innovaciones educativas
Intencionalidad: oportunidades para la innovación educativa.

Para lograr este propósito se diseñó una herramienta para identificar, reflexionar y comprometer a los equipos de liderazgo con lo que funciona (aciertos), lo que no funciona (desaciertos), y lo que hay que trabajar (prospectiva), en las instituciones educativas. Esta actividad se realizó con los miembros del equipo

de liderazgo de cada obra educativa: Coordinador Académico, Coordinador de Desarrollo Humano, Coordinador Pastoral, Líder de Talento Humano, Líder de Gestión Financiera, Líder de Calidad, Líder de Admisiones y Matrícula y Líder de Comunicaciones; y con el Consejo de Coordinación.

Luego de sistematizar los aportes derivados de la reflexión, se clasificaron en categorías que permiten un análisis cualitativo focalizado, que orientará las acciones de apoyo a las obras educativas y su alineación para la ejecución de sus proyectos educativos institucionales y planes estratégicos. Las categorías identificadas son: habilidades de liderazgo, capacidades institucionales, valores y elementos diferenciadores, gestión académica, gestión comunitaria, pastoral, y comunicación estratégica. A continuación se presenta una breve explicación de cada categoría.

- 1. Habilidades de liderazgo:** representan el vehículo a través del cual, las prácticas, herramientas, técnicas, atributos de personalidad y estilo de gestión, trabajan para producir resultados efectivos en las instituciones educativas. Son los medios con los cuales, los directores y los miembros del equipo de liderazgo ponen en práctica su propio estilo, estrategia y herramientas.
- 2. Capacidades institucionales:** constituyen el conjunto de habilidades y destrezas que tiene la institución para coordinar, combinar y optimizar los recursos internos, el talento humano, los procesos, los sistemas, la arquitectura institucional, la cultura, la comunicación y el clima laboral, para crear y entregar valor a las partes interesadas.
- 3. Valores y elementos diferenciadores:** corresponden a todo lo que diferencia las instituciones de la Red Educativa La Salle de otras ofertas educativas, que las hace únicas en el valor que entregan a través de su servicio educativo.
- 4. Gestión académica:** es el área de acción encaminada a diseñar, planificar, ejecutar, monitorear, evaluar y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, para brindar un servicio educativo que responda y priorice las necesidades y expectativas de los estudiantes y sus familias; las demandas del entorno, la política pública y el Horizonte Educativo Pastoral, propio de las instituciones de la Red Educativa La Salle.
- 5. Gestión comunitaria:** brinda elementos que dan cuenta de las relaciones institucionales con los grupos de interés y el entorno, en una dinámica que integra procesos educativos y formativos que favorecen su desarrollo.
- 6. Pastoral:** se refiere a las acciones organizadas de la Iglesia para acompañar a la humanidad en sus diversas manifestaciones y estados, para descubrir, seguir y comprometerse con el anuncio del Evangelio de Jesucristo y su proyecto.
- 7. Comunicación estratégica:** demuestra la forma de gestionar los intangibles, tanto a nivel interno como externo, para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la institución y generar conexiones valiosas con sus grupos de interés.

En las siguientes secciones se presenta un breve resumen de las obras educativas visitadas durante el segundo semestre de 2022. La Escuela La Salle para la Paz y La Vida, la Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central y la Universidad de La Salle no hicieron parte del presente estudio.



La  **Salle**
Liceo Hermano Miguel
Bogotá

Liceo Hermano Miguel La Salle

Aciertos

La reflexión sobre lo que nos funciona en la obra, con relación a las habilidades directivas, gira en torno al liderazgo distribuido, el trabajo en equipo y su consolidación, tanto operativa como estratégica, y la comunicación constante con la comunidad educativa acerca de las actividades que se desarrollan.

En lo relacionado con las capacidades institucionales, se identifican la continuidad de procesos y objetivos de planes estratégicos anteriores y la priorización de los elementos misionales como formación académica y humana.

La gestión académica resalta la articulación del plan de estudios por competencias, desde el grado de transición hasta undécimo. La gestión de la comunidad reconoce el acompañamiento constante a los padres de familia, así como el flujo de información interna y externa con los colaboradores y familias.

Además, se identificó el plan local y el acompañamiento pastoral y la comunicación constante a través de redes sociales, pertenecientes a las categorías de pastoral y comunicación estratégica, respectivamente.

Desaciertos

Acerca de los desaciertos, la obra señala, frente a las habilidades directivas, que existen desaciertos en el uso de datos para la toma de decisiones y la comunicación efectiva.

Para la categoría de capacidades institucionales, no está funcionando la respuesta a las necesidades por la crisis económica del país, al igual que hace falta articulación entre el plan estratégico y los requerimientos de los clientes, el cumplimiento de los procedimientos operativos y administrativos, la innovación en los procesos, infraestructura y la atención al cliente.

En la categoría de gestión académica, el equipo de liderazgo señala que no funciona la innovación en las prácticas pedagógicas, el modelo pedagógico y los escenarios de aprendizaje.

Prospectiva

La priorización sobre lo que debemos trabajar, distingue para las habilidades directivas dos aspectos fundamentales: la formación en habilidades blandas y la salud emocional de la comunidad educativa.

Para las capacidades institucionales, reconoce como necesario el trabajo decidido en el aumento del número de estudiantes, la sistematización de los procesos operativos, la actualización constante de información, la gestión de aliados, la gestión del cambio y la consolidación de la calidad en todos los aspectos; además de la mejora continua y la planeación estratégica, táctica y operativa, al igual que la necesidad de incluir la analítica de datos en la toma de decisiones administrativas, pedagógicas y estratégicas.

Con relación a la gestión académica, el equipo señala la necesidad de brindar nuevas herramientas a los docentes para la innovación en sus prácticas. Y, finalmente, sobre la comunicación estratégica, el equipo advierte que se deben mejorar los procesos de divulgación de la información en las redes sociales.



2 **La**  **Salle**
BOGOTÁ

Colegio De La Salle Bogotá

Aciertos

Los miembros de la obra educativa reconocen en sus prácticas lo que funciona, en términos de las habilidades directivas que se vivencian, como el liderazgo, la apertura, la comunicación asertiva y la gestión del cambio. También identifican, dentro de sus principales capacidades institucionales, la calidad del servicio educativo que se ofrece, la innovación en los procesos, el cumplimiento en las actividades que satisfacen a los grupos de interés, el personal calificado, la ampliación de servicios, la fusión de proyectos entre dependencias, y el control y manejo eficaz del proceso de selección y contratación.

Sobre los valores y elementos diferenciadores, atribuyen su reconocimiento a la formación en valores, el fomento del arte y la cultura, el desarrollo de espacios de convivencia para la comunidad educativa, su enfoque cooperativo-humanista, el paso de ser bilingües a plurilingües y el sello ecológico.

De la gestión académica se resalta el desarrollo de planes y programas que favorecen la formación integral de los estudiantes, los proyectos de investigación Redcolsi, el apoyo al deporte, las prácticas innovadoras, los proyectos transversales y la educación bilingüe.

En la categoría de gestión de la comunidad, se destaca la atención oportuna a padres de familia y su participación en el proceso de formación de sus hijos. Finalmente, en la comunicación estratégica se señala que siempre es clara y permanente, generando motivación por pertenecer a la familia lasallista; al tiempo que se reconoce el plan de marketing como un gran acierto en la obra.

Desaciertos

Los participantes identifican dentro de las habilidades directivas que es preciso fortalecer el liderazgo, eliminar el individualismo y la apatía a las nuevas iniciativas, y gestionar los cambios a partir del conocimiento, análisis y reflexión sobre la realidad institucional.

La obra educativa reconoce entre las capacidades institucionales, que no han sido efectivos, por un lado, en el proceso de selección de personal y, por otro, en las acciones de retención para disminuir la alta rotación de docentes. Observan, además, que no hay un sentido de pertenencia fuerte con la institución como valor y elemento diferenciador.

Por su parte, a la gestión académica le recuerdan no descuidar la formación de docentes en temas de pedagogía lasallista y la función de los proyectos del Aprendizaje Basado en Proyectos. No se evidencia coherencia entre el plan de mercadeo y la comunicación estratégica. Finalmente, sobre la comunicación estratégica, se plantea la búsqueda de mecanismos para que algunas familias hagan la lectura de los comunicados emitidos por la obra.

Prospectiva

Lo que debe trabajar la obra en relación con las habilidades directivas, se concentra en la formación en liderazgo, planeación estratégica y trabajo en equipo. Con respecto a sus capacidades institucionales, los miembros participantes en este ejercicio de proyección señalan que se deben afianzar y mejorar las etapas de planeación, teniendo claro el objetivo que se quiere alcanzar; determinar los niveles de exigencia, generar mecanismos que motiven al personal y propendan por su felicidad en el entorno institucional.

Adicionalmente, reconocen la necesidad de una mejor organización y distribución del tiempo, apoyar y aportar conocimientos y habilidades para lograr los objetivos, gestionar el conocimiento, junto con la simplificación y revisión de las actividades que se realizan. Es necesario también ejecutar como principal apuesta, la renovación de las prácticas didácticas, pedagógicas y administrativas en función de las nuevas instalaciones de la obra.

En la categoría de gestión académica, se debe procurar la formación de los docentes y la verificación de la propuesta pedagógica. La proyección de la gestión de la comunidad se enfoca en el trabajo con todos sus miembros, el uso y control de la forma como algunos padres se comunican, el relacionamiento con los egresados y la implementación del coaching parental. Finalmente, sobre la comunicación estratégica se sugiere mejorar el componente interno y externo, y la utilización de grupos de WhatsApp.



3 **La**  **Salle**
Instituto San Bernardo
BOGOTÁ

Instituto San Bernardo

Aciertos

El equipo de liderazgo señala que lo que nos funciona en materia de habilidades directivas, está relacionado el liderazgo distribuido y la responsabilidad de los miembros de la obra; sobre sus capacidades institucionales, reconoce aciertos frente a las alianzas estratégicas con dos universidades y con Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), la construcción y participación colectiva, el servicio al cliente y los convenios.

El énfasis en esta etapa de la reflexión fue bastante nutrido en la categoría de valores y elementos diferenciadores, reconociendo que la excelencia académica funciona, así como la educación lasallista, la cultura que genera pertenencia, la formación humana y cristiana de calidad y el acompañamiento que realiza el colegio a sus partes interesadas.

En la gestión académica se destaca el trabajo sobre la ética del cuidado en la parte emocional y la oferta educativa. La categoría de gestión de la comunidad tiene aciertos en la proyección a los sectores aledaños a la obra y la concordancia para formar a toda la comunidad.

Desaciertos

De otra parte, lo que no nos funciona frente a las habilidades directivas está relacionado con la comunicación efectiva y algunas prácticas del liderazgo distribuido; sobre las capacidades institucionales, los principales desaciertos se enfocan en el posicionamiento de la marca, la estabilidad financiera, la interacción social, la apropiación y la rotación de docentes.

En lo relacionado con los valores y elementos diferenciadores, se tienen falencias en el cuidado de la casa común, el compromiso social y la apropiación de una cultura ecológica. La investigación es el principal reto en cuanto a la gestión académica; y la problemática en los alrededores del colegio es vista como un desacierto de la gestión de la comunidad. Finalmente, sobre la categoría de comunicación estratégica se identificaron dos aspectos que no funcionan, los criterios de divulgación de la información y la publicación del proyecto educativo.

Prospectiva

Como resultado de la reflexión sobre aquello en lo que debemos trabajar, el equipo reconoce que se debe fortalecer el liderazgo distribuido para el mejoramiento institucional y la comunicación, en la categoría de habilidades directivas.

También se enfoca en el trabajo prioritario para la retención de docentes, la optimización de los mecanismos de ingreso para los aspirantes y la excelencia académica desde la formación docente, aspectos que hacen parte de la categoría capacidades institucionales.

Para la categoría de valores y elementos diferenciadores, el trabajo se debe concentrar en la identidad lasallista y el cuidado de la casa común. En la gestión de la comunidad, es prioritario actuar para garantizar la educación financiera de los padres de familia, la cercanía con la comunidad del sector y el trabajo social para atender sus problemáticas. En cuanto a la comunicación estratégica, se identifican retos en la divulgación de la oferta educativa, el posicionamiento del colegio tanto interna como externamente, la publicidad, el manejo de redes sociales y una propuesta de mercadeo.



4 **La**  **Salle**
CARTAGENA

Colegio De La Salle Cartagena

Aciertos

El ejercicio de análisis realizado durante la visita del equipo de animación fue muy específico y sucinto, con relación a lo desarrollado con las obras precedentes. Se señala que lo que funciona en la obra, en términos de sus capacidades institucionales, son las experiencias del personal en el desarrollo de su labor, contar con docentes capacitados y con conocimientos especializados, el trabajo en red y la identidad ins-titucional.

Sobre los valores y elementos diferenciadores, se resalta la educación en valores y la transformación social y ambiental. Para la gestión académica, se identifica como positivo el seguimiento y acompañamiento a los clubes, semilleros y escuelas, así como las reuniones de los departamentos y los laboratorios. De la gestión de la comunidad, se resalta la relación con los padres de familia y la solución de problemas que viven los estudiantes y sus padres; finalmente, en relación con la comunicación estratégica, se ha mejorado la imagen institucional y el uso de redes sociales.

Desaciertos

La síntesis de los factores que no funcionan en la obra, permite agruparlos en dos categorías. La primera es la de habilidades directivas, en donde se señala que no existe un propósito superior que articule las acciones, y no se logra una distinción entre la novedad y la tradición; además, no se ha construido colectivamente el plan estratégico, factores que hacen parte de la iniciativa, convencimiento y labor propia del equipo de liderazgo.

La segunda categoría sobre las capacidades institucionales incluye la relación costo y oferta educativa. No se aprovechan los espacios, ambientes, laboratorios y sala de juntas para las prácticas educativas, no se cuenta con mecanismos de seguimiento por indicadores, y existe una falta de identidad institucional entre los miembros de la comunidad educativa.

Prospectiva

La obra debe trabajar con prioridad en sus capacidades institucionales, a través de la ejecución del plan estratégico, el talento humano, la ubicación, el presupuesto, su infraestructura, las alianzas y redes. En cuanto a la gestión académica, debe orientarse hacia el bilingüismo, Currículo Sello Verde y Cultura de paz; y, en la gestión de la comunidad, llevar a cabo del programa de pastoral.



5 **La**  **Salle**
BUCARAMANGA

Colegio La Salle Bucaramanga

Aciertos

Los miembros del Colegio La Salle de Bucaramanga, identifican como aciertos (lo que funciona), en las habilidades directivas relacionadas con el liderazgo distribuido como práctica, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. Reconocen fortalezas en sus capacidades institucionales derivadas de la estrategia de comunicación y relacionamiento con los grupos de interés, captar-retener-recuperar estudiantes, la confianza en los procesos, su visibilización y la capacitación interna. Así como también el direccionamiento estratégico participativo.

Señalan como valores y elementos diferenciadores a la formación integral que entregan a través del servicio y su proyecto educativo innovador. La gestión académica se distingue por tres factores clave: innovación educativa, formación financiera e inmersión universitaria. La participación de los padres de familia en las iniciativas pastorales se convierte en una fortaleza digna de ser resaltada. Y sobre la comunicación estratégica, ha sido identificada como una fortaleza, unida al cambio de imagen de la obra.

Desaciertos

Los desaciertos (lo que no funciona) que se identifican en la categoría de habilidades directivas están relacionados con la posibilidad de conseguir recursos diferentes a las pensiones y matrículas para invertir en la obra. En la categoría de capacidades institucionales, se reconoce la falta de la Certificación NTC 21000, el deterioro de la planta física, y el número de estudiantes que no permitía alcanzar un equilibrio (cabe señalar que esta situación cambió con las matrículas para 2023) y, derivado de ello, la sostenibilidad y estabilidad financiera.

A pesar de que se reconoció la innovación educativa como un acierto, aparece también como un proceso que no ha funcionado en la gestión académica, unido al bilingüismo hasta el grado 11. Aparece también como una oportunidad para la gestión académica la innovación de las prácticas, la consolidación del bilingüismo y el seguir identificando los públicos objetivo al cual debe dirigirse la comunicación. No se ha identificado con efectividad el público objetivo al que debe dirigirse la comunicación estratégica y en red.

Prospectiva

En prospectiva (lo que se debe trabajar), los miembros sugieren generar confianza en el cambio como parte de las habilidades directivas que se deben desplegar por parte de los líderes. Así mismo, se debe seguir fortaleciendo las áreas innovadoras, capacitar al personal y aumentar significativamente el número de estudiantes como parte de las capacidades institucionales.

De igual forma, es importante mantener un ambiente fraterno y hacer énfasis en el desarrollo espiritual y emocional como valores y elementos diferenciadores. Además, buscar mayor coherencia de la propuesta educativa con lo que se vivencia, debería ser una apuesta de la gestión académica. El acompañamiento humano y espiritual a los padres de familia y la vinculación de los egresados a la vida de la obra educativa se proponen como parte de la gestión de la comunidad. Finalmente, promocionar con más énfasis el colegio y formar a la comunidad en comunicación efectiva, deberían ser las principales acciones en lo que tiene que ver con la comunicación estratégica en la obra.



6 **La**  **Salle**
CÚCUTA

Colegio La Salle Cúcuta

Aciertos

La obra señala múltiples factores de acierto (lo que funciona), iniciando con la claridad que tiene la comunidad educativa sobre el horizonte y visión institucional, lo que indica un rasgo distintivo de las habilidades directivas. Sobre las capacidades institucionales, se resaltan los estándares de servicio de calidad, la formación de los colaboradores, el trabajo en red, la identidad lasallista, la competencia de su gente y el establecimiento de metas claras.

También se reconocen valores y elementos diferenciadores como el hecho de ser católicos, ser fraternos, ofrecer una formación humana y cristiana, su credibilidad histórica, el posicionamiento social y el crecimiento personal, académico y de fe. La gestión académica está caracterizada por los programas de inmersión universitaria y la semestralización, la intensidad horaria en inglés, la calidad académica y la claridad en el modelo pedagógico y su énfasis. La gestión de la comunidad es reconocida por el acompañamiento humano a las familias.

Desaciertos

Lo que no funciona en la obra frente a las capacidades institucionales está relacionado con la estabilidad y retención del personal. Sobre la gestión de la comunidad, se debe trabajar en una mayor proyección hacia la sociedad y en la conciencia de la relación de los padres y el colegio.

En lo que concierne a la comunicación estratégica, reconocen como puntos débiles el trabajo sobre la imagen corporativa, así como la unidad y concreción del mensaje que se quiere comunicar a la comunidad. De igual forma, no se cuenta con un plan de comunicaciones que logre visibilizar los valores y diferenciales de la obra educativa.

Adicionalmente, no existe coherencia entre la planta física, el proyecto educativo institucional y la oferta educativa.

Prospectiva

Por otra parte, la obra debe trabajar en afianzar su identidad, sentido de pertenencia entre sus miembros y posicionamiento en la comunidad, captación y retención de estudiantes, compartir los aprendizajes y abrir espacios para hacer retroalimentación sobre lo ejecutado y la actualización tecnológica, como parte de sus capacidades institucionales.

Así mismo, seguir en el fortalecimiento de la innovación pedagógica, el mejoramiento de los resultados obtenidos en las pruebas externas y la apropiación/compromiso con el énfasis en lengua extranjera que inició en preescolar y ya para 2023 se espera aumentar la intensidad horaria en inglés de grado primero a grado undécimo pasando de 8 a 10 horas semanales, dentro de la gestión académica. Extender la perspectiva del trabajo en red con las familias como una labor propia de la gestión de la comunidad. Y, finalmente, mostrar lo que hace la obra, definir canales efectivos de comunicación institucional y trabajar incesantemente en la imagen del colegio ante la comunidad, como factores claves de la comunicación estratégica.



7 **La  Salle**
VILLAVICENCIO

Colegio La Salle Villavicencio

Aciertos

Lo que funciona en la obra educativa con relación a las capacidades institucionales se concentra en el recaudo de cartera de años anteriores, en la contratación de personal más capacitado profesionalmente y en el compromiso con la mejora de los procesos. Se destacan la formación en valores y los deportes como elementos diferenciadores de la oferta educativa.

De igual forma, se tiene una gestión académica reconocida por la formación por competencias, la actualización permanente del plan de estudios, el nivel de aplicación de planes y proyectos institucionales, los altos niveles de aprendizaje, el acompañamiento a los estudiantes, el preescolar y la consolidación de procesos académicos.

Desde Pastoral funcionan muy bien las escuelas de pastoral y la apuesta formativa. La gestión de la comunidad resalta fortalezas para escuchar a los padres de familia, sus necesidades y el acompañamiento en la formación de sus hijos. Unido a lo anterior, se resalta la labor social que se viene desarrollando desde la obra, lo cual ha potencializado la gestión de la identidad de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

Desaciertos

En el proceso de autorreconocimiento y autovaloración con el equipo de liderazgo se identificó lo que no funciona, con el propósito de orientar las prioridades para trabajar en el 2023. Un primer grupo de intenciones de cambio se concentra en las habilidades directivas que es preciso desarrollar, entre ellas, la actitud abierta a aprender, desaprender y reaprender, la apertura al cambio para construir cultura, la transformación de prácticas de liderazgo que destruyen valor, y la necesidad de trabajar en equipo para evidenciar la cohesión y el camino claro que va a transitar la obra.

Lo anterior se une con las capacidades institucionales que se muestran débiles, como la eliminación de ciertos procesos que estaban dando resultado, un equipo de admisiones y matrículas sin las competencias requeridas para asumir el reto que demanda el proceso, la escasa formación docente, el nulo apoyo y acompañamiento al personal administrativo y de servicios generales, y la falta de alineación entre todos los procesos de la obra.

Además, en lo que tiene que ver con el corazón de la misión educativa de la obra, la gestión académica necesita dar mayor claridad sobre el enfoque pedagógico, asignar adecuadamente la carga académica a los docentes y promover con mayor énfasis el preescolar.

La gestión de la comunidad debería trabajar por involucrar a los egresados y padres de familia a las actividades de la obra, y escuchar su retroalimentación sobre las necesidades de adaptación a las condiciones cambiantes del territorio.

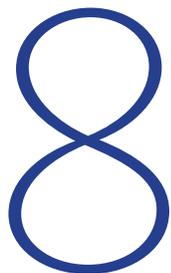
Finalmente, se identificó que la manera como se ha asumido el proceso de comunicación estratégica, muestra que el equipo externo encargado del marketing digital no ha funcionado, además, la comunicación interna no fluye, llevando a que cada persona intuya lo que debe hacer, pero sin un norte definido; junto con una proyección muy pobre sobre la imagen del colegio en los últimos años.

Prospectiva

Con base en las reflexiones anteriores, que provienen de los miembros del equipo de liderazgo de la obra, se propone lo que se debe trabajar en términos de las habilidades directivas que fomenten una mayor identidad lasallista, que se construya el plan estratégico que fundamente la planificación anual de las diferentes actividades y hacer convenios interinstitucionales que proyecten y visibilicen al colegio.

El desarrollo de capacidades institucionales debe darle continuidad a los docentes para que los proyectos pedagógicos se consoliden, definir un modelo de servicio que le dé sentido a las actividades que realiza cada proceso, mejorar sustancialmente las relaciones entre docentes, actualizar la planta física del colegio, diseñar un plan de bienestar institucional y fomentar el conocimiento/apropiación de las funciones administrativas.

La gestión académica se debe enfocar en la innovación educativa para mejorar la oferta, actualizar el Proyecto Educativo Institucional con base en los componentes del Currículo Sello Verde y afianzar la propuesta académica. Pastoral requiere sistematizar las actividades que viene desarrollando. Por último, la comunicación estratégica debería priorizar la reconstrucción de la imagen de la obra, escuchar a los docentes y administrativos, rediseñar la manera como se comunica la oferta educativa e implementar un plan integrado de comunicación que genere cohesión entre los miembros.



La  **Salle**

Colegio José Eustasio Rivera I.E.D.
Bogotá

Colegio José Eustasio Rivera I.E.D.

Aciertos

Esta obra identifica en lo que nos funciona al liderazgo distribuido, dentro de la categoría de habilidades directivas, solamente; sin embargo, para los valores y elementos diferenciadores, su espectro se amplía señalando la calidad, exigencia académica, formación en valores, formación humana e integral y la promoción del evangelio. El equipo reconoce la exigencia en resultados académicos y laborales, los procesos educativos, la organización de los procesos internos, el cumplimiento de los lineamientos de la Secretaría de Educación del Distrito Capital, Ministerio de Educación Nacional y del DLB, junto con el compromiso de cada colaborador con sus labores y responsabilidades, como los principales aciertos en la categoría de capacidades institucionales. En lo relacionado con la gestión académica, centra su atención en los aciertos del servicio educativo, la inclusión y en las diferentes opciones académicas que ofrece a los estudiantes que demuestren sus habilidades. Además, reconoce la proyección social que desarrollan como parte de la gestión de la comunidad.

Desaciertos

La reflexión sobre lo que no nos funciona señala a la innovación e investigación educativa como su principal desacierto en la gestión académica. En la gestión de la comunidad, señala el escaso compromiso que han logrado de los padres de familia en las funciones académicas y convivenciales de sus hijos, el poco apoyo en la formación integral de las familias que termina afectando a los estudiantes, el trabajo vocacional u orientación de los estudiantes para el futuro, y la consolidación de la institución en la comunidad.

Prospectiva

La obra educativa identifica como prospectiva que debemos trabajar, en la categoría de gestión académica, la organización de las actividades extracurriculares y el liderazgo de procesos de innovación e investigación. En la gestión de la comunidad, refiere como prioridad el trabajo sobre el entorno social de los estudiantes, integrar a los acudientes en el proceso académico y convivencial de los estudiantes, el fomento de los grupos de formación en la comunidad educativa, la relación social con el entorno y posicionar la obra desde la identidad y no como imaginario. Finalmente, en la categoría de pastoral, se deben proyectar acciones que conduzcan a aumentar su gestión e incrementar la participación de la comunidad educativa.



ROGELIO SALMONA I.E.D.

BOGOTÁ D.C

9 **La**  **Salle**

Colegio Rogelio Salmona I.E.D.
Bogotá

Colegio Rogelio Salmona I.E.D.

Aciertos

El equipo de liderazgo de la obra reconoce como acierto el liderazgo distribuido, en la categoría de habilidades directivas; señala como sus principales fortalezas, en la categoría de capacidades institucionales, la comunicación con las áreas para llegar al objetivo propuesto, el respeto hacia todo el personal externo e interno, la claridad de los procesos, planes y su evaluación cualitativa.

Así mismo, resalta como positivo la revisión, evaluación y creación del plan de mejoramiento, los procesos comunicativos, la apropiación de planes y proyectos, junto con la introyección o internalización del plan con la comunidad educativa.

Sus principales aciertos frente a los valores y elementos diferenciadores, se relacionan con la forma en que aprecian lo que se tiene, el sentido de pertenencia de los miembros de la obra educativa y el agradecimiento constante. Finalmente, han realizado la sistematización de experiencias dentro de la categoría de gestión académica y cuentan con un plan de comunicación.

Desaciertos

Lo que no funciona relacionado con las habilidades directivas, es la imposición, la influencia y la disciplina. Sobre las capacidades institucionales, identifican desaciertos en la revisión y valoración del esfuerzo que hacen las personas, falta análisis de las oportunidades que tiene la institución, no se realizan capacitaciones virtuales, no hay seguimiento a los planes de mejora, no se ha realizado la socialización del plan estratégico con la comunidad educativa, y no existen rutinas claras en las gestiones directivas, de formación, administrativas y académicas.

El principal reto frente a los valores y elementos diferenciadores es el sentido de pertenencia de los docentes; y sobre la comunicación estratégica, el desafío está en la segmentación de los públicos, el componente institucional y la revisión del plan integrado de comunicación.

Prospectiva

Lo que se debe trabajar presenta retos en las habilidades directivas, relacionados con la posibilidad de hablar individualmente con las personas, el trabajo en equipo; además del plan de formación docente y la dotación del bibliobanco.

Como desafíos para fortalecer la categoría de capacidades institucionales; en lo relacionado con los valores y elementos diferenciadores, centran la atención en el compromiso y la experiencia. La gestión académica presenta retos relacionados con la innovación y formación integral, las prácticas y experiencias en articulación con los componentes del currículo sello verde y la implementación de metodologías innovadoras. Para la gestión de la comunidad se debe priorizar la ejecución de proyectos estudiantiles y, para la comunicación estratégica, reconocen como principal desafío la implementación de mensajes a través de canales en medios virtuales.



10

La  **Salle**

Colegio Juan Luis Londoño I.E.D.
Bogotá

Colegio Juan Luis Londoño I.E.D.

Aciertos

Lo que funciona en la obra educativa, de acuerdo con la perspectiva de los participantes en el ejercicio de co-construcción, con relación a las habilidades directivas es la unión y el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad, que se une a la consolidación de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones externas y que ha dado como resultado una oferta centrada en responder a las expectativas de sus grupos de interés.

Acerca de las capacidades institucionales, se reconoce el acompañamiento desde talento humano al personal vinculado y la efectividad del comité de convivencia laboral; al igual que la observación, seguimiento y retroalimentación a los procesos institucionales, la implementación de nuevos recursos tecnológicos, el cumplimiento satisfactorio con las obligaciones del contrato con la Secretaría de Educación del Distrito Lasallista de Bogotá, las mejoras en la infraestructura, el análisis y acompañamiento a los procesos llevados desde cada dependencia, así como la estandarización y sistematización de los procesos administrativos.

La gestión académica se ha preocupado por hacer los ajustes necesarios en el Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes de manera acompañada para docentes, estudiantes y acudientes; el fortalecimiento de las estrategias de acompañamiento a los estudiantes del grado undécimo en las pruebas SABER 11, la exigencia académica, disciplinaria y las evidencias concretas del desarrollo de los programas y proyectos transversales.

La gestión de la comunidad ha buscado cercanía y acompañamiento a los padres de familia para orientar el proceso formativo integral de los estudiantes. Y, por último, la comunicación estratégica se ha ejecutado con eficacia en cada uno de los equipos.

Desaciertos

Lo que no funciona frente a las habilidades directivas es la poca disposición a desaprender para poder aprender, lo que no permite la mejora continua del personal y su apertura al cambio. Como debilidad en las capacidades institucionales se identifica que no

hay difusión de los cambios y ritmos de ejecución de las actividades en los diferentes procesos institucionales.

La gestión académica debe asumir dos grandes compromisos pendientes, por un lado, la visibilización hacia la comunidad educativa de los procesos pedagógicos que se generan en la obra, y, por el otro, una labor reflexiva más decidida en la búsqueda de actitudes dispuestas al cambio por parte de los docentes, administrativos y servicios generales. Finalmente, la comunicación estratégica debe trabajar en mejorar el sistema de comunicación interna, externa y con la Procuraduría La Salle.

Prospectiva

Lo que debería trabajar la obra, puntualmente, en sus capacidades institucionales, está encaminado a fortalecer al equipo de orientación escolar y/o bienestar para que asuma las nuevas situaciones que viven los estudiantes en su cotidianidad. La gestión académica debería fortalecer el acompañamiento, seguimiento y alineación con los planes y proyectos del proceso educativo de los alumnos que presentan dificultades académicas; trabajar decididamente en la consolidación de los proyectos pedagógicos en el aula en el ciclo inicial; e implementar acciones conjuntas con entes externos para mejorar las condiciones de salud mental de la comunidad educativa.

La gestión de la comunidad debería crear más estrategias de acercamiento a los padres de familia y organizar el tiempo de atención a los mismos, también es necesario que se haga acompañamiento a los docentes en el aula. Además, la comunicación estratégica requiere una definición clara de los mensajes que se transmiten a través de los canales de comunicación a utilizar en función de los públicos o audiencias.



11

La  **Salle**
I.E.M. San Juan Bautista de La Salle
Zipaquirá

Institución Educativa Municipal San Juan Bautista de La Salle

Aciertos

Los aciertos (lo que funciona), señalados en esta obra para la categoría de habilidades directivas, ponen especial énfasis en la responsabilidad, cumplimiento, disciplina, creatividad, trabajo en equipo y en el liderazgo ejercido por el equipo directivo.

Para la categoría relacionada con las capacidades institucionales, reconocen el seguimiento a los procesos, la planeación por áreas, el nombramiento de docentes en jornada única y la educación de calidad como sus principales fortalezas. Consideran, además, que la exigencia académica es el más evidente resultado de esta gestión. Lo anterior se acompaña de una escucha activa a los estudiantes, docentes y padres de familia, que permite mantener una relación cercana y motivación permanente con la comunidad educativa, esto como parte de la gestión de la comunidad.

Desaciertos

Los desaciertos (lo que no funciona), que han generado barreras en la ejecución, evidencian el trabajo disperso y desarticulado, junto con una estructura rígida como las principales anclas en lo que a capacidades institucionales se refiere. Los participantes en el ejercicio de identificación reconocen una falta de humanización y de confianza que deterioran los valores y elementos diferenciadores de la obra. Incluyen también la desatención a la reflexión pedagógica y académica, y la nivelación académica pospandemia, como aspectos débiles de la gestión académica. Existe una preocupación marcada sobre los bajos niveles de resiliencia de la comunidad educativa y una falta de comunicación interna.

Prospectiva

Con los miembros del equipo de liderazgo de esta obra, lo que se debe trabajar en el inmediato y corto plazo, en cuanto a habilidades directivas, indica que es preciso motivar y propiciar el trabajo en equipo, mejorar el ambiente laboral y generar alianzas estratégicas.

Unido a lo anterior, en cuanto a las capacidades institucionales, es preciso crear un entorno de trabajo colaborativo e interdisciplinar, mejorar los espacios institucionales, fortalecer a los equipos de trabajo y crear una cultura institucional basada en un fuerte sentido de pertenencia.

Es necesario trabajar en la definición del plan estratégico institucional, de manera que se articulen las acciones con base en la posición y visibilización de la obra como parte de la Red Educativa La Salle. Se propone también un trabajo más decidido en la formación lasallista de los docentes de la obra, para garantizar la vivencia de los valores y elementos diferenciadores como parte de la Red Educativa La Salle.

En cuanto a la gestión académica, se señala la necesidad de una mayor participación de los estudiantes, la implementación de estrategias de mejoramiento académico para superar el bajo rendimiento, la consolidación de una propuesta pedagógica y fortalecer el currículo a partir del desarrollo de proyectos interdisciplinarios y transversales.

Finalmente, se identifica como una labor importante, capacitar a la comunidad educativa sobre herramientas para afrontar las diferentes situaciones de cotidianidad como parte de la labor orientada a la gestión de la comunidad.



12

La  **Salle**

Instituto Politécnico Álvaro González Santana
Sogamoso

Institución Educativa Politécnico Álvaro González Santana

Aciertos

En relación con lo que funciona, los participantes en el ejercicio señalaron el acompañamiento de los directivos a los docentes como un gran acierto, así como el trabajo en equipo, la participación de los miembros y la vinculación, unido a la referencia y alianzas estratégicas; enmarcado en la categoría de habilidades directivas.

Sobre las capacidades institucionales se identifican como principales fortalezas o aciertos el hecho de contar con un sistema de gestión de calidad, un proceso de planeación sistemático y el apoyo que recibe la obra educativa por parte del Distrito Lasallista de Bogotá. Señalan como principales valores y elementos diferenciadores la pertenencia a La Salle, la formación humana y en valores, además de la coherencia del docente con esa formación. La gestión académica cuenta con un modelo pedagógico reconocido y la gestión de la comunidad ha enfocado sus esfuerzos en la atención a la población con condiciones socioeconómicas diferentes y la consolidación de la comunidad educativa.

Desaciertos

En el análisis de lo que no funciona en la obra educativa, se debe realizar un trabajo de despliegue de las habilidades directivas en torno a la comunicación efectiva y la construcción de sinergia colectiva. Sin embargo, sobre las capacidades institucionales se encuentran varios aspectos que no arrojan resultados positivos, como la alineación de los propósitos institucionales con las expectativas de los grupos de interés.

Además, no se desarrollan programas de capacitación en disciplina y formación profesional, se evidencia falta de compromiso y empoderamiento de algunos miembros en las prácticas de servicio, imposibilidad para realizar el proceso de selección de personal por parte de la obra educativa por su naturaleza oficial, políticas y orientaciones institucionales; y, finalmente, se señala que falta organización de las actividades ni planeación.

Frente a los valores y elementos diferenciadores, indican que recibir estudiantes con deficiencia en valores está afectando la imagen del colegio. La gestión académica resulta preocupante, pues varios de los aspectos señalados tienen que ver con esta categoría, de modo que se desaprovechan los encuentros con padres de familia para llegar a acuerdos sobre la formación de sus hijos. No hay criterio pedagógico que enfoque las actividades, existe desarticulación con el SENA, no hay estabilidad en los procesos académicos, se carece de estrategias educativas para la formación didáctica del conocimiento y, además, existen un elevado número de actividades que no permiten profundizar en el conocimiento y en la enseñanza principal.

Sobre la gestión de la comunidad, no funciona el compromiso de las familias para el fomento de valores. En lo relacionado con la categoría de comunicación estratégica, se reconoce que no se ha divulgado el plan estratégico en todas las dependencias y que faltan mecanismos de comunicación, información y seguimiento.

Prospectiva

A partir de lo anterior, los participantes señalaron como aquello en lo que se debe trabajar, la construcción colectiva del plan estratégico, su socialización y retroalimentación constante, llamado que se hace al equipo de liderazgo porque estas actividades se enmarcan en la categoría de habilidades directivas.

Dentro de las capacidades institucionales, se indica la ejecución del plan estratégico para impactar al departamento de Boyacá y a la ciudad de Sogamoso, de modo que se configuren experiencias y prácticas que comuniquen la identidad para que sean reconocidas por los grupos de interés, al igual que el establecimiento de alianzas estratégicas que permitan visibilizar lo exitoso y aprender de otros; se incluye, además, la necesidad de darle mayor estabilidad a los clubes y el fortalecimiento de la oficina de pastoral.

Es necesario poner énfasis en la identidad institucional para fortalecer la categoría de valores y elementos diferenciadores. Nuevamente, se reconoce un fuerte trabajo por hacer en la gestión académica relacionada con favorecer un ecosistema de aprendizaje a partir de experiencias significativas, para generar conocimiento educativo pertinente. Al respecto, llama la atención que, siendo un aspecto que se reconoce como de prioritaria intervención, la obra educativa no haya participado en algunos espacios de formación y acompañamiento ofrecidos por la SED DLB sobre sistematización de innovaciones educativas .

Adicionalmente, se debe actualizar el manual de convivencia, el sistema institucional de evaluación de estudiantes, el gobierno escolar y propiciar el discernimiento educativo y las salidas pedagógicas. La obra reconoce que se debe involucrar más a las familias como parte de la gestión de la comunidad, y mejorar la comunicación institucional.



BUCARAMANGA

13

La  Salle

**I.E. San José
Bucaramanga**

Institución Educativa San José de La Salle

Aciertos

La identificación de lo que funciona en la obra, inicia con el trabajo en equipo orientado al logro de los objetivos y al desarrollo de los procesos, unido a la reflexión permanente que hace el equipo de liderazgo que caracteriza la categoría de habilidades directivas.

Además, señalan que existe buena comunicación entre los equipos de trabajo, focalización en el cumplimiento de un proyecto común, ambos aciertos acompañados de una buena organización y proceso de planeación; estos tres elementos se encuentran en la categoría de capacidades institucionales.

Sobre los valores y elementos diferenciadores, se reconoce la conciencia de la realidad y del contexto en el que funciona la obra educativa como uno de sus principales atributos, adicionado al mantenimiento de los resultados académicos que ubican a la obra en los primeros puestos de las pruebas estandarizadas. Finalmente, la gestión académica presenta aciertos relacionados con la innovación educativa.

Desaciertos

Lo que no funciona en la obra se concentra en tres grandes categorías: habilidades directivas, capacidades institucionales y valores y elementos diferenciadores. En la primera categoría se identifica la necesidad de realizar un mayor esfuerzo para gestionar a las partes interesadas externas, como la Secretaría de Educación de Bucaramanga.

En la segunda, se reconoce la dependencia de terceros para lograr materializar las propuestas y las metas proyectadas por la obra, la limitación de la infraestructura y la inadecuada disposición de espacios para las actividades académicas y administrativas, junto con la falta de operaciones tácticas por cada proceso que se articulen con el plan estratégico. En la tercera capacidad, coinciden en que falta trabajar en generar el compromiso o crear engagement con la comunidad educativa.

Prospectiva

Aquello en lo que se debe trabajar en la obra, parte de desarrollar las labores institucionales en sintonía con el cambio, eliminar las tensiones derivadas de tales cambios y atender las necesidades de la comunidad educativa relacionadas con esas condiciones variables, lo cual requiere mayor trabajo en equipo, como ellos mismos reconocen. Lo anterior se clasifica en la categoría habilidades directivas.

En lo concerniente a las capacidades institucionales, la obra debe seguir siendo consciente de la realidad que vive su comunidad educativa y su entorno, de manera que pueda anticipar las necesidades que van apareciendo. Señalan la importancia que reviste modernizar sus sedes para ofrecer mejores condiciones tanto a los colaboradores como al resto de la comunidad educativa.

En esta misma categoría también se indica la importancia de optimizar el proceso de matrícula en línea, de contar con mayor apoyo a la gestión y desplegar los objetivos institucionales en todos los procesos. Finalmente, un aspecto central para trabajar en la obra educativa es la construcción, ejecución y evaluación del plan estratégico institucional, de manera que la comunidad educativa tenga claridad del norte que persigue.

En lo relacionado con la gestión académica se debe trabajar en la unificación de la propuesta pedagógica, en la incorporación del bilingüismo y la tecnología en todos los niveles, pero en especial en la parte técnica. Sobre la gestión de la comunidad, se requiere un mayor acercamiento entre docentes, padres y estudiantes, para trabajar conjuntamente en la formación integral.



14

La  **Salle**

I.E. Hno. Antonio Ramos
Cartagena

Intitución Educativa

Hno. Antonio Ramos de La salle

Aciertos

El análisis conjunto realizado como fruto de las visitas del equipo de animación a la obra, permitió sintetizar lo que funciona en términos de las capacidades institucionales, especialmente, el uso de técnicas para mejorar las fotos que envían los profesores. Como valores y elementos diferenciadores identificaron el proceso educativo integral y la identidad institucional. Sobre la gestión académica, resaltaron la proyección de estudios en jornada completa, en tanto que reconocieron que, desde la gestión de la comunidad, se han obtenido excelentes resultados en la comunicación con las familias y mejorar los procesos de lectura. Finalmente, en la comunicación estratégica se identifica el diálogo constante con los padres de familia.

Desaciertos

Los desaciertos, es decir, lo que no funciona, de acuerdo con el equipo, evidencian que se debe fortalecer con urgencia el trabajo en equipo y que debe existir una claridad directiva sobre cómo se asume la gestión del cambio, lo cual es propio de las habilidades directivas que deben caracterizar al equipo de liderazgo. Unido a esto, existen unos modelos mentales que han permeado las capacidades institucionales, fomentando entre los miembros de la obra una actitud de estancamiento y espera que todo les sea dado, una desarticulación marcada entre las coordinaciones con la orientación escolar, y una desatención de la comunidad educativa en los espacios de descanso. También se reconocen falencias en la comunicación ins-titucional, al no publicar la información requerida por la comunidad educativa de forma oportuna, como parte de la comunicación estratégica en la obra.

Prospectiva

El equipo de liderazgo de la obra señala puntualmente lo que se debe trabajar, en términos del fortalecimiento de sus capacidades institucionales para unificar criterios, procesos, acciones y decisiones, pensar más en términos de Red, potencializar la comunicación y el apoyo permanente del equipo. Adicionalmente, es necesario formular, ejecutar y evaluar el plan estratégico institucional; así como también, fortalecer la comunicación y cohesión de los equipos de trabajo de la obra educativa. Finalmente, es preciso mantener un relacionamiento efectivo y cercano con la Secretaría de Educación del distrito turístico de Cartagena.



15

La  Salle

I.E. Jorge García Usta
Cartagena

Institución Educativa Jorge García Usta

Aciertos

Es preciso destacar la exhaustividad y rigurosidad de los aportes y reflexiones realizadas con los participantes en la visita del equipo de animación del DLB, las cuales resumen lo que funciona, en el aprovechamiento de las capacidades institucionales para la prestación de un buen servicio, la capacitación docente, la certificación de calidad, la estandarización de los procesos y la mejora radical del proceso de admisión.

En la gestión académica, se reconoce la educación de calidad que ofrece la obra, la claridad sobre el acompañamiento en el proceso educativo, la formación integral en el ámbito social y cultural, además de la motivación de los estudiantes en su proceso de aprendizaje. Se suma a lo anterior, una gestión de la comunidad que resalta el acompañamiento a la comunidad en su crecimiento, a través de los niños, contando con el compromiso de padres de familia que se involucran en las actividades institucionales.

Finalmente, la comunicación estratégica se demuestra en la relación con los padres de familia, la misma comunicación interna, y aquella que se realiza con las partes interesadas; el fortalecimiento de los canales utilizados y la transmisión de una buena imagen institucional frente a la colectividad educativa, que va construyendo el posicionamiento de la obra en su entorno.

Desaciertos

Lo que no funciona en la obra es la falta de previsión y anticipación, que resulta imprescindible como una habilidad directiva; el retiro de estudiantes a lo largo del año, el acompañamiento a los nuevos procesos y mayor atención al detalle, en lo que a la entrega del servicio se refiere; junto con la educación emocional y la preparación para las pruebas del ICFES.

El acompañamiento a los padres, desde la gestión de la comunidad, y transmitir mejor los mensajes para que se interprete adecuadamente lo que se está trabajando, debería mejorarse radicalmente para gozar de excelentes prácticas de comunicación estratégica.

Prospectiva

La prospectiva reconoce la labor que se debe adelantar en el fortalecimiento de la formación de todo el personal, seguir la buena gestión en el gasto y robustecer la capacitación de los docentes, lo cual permitirá contar con mejores capacidades institucionales. Resaltar la formación en valores generará esa diferenciación necesaria con otras instituciones oficiales de la ciudad.

La gestión académica debe orientar sus esfuerzos en el mejoramiento de los espacios pedagógicos, la integración de los componentes del Currículo Sello Verde y la innovación en herramientas educativas. La gestión de la comunidad debe buscar mecanismos para fortalecer el sentido de pertenencia y la confianza de la comunidad educativa. Y, finalmente, es preciso mejorar la comunicación interna y la escucha activa a las críticas constructivas.



16

La  **Salle**

Escuela Normal Superior
Gigante

Escuela Normal Superior de Gigante

Aciertos

Los miembros de la obra educativa identifican como fortalezas y aciertos en lo que funciona, aspectos relacionados con las habilidades directivas, entre ellos, las prácticas de liderazgo presentes en el día a día, el trabajo en equipo, la divulgación de las estrategias, la comunicación efectiva, los procesos de planeación y organización, la gestión de proyectos y las metas definidas hacia futuro.

Frente a las capacidades institucionales, se reconocen resultados valiosos en la implementación de las estrategias, la formación docente y la transformación de espacios de aprendizaje. La gestión académica ha trabajado incansablemente para que los estudiantes se sientan a gusto y acompañados en los procesos educativos, para definir un sistema de evaluación por competencias, llevar al aula aprendizajes significativos, alcanzar un alto nivel de calidad educativa, y fortalecer los proyectos formativos complementarios, con cambios incrementales y radicales en los procesos y en las prácticas docentes dentro y fuera del aula.

La Escuela ha hecho de los proyectos productivos, un valor reconocido por sus miembros y un elemento diferenciador frente a la comunidad educativa. Finalmente, la gestión de la comunidad ha venido generando una alta aceptación y visibilidad de todas las actividades ejecutadas.

Desaciertos

Con el mismo sentido de mejora institucional, los miembros participantes en el proceso de análisis reconocieron sus debilidades o desaciertos, es decir, lo que no funciona, en la resistencia al cambio, la escasa colaboración y empatía para la alineación y ejecución de algunas propuestas, lo cual está relacionado con las habilidades directivas que no alcanzaron a trascender en este sentido.

En lo relacionado con las capacidades, se señala la falta de tiempo y espacios para cumplir con todas las formaciones propuestas por el programa, la articulación entre decisiones, acciones y resultados; la consecución y asignación de recursos financieros, la implementación de responsabilidad a docentes, los métodos de trabajo desactualizados, la poca experiencia para algunas actividades, junto con herramientas de trabajo altamente documentales, operativas y poco retadoras.

La gestión académica no ha logrado desarrollar proyectos incluyentes, hacer un acompañamiento efectivo a los docentes, generar compromiso de los estudiantes y dar mayor libertad a los mismos para escoger su camino de formación. Pastoral no ha afianzado la conciencia social y ambiental en la comunidad educativa. La comunicación estratégica no ha logrado generar un verdadero sentido de pertenencia en los miembros de la obra y, por ende, no existe una verdadera fluidez de la información en todos los estamentos.

Prospectiva

Después del ejercicio anterior de introspección, el equipo de liderazgo de la Escuela ha propuesto una serie de acciones prospectivas para lo que se debe trabajar, en torno a las habilidades directivas relacionadas con los cambios requeridos en los hábitos de trabajo y las costumbres negativas arraigadas. También en el cambio de mentalidad, para enfocarse en una educación que responda a las exigencias del siglo XXI y fortalecer el trabajo en equipo y el empoderamiento de cada una de las iniciativas institucionales.

Así mismo, las capacidades deben encaminarse hacia la articulación de la capacitación docente con los procesos y proyectos de formación complementaria, para que sean un apoyo real para los docentes en las prácticas pedagógicas, y poner en el centro de la obra a la ruralidad como valor y elemento diferenciador, e implementar, adicionalmente, un modelo de organización archivística para garantizar la calidad de la información.

La gestión académica debería fomentar la cultura ambiental desde los componentes del Currículo Sello Verde, la articulación de proyectos con el futuro estratégico institucional, potencializar los proyectos de formación complementaria, enfatizar en el aprendizaje basado en proyectos y capacitar en didácticas contemporáneas. Unido a lo anterior, la Pastoral debería propiciar el desarrollo de proyectos de vida en cada uno de los miembros de la obra; y, finalmente, en lo relacionado con la comunicación estratégica, se debe buscar el posicionamiento de la Red Educativa La Salle y de la Escuela en la comunidad en donde se hace presencia.



17

La  **Salle**

I.E.N. Dante Alighieri
San Vicente del Caguán

Institución Educativa Nacional Dante Alighieri

Aciertos

En esta obra educativa, se destaca lo que funciona en el empoderamiento de los maestros de primera infancia y primaria como uno de los logros desde las habilidades directivas, unido a la capacidad para encontrar nuevos líderes. El equipo de liderazgo ha identificado como principal valor y elemento diferenciador, la credibilidad y confianza de la comunidad educativa en los procesos formativos que se llevan a cabo con los niños, niñas y jóvenes.

Lo anterior se hace evidente desde la gestión académica, en donde se ha venido consolidando el proyecto educativo para transición y primaria desde la *Expedición Dante*. Acerca de la gestión de la comunidad, se ha procurado la vinculación de la comunidad educativa en las actividades programadas por la obra y se han desarrollado proyectos, actividades que benefician a todos los miembros de la comunidad.

Finalmente, el diálogo permanente y la comunicación fluida entre docentes, administrativos y padres de familia, así como la socialización del cronograma institucional al comienzo del año, han generado efectos positivos relacionados con la comunicación estratégica en la obra.

Desaciertos

Los miembros de la obra educativa reconocen lo que no funciona en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, identifican la inexistencia de estrategias para motivar e inspirar a la acción y el compromiso de la planta docente como parte de las habilidades directivas. En segundo lugar, se reconoce que falla la inducción a los profesores y la sistematización de las prácticas y apropiarlas, en términos de las capacidades institucionales para el manejo del talento humano y la sistematización de experiencias educativas innovadoras.

Finalmente, dentro de la gestión académica, se reconocen deficiencias en la metodología empleada por algunos docentes, lo que incide directamente en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Prospectiva

El equipo de liderazgo propone que se debe trabajar en el fortalecimiento de las capacidades institucionales que permitan actualizar el proyecto educativo institucional, el sistema institucional de evaluación de los estudiantes, el Manual de Convivencia, y los proyectos innovadores para dar continuidad a los procesos sin importar el cambio de personas y formar a la nueva planta docente.

En lo que se refiere a los valores y elementos diferenciadores, es necesario trabajar con mayor fuerza en el desarrollo de la vocación docente. Sobre la gestión académica es claro que se deben implementar estrategias innovadoras para la enseñanza y el aprendizaje; y, en relación con la comunicación estratégica, es prioritario sistematizar y comunicar con efectividad las prácticas y proyectos que lidera la obra educativa.



18 **La**  **Salle**
CORSAJE

Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús

Aciertos

El equipo de liderazgo de Corsaje destaca lo que funciona en términos de sus fortalezas en la formulación, ejecución y evaluación del plan estratégico institucional, el liderazgo y empoderamiento de los comités operativos, el trabajo y soporte permanente de la Red Educativa La Salle, lo que ha venido generando un trabajo decidido por proyectar a futuro la obra educativa, impulsar el liderazgo distribuido y la solución de problemas, todo esto como características fundamentales de sus habilidades directivas.

Acercas de las capacidades institucionales, el equipo de liderazgo de la obra educativa señala como aspectos centrales el conocimiento sobre el estado actual de la institución, la formación permanente de sus miembros, el soporte efectivo por parte de la dirección a los demás procesos, la aplicación del debido proceso, la unificación a través de la Red Educativa La Salle y el personal vinculado que cuenta con las competencias necesarias.

Sobre la gestión académica se destaca el trabajo focalizado sobre la innovación educativa con impulso y formación desde la Red Educativa La Salle. Y, finalmente, frente a la comunicación estratégica en la obra se reconoce que la misma es continua y oficial.

Desaciertos

Actualmente hay un descontento generalizado con la dirección de la obra educativa. El equipo de liderazgo dentro de la categoría habilidades directivas señala que evidencian una percepción negativa y amenazante desde la Rectoría sobre el empoderamiento y la distribución del liderazgo que se había venido consolidando. Lo anterior impacta de manera significativa si se une a la toma de decisiones unilaterales y sin consulta al equipo de liderazgo. A pesar de que se tenía un norte claro, el equipo de liderazgo lamenta que el cambio de dirección no cuente con una propuesta clara a corto, mediano y largo plazo para la obra educativa.

Sobre las capacidades institucionales, debido a la desintegración de los comités operativos se viene presentando una falta de gestión en los procesos, no hay claridad de roles y responsabilidades y demoras en los tiempos de respuesta en algunos procesos. Identifican que no ha funcionado la reflexión comunitaria dentro de los proyectos como una actividad de pastoral y el cambio radical en la comunicación estratégica institucional.

Prospectiva

El equipo de liderazgo propone que para mejorar en la categoría habilidades directivas, es preciso que exista una unificación de criterios distritales para la dirección de las obras educativas, que se evidencie un compromiso de todos los hermanos de la comunidad en la aplicación de las orientaciones distritales y propender por el respeto hacia los demás.

Sobre las capacidades institucionales se sugiere una revisión exhaustiva de los procesos para poder establecer los avances y retrocesos en los mismos, cuáles deberán ser las acciones para la mejora y el punto de equilibrio. Además, es preciso que se retome el seguimiento al plan estratégico institucional.

Algunas recomendaciones identificadas por el equipo de liderazgo de la obra educativa se encuentran en la gestión de la comunidad, señalando la necesidad de trabajar la interioridad en todos los aspectos social, educativo y familiar. Es preciso que se le de importancia a la generación de relacionamiento cercano entre los miembros de la comunidad, especialmente con los padres de familia.

Finalmente, se requiere un trabajo decidido para mejorar la comunicación interna y descentralizar los informes a nivel distrital.

Conclusiones

Trabajar día a día para alcanzar el posicionamiento de la Red Educativa La Salle, ha sido uno de los propósitos de la comunidad de animación del Distrito Lasallista de Bogotá, durante los últimos años.

El acompañamiento cercano a los equipos de liderazgo de las obras educativas para reconocer sus prácticas institucionales, pedagógicas y pastorales, así como la intervención sistemática en los diferentes procesos, recursos, capacidades y talento humano permite alcanzar una alineación estratégica que garantice el desarrollo del Horizonte Educativo Pastoral y la promoción de la Misión Educativa Lasallista, al igual que genera una total orientación hacia la excelencia en la gestión educativa, que impacta positivamente a las comunidades en las que se hace presencia.

En este sentido, las visitas de la comunidad de animación se convierten en esa oportunidad para reflexionar y analizar cómo vamos, qué es necesario mejorar y hacia dónde queremos llegar. Estos espacios de diálogo fraterno y de co-creación se han caracterizado por su vocación de cambio y transformación sobre las prácticas que es necesario desaprender, como los hábitos y costumbres poco efectivas; pero también, para orientar el proceso de aprendizaje institucional sobre nuevas formas de trabajo en Red y en equipo; además de motivar e impulsar la disposición de reaprender para potencializar lo construido en el ethos.

La recopilación y síntesis anterior busca que los miembros de cada obra reconozcan cuándo, en qué y por qué experimentan dificultades en sus decisiones y acciones, identifiquen sus puntos débiles, pongan a prueba sus suposiciones y puedan cambiar el curso de sus actuaciones, para ver las cosas claras, resolver sus problemas, identificar sus oportunidades, conocer sus riesgos y asumir aquellos con los que vale la pena retarse, y a su vez, decida cómo es que la escuela marchará bien. En resumen, es preciso seguir fortaleciendo la capacidad de generar una visión de futuro y trabajar incansablemente por alcanzarla, la orientación de las prácticas pedagógicas y didácticas hacia la innovación, el diálogo constante con el entorno y sus actores, la excelente gestión entre lo administrativo e institucional y la generación de nuevos estilos de liderazgo.

Estos retos responden al 46 Capítulo General de los Hermanos de las Escuelas Cristianas (2022), que busca construir nuevos caminos para transformar vidas, y serán vitales para hacer realidad las iniciativas estratégicas del DLB y factores clave para la vitalidad de las obras educativas. Finalmente, es preciso dar un reconocimiento y agradecimiento especial a cada una de las personas que conforman la Red Educativa La Salle del Distrito Lasallista de Bogotá, por lo que están haciendo para cambiar y por seguir aportando con la construcción de una sociedad pacífica, justa e inclusiva.

Red Educativa La Salle

Distrito Lasallista de Bogotá



@lasallistas



LaSalleColombia

www.lasalle.org.co
www.lasallistas.co