

Para citar este capítulo siguiendo las indicaciones de la séptima edición en español de APA:

Quesada Montiel, J. F., & Gutiérrez Avendaño, J. (2025). Los proyectos educativos institucionales como objeto de conocimiento en relación con la gestión escolar integral. En J. Gutiérrez Avendaño (Ed.), *Triangulaciones entre gestión educativa, pedagógica y comunitaria* (pp. 83-103). Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. <https://doi.org/10.21501/9786287765061.5>

Capítulo 5

Los proyectos educativos institucionales como objeto de conocimiento en relación con la gestión escolar integral¹

John Fredy Quesada Montiel*

Jairo Gutiérrez Avendaño**

¹ Capítulo derivado del proyecto "Fortalecimiento del P.E.I en el marco de la gestión escolar integral en una institución educativa rural del municipio de Remedios, Antioquia". Presentado en la Maestría en Educación de la Universidad Católica Luis Amigó. Inicio: julio de 2021. Terminación: julio de 2022. Actualizado: febrero de 2024.

* Magíster en Educación, licenciado en Filosofía, docente de la Secretaría de Educación de Antioquia, Municipio de Remedios. Correo: john.quesadamo@amigo.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5749-1187>.

** Doctor en Ciencias Humanas y Sociales, posdoctor en Bioética, magíster en Educación, docente de la Facultad de Educación y Humanidades, grupo de investigación EILEX, de la Universidad Católica Luis Amigó, Medellín, Colombia. Correo: jairo.gutierrezave@amigo.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0642-0722>.

Introducción

El corregimiento La Cruzada del municipio de Remedios, localizado al nordeste antioqueño, se caracteriza por una economía basada en la minería y el comercio. No se encuentra una agricultura consolidada y la ganadería es una actividad secundaria. En su historia, ha sido afectado por el conflicto armado y en la actualidad hace parte de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), que ponen en marcha con mayor celeridad proyectos de inversión social, de educación y de producción, conforme al Decreto 893 de 2017 (Congreso de la República de Colombia, 2017).

La acción investigativa se realizó en la Institución Educativa Rural La Cruzada, fundada en 1935 y oficializada mediante Decreto 00097 de febrero 1 de 1979. Su comunidad educativa está conformada por hogares con un alto grado de disfuncionalidad, donde predomina la familia maternal y el trabajo rústico en las minas, que denota una situación compleja en cuanto al contexto social, por la inconstancia de los estudiantes en sus compromisos escolares. Situación que repercute negativamente en el desarrollo de potencialidades intelectuales al ser parte de una población flotante resultado de la actividad económica propia del sector.

En dicha institución también carecen de dispositivos reflexivos frente al mundo y la realidad, resultado de la reducida sensibilidad para la lectura y el estudio personal, secuelas de un conglomerado familiar, social y cultural rodeado por los juegos de azar, el consumo de alcohol y el tabaquismo. Existe un alto índice de estudiantes con necesidades educativas especiales y la mayoría hacen parte de la población diversa en todas sus manifestaciones. La institución cuenta con una ruta de atención apropiada para la inclusión y permanentemente se evalúa para brindar un apoyo psicopedagógico que acompañe las barreras del aprendizaje.

El objetivo del presente capítulo propone analizar los proyectos educativos institucionales como objeto de investigación participativa, para la gestión escolar integral, en una institución educativa rural del nordeste del departamento de Antioquia. En efecto, el PEI como documento rector requiere deconstruirse para responder eficientemente a las exigencias del contexto, a partir de la reflexión, la territorialidad y el arraigo, mediante el análisis de las gestiones de calidad y el recurso humano disponible, con el propósito de garantizar el derecho a la educación.

El presente trabajo concuerda con la definición de “gestión del PEI de la zona escolar rural”, entendida como

la proyección, implementación, control y evaluación del PEI de la zona escolar rural, a partir de considerar las especificidades del proceso directivo y la integración sistémica de los procesos que convergen en su realización efectiva, para dar cumplimiento al fin y los objetivos generales del nivel y del grado, con la participación de la comunidad educativa. (Suárez et al., 2023, p. 63)

Dado que los proyectos educativos institucionales suelen reducirse a su cumplimiento reglamentario, es indispensable concebirlos como problema de conocimiento porque, aunque se han elaborado lineamientos legislativos, su ejecución podría ser un cauce para construir diseños de rutas que contribuyan a la factibilidad de los mismos.

Al respecto, el presente estudio coincide en que “la concesión de autonomía apunta a que, contrario al autoritarismo, el facilismo y la falta de actualizaciones, tanto los docentes como las instituciones se piensen, se proyecten y apuesten al logro de nuevas metas (Gómez & Perozo, 2020, p. 115). También se pone en cuestión la descontextualización de estos principios orientadores con su entorno próximo, porque en ocasiones son adaptaciones de otros ambientes, sin relación con las realidades y particularidades endémicas de las sociedades.

A partir de esto, se establece que las solicitudes gubernamentales en materia educativa pertenecen a sistemas globales en los que la estandarización, la uniformidad y la globalización son el obstáculo en el modelo y en la gestión fundamentada en los contextos. Es imprescindible la consolidación de los factores que constituyen el PEI en relación con la comunidad educativa, respecto al desconocimiento de las intenciones fundamentales del conocimiento profundo de su institución educativa; además, el escepticismo y la apatía por involucrarse en las intenciones institucionales desencadena una situación contradictoria entre las pretensiones y ambiciones de las regiones y la oferta existente en los establecimientos educativos.

Por esta razón, la Secretaría de Educación de Antioquia acompañó la transformación de los PEI de las instituciones educativas oficiales de los municipios no certificados del departamento, en el marco de la “gestión escolar integral”, puesto que sus componentes están contextualizados desde el territorio y la cultura que constituyen cada comunidad educativa (Secretaría de Educación de Antioquia, 2020).

Es preciso considerar que pueden darse discrepancias en la forma en que los estamentos consideran la actualización participativa del PEI, “para algunos la inmersión de todas y todos en la mayor variedad de actividades es la clave para acercarse a la comunidad, para otros la sistematicidad y el trabajo uno a uno es el camino a seguir” (Peña & Soto, 2022, p. 14). De igual forma, concuerdan en que

si bien no existe una sola manera de elaborar los proyectos, son las instituciones las que le dan forma y sentido, son los sujetos quienes configuran al PEI. Dentro de este contexto, la acción de consensuar no debería confundirse con la imposición de ideas, más bien debería pensarse en la construcción de acuerdos a partir de la diferencia y del compromiso con una idea común. (Benites & Fariña, 2019, p. 45)

En este sentido, se ofrece una reflexión crítica en relación con la gestión institucional en la ejecución de iniciativas en pro del progreso del PEI, que sean acordes a las condiciones de los escenarios donde se garantiza la cobertura educativa. Para este propósito se busca responder la siguiente pregunta: ¿qué pertinencia tiene la gestión escolar integral en el fortalecimiento del PEI de la IER La Cruzada del municipio de Remedios, Antioquia?

Metodología

La presente investigación es cualitativa, sigue un proceso flexible que permite realizar ajustes durante el desarrollo de la misma (Hernández, 2014). Es una mirada capaz de adaptarse al cambio en los diferentes momentos del trabajo de campo y acercarse al quid del objeto de estudio que se intenta develar.

Dado que la intención no es el establecimiento de leyes universales para generar matrices que permitan predecir fenómenos, esta investigación se orientará bajo la perspectiva crítico-social porque los sujetos participantes brindan apoyo para la transformación de su realidad institucional (Flecha & Villaviejo, 2015). Se busca promover el pensamiento crítico y la democracia con miras a un cambio significativo en el ambiente escolar.

Desde luego, como el objeto de investigación se halla en una comunidad educativa que será partícipe del proceso de indagación, el método adoptado es la investigación-acción porque resulta apropiado para ahondar en los entornos educativos (Balcázar, 2003). La problemática identificada y todo lo que le concierne a ella, en relación con

las diferentes gestiones, requiere con urgencia de una intervención para fortalecer el PEI, esto con el objetivo de prestar un servicio educativo de calidad y conforme a las necesidades reales del contexto.

Para la resignificación y actualización del PEI, la investigación–acción permite a las comunidades educativas “empoderarse críticamente de la realidad, repensarla dialógicamente y estructurar sistémicamente otras propuestas que correspondan con sus intereses y convicciones, generando entonces sentimientos de arraigo y pertenencia con los procesos” (Orozco, 2021, p. 296). Es así como la presente investigación coincide en esta apuesta metodológica.

En el trabajo de campo se utilizó la entrevista como técnica de recolección de información porque esta permite interactuar con el objeto de estudio mediante un diálogo formalizado entre el investigador y la comunidad educativa; también se hizo uso de la observación participante, con la intención de tener una mayor familiaridad con los sujetos que hacen parte de la realidad estudiada, porque la persona que observa recoge los datos en el medio natural y está en contacto directo con los propios sujetos observados.

Se realizó una investigación documental con las autoevaluaciones institucionales de los últimos cinco años, las cuales se analizaron a través de una tabla comparativa a partir de categorías y subcategorías como medio de obtención de información conceptual, que pudiera servir de sustento para responder algunas preguntas o clarificar el porqué de determinados acontecimientos sobre el devenir del PEI; esta, a su vez, permitirá conocer los antecedentes, compilar lo que existe hasta el momento y lo que se ha trabajado en otros escenarios.

Respecto a los instrumentos de recolección de información, se seleccionaron los siguientes: cuestionario semiestructurado de entrevista, diario de campo y construcción de base de datos en hoja de cálculo de Excel. También se utilizó un formato de actualización del PEI donde se registraron los ajustes realizados como resultado de las mesas de trabajo con la comunidad educativa y los encuentros interactivos del equipo de calidad educativa. Así mismo, en el análisis de los hallazgos recolectados se implementaron fichas técnicas y la matriz DOFA. Los instrumentos de recolección de la información se enviaron a pares evaluadores externos para validar los ítems y la estructura de los formatos, se pusieron en consideración con el fin de atender observaciones e implementar sugerencias tanto de fondo como de forma.

Los participantes fueron los integrantes del Consejo Directivo de la institución que está conformado por el rector, dos representantes de los docentes, dos representantes de los padres de familia, un representante del consejo de estudiantes, un representante de los egresados y un representante del sector productivo. Como puede notarse, hay presencia de los diferentes miembros de la población que hacen parte de la comunidad educativa que, a su vez, representan al establecimiento educativo, de manera que se puede garantizar la participación democrática de las diferentes esferas institucionales y se dinamiza la actualización del PEI con cada una de las percepciones que se tienen de este. Esta instancia enriquece y diversifica la labor realizada por los agentes educativos de acuerdo con los ambientes y escenarios que se configuran en la institución.

Resultados

La validez del proceso interactivo con el objeto de estudio se fundamentó en una conciencia democrática con miras a la transformación, de acuerdo con las reflexiones finales de este capítulo. Se espera aportar estrategias que promuevan el mejoramiento continuo y sistemático del PEI para ofrecer un servicio educativo con mayor pertinencia. Pensar la institución desde su realidad y sus dinámicas propias se convierte en una oportunidad para el crecimiento de las gestiones de calidad.

A continuación se presentan los resultados de este ejercicio investigativo con las siguientes categorías y subcategorías: validación de cambios, conocimiento de documentos institucionales, actualizaciones al PEI, acciones de mejora del PEI, cumplimiento de acciones de mejora, fortalecimiento del PEI (tabla 1).

Tabla 1.

Códigos asignados para los instrumentos

Instrumento	Código
Entrevista a rectora	ER+fecha
Diario de campo	DC+fecha
Entrevista a docentes	ED#+fecha
Entrevista a estudiantes	EE+fecha
Autoevaluación institucional	AI+año
Formato de actualización	FA+año
Matriz DOFA	MD+año

Validación de cambios del PEI

El Proyecto Educativo Institucional es la fuente primaria que permite conocer la estructura y la propuesta educativa del establecimiento en mención, porque forma parte de la tradición e historia de la institución educativa. Se exploró *grosso modo* cuál es el conducto regular en la implementación de ajustes en el documento base para desarrollar el proceso formativo (ER, comunicación personal, 20 de octubre del 2021). La necesidad de acudir al Consejo Directivo como máxima autoridad del recinto es el punto de partida para fortalecer el PEI.

Los documentos construidos son los que sustentan los ajustes propuestos al PEI y quedan como archivo en el proceso de modificación del derrotero institucional, puesto que este es superior a la rutina del ejercicio de la docencia, como se afirmó en la inducción al período de prueba de docentes en zona de postconflicto (DC, comunicación personal, 9 de julio de 2021).

También se hace alusión a estos cambios que buscan resignificar el documento orientador de los procesos de enseñanza-aprendizaje con el acompañamiento de la Gobernación y la Universidad de Antioquia respectivamente (AI, 2021), que, por lo demás, no ha sido el apropiado, porque carecen de presencia real en la institución para sugerir ajustes conforme a lo que se vive en el contexto (ER, comunicación personal, 20 de octubre de 2021).

Por otra parte, en diálogo con los docentes representantes ante el Consejo Directivo se insiste también en la necesidad de contar con el aporte de los padres de familia, con quienes se debe socializar cualquier reforma, puesto que son usuarios de la institución y precisan que se les tenga en cuenta, con el fin de conocer sus sugerencias y perspectivas frente a la estructura y funcionamiento del PEI (ED1, comunicación personal, 12 de diciembre de 2021).

Resulta natural y apenas lógico que los estudiantes desconozcan los procesos realizados en la institución (EE, comunicación personal, 15 de noviembre de 2021). En teoría, se brinda la oportunidad de participar en estas instancias a quienes son los directos beneficiados o afectados con las decisiones que se tomen en virtud del PEI, porque, en gran medida, los sujetos en formación han de asumir con docilidad o resignación cualquier innovación que busque potenciar los ambientes educativos (EE, comunicación personal, 22 de abril de 2022).

Conocimiento de políticas educativas institucionales

En el entramado legal que exige el funcionamiento de los establecimientos educativos es indispensable definir las herramientas que van a ser utilizadas para el desarrollo de los procesos formativos. Aquellos documentos donde quedan plasmados los ideales de una comunidad educativa deben ser conocidos por todos sus miembros con el fin de garantizar una efectiva gestión dentro de las dinámicas pedagógicas. Es preciso resaltar que en las funciones de cada uno de los integrantes que conforman el deber ser de las instituciones educativas está el conocimiento y manejo de los formatos y fundamentos teóricos que sustentan el edificio de los bienes teleológicos y arquitectónicos.

El principal documento que debe conocerse es el PEI, indispensable en la formación, porque en este se describen los componentes de las diferentes gestiones y los procesos que competen a cada escenario del órgano educativo; sin embargo, en el entorno de la institución educativa rural La Cruzada se evidencia un desconocimiento por parte de algunos de sus miembros, sobre todo en el campo pedagógico, porque el contenido de dicho constructo no coincide con las prácticas de aula (DC, comunicación personal, 12 de enero de 2022).

También se percibe que son tantos los requerimientos inherentes a la labor pedagógica que no se alcanza a aprehender con detenimiento los instrumentos que corresponden a cada gestión. Además, el cuerpo docente es de otras regiones del departamento y del país, factor que repercute en la discontinuidad de los procesos de mejora (MD, comunicación personal, 2021). En las evaluaciones institucionales del último quinquenio se reitera con énfasis la urgencia de realizar inducciones concretas y completas para el manejo apropiado de los formatos y documentos que sustentan el funcionamiento institucional (AI, comunicación especial, 2019).

Si lo descrito sucede por múltiples limitantes, lo que pasa con el resto de la comunidad educativa aún es más complejo porque por obvias razones no hay un interés de apropiarse de los documentos reglamentarios, sobre todo cuando la idiosincrasia de la región donde se encuentra inmersa la institución considera la academia con apatía (DC, comunicación personal, 12 de enero de 2022).

Las directivas manifiestan un manejo con propiedad de las actas y acuerdos que se validan en el máximo ente colegiado, resultado de la experiencia y gestión realizada durante años. En esta instancia se evidencia un liderazgo positivo que direcciona hacia nuevos rumbos la institución educativa. Esta trayectoria sucede en el marco del fortale-

cimiento de los proyectos internos, los programas sociales y la capacitación que se ha ofrecido a los docentes, principales actores en los procesos que involucran diferentes espacios vitales para el cumplimiento de lo propuesto en el documento rector.

Actualizaciones al PEI

En el marco de la investigación, se evidenció que era crucial reestructurar algunos componentes del documento institucional para responder a la emergencia de la pandemia y cumplir con las medidas adoptadas por el Gobierno a través del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Elementos como el Sistema Institucional de Evaluación (SIE) al cual se le anexó un plan estratégico académico, teniendo en cuenta las directrices dadas por la Secretaría de Educación de Antioquia en la circular K2020990000195, en el 2020, que brinda orientaciones para la prestación del servicio educativo, el aprendizaje autónomo y dirigido en casa, en el marco de la declaratoria de emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, con el fin de garantizar la evaluación de la educación virtual o remota.

La autoevaluación de 2020 fue testigo de las mayores actualizaciones del PEI en la historia de la institución, porque debía acogerse a las medidas impartidas por el Gobierno Nacional en atención a la situación coyuntural (AI, comunicación personal, 2020). Muchos de los ajustes realizados dentro del plan de contingencia redundaron en beneficios para la institución, pues permitió fortalecer las gestiones de calidad y, por supuesto, el documento referente que es la piedra angular de la labor educativa que se ofrece en la región.

El plan de estudios y las mallas curriculares también han sido objeto de cambios porque es necesaria la interdisciplinariedad para evitar saturar al estudiantado con actividades que, en lugar de promover el aprendizaje, hicieron más difícil la cuarentena. Después de la nueva normalidad con la alternancia, los protocolos de bioseguridad y los límites de aforo produjeron la flexibilización de los horarios, la consideración del número de estudiantes por aula, la jornada escolar, la atención a padres de familia y otros elementos que hacen parte de la gestión administrativa. Fue la oportunidad para implementar nuevas medidas institucionales, aumentar los canales de comunicación y enriquecer los procesos académicos con diversas estrategias encaminadas a promover las TIC.

Los estudiantes, a raíz de lo experimentado, redujeron la conciencia de la norma y su rendimiento académico se estancó. No obstante, las nuevas formas de aprendizaje y el acceso a novedosas herramientas educativas invitan a transformar las estrategias,

concepciones y formas de enseñanza que no se contemplaban anteriormente en el PEI. Esta ha sido la oportunidad de potenciar aquel documento que por años avanzó muy poco.

De acuerdo con lo mencionado previamente, sobre el aporte de programas de acompañamiento para la actualización del PEI, en la autoevaluación institucional de 2021 se evidencia que en los primeros meses se dio continuidad a la ejecución del programa de fortalecimiento de los PEI propuesto por la Gobernación y la Universidad de Antioquia; sin embargo, en los meses posteriores dicha iniciativa caducó (FA, comunicación personal, 2020). Precisamente, uno de los factores que estancan este tipo de procesos, que son constructivos y les aportan significativamente a las instituciones educativas, es que se quedan a medio camino por falta de recursos o simplemente por cuestiones burocráticas.

Ahora bien, con medidas como la alternancia y el aforo limitado por aula se tiene la oportunidad de hacer un seguimiento cercano a los estudiantes, el cual posibilita un análisis fructífero que permite identificar factores que intervienen en el aprendizaje. La implementación del diseño universal de aprendizaje (DUA) y los planes individuales de ajustes razonables (PIAR), junto con las valoraciones pedagógicas, son productos que la institución poco a poco maneja con mayor propiedad, y este es un reconocimiento que la comunidad manifiesta en los eventos sociales donde los padres toman la palabra (DC, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

La atención a estudiantes con barreras para el aprendizaje es una de las fortalezas que ha dejado la emergencia sanitaria en la institución; pues estos fueron los estudiantes que más requirieron de acompañamiento durante el trabajo en casa y en la alternancia. La empatía por parte de los docentes y las capacitaciones lideradas por las directivas demuestran el soporte que se le brinda a esta población —con la revisión continua de estrategias metodológicas, proyectos lúdicos y artísticos que no ponen el acento en las limitaciones, sino que permiten el descubrimiento de capacidades y talentos excepcionales (CTE) que antes no se habían considerado dentro del proceso formativo.

La novedad del PEI radica, precisamente, en esta educación inclusiva, que es la mayor riqueza que tiene la Institución Educativa Rural La Cruzada, junto con su media técnica en Liderazgo y Gestión socioambiental se convierten en los pilares de una educación contextualizada que necesita de pobladores conscientes en una región de tradición minera, factor que indica la seriedad con que se ha tomado la institución la construcción de su PEI, pues hizo un proceso de investigación para la recolección de

datos mediante la observación directa con el propósito de sensibilizar a la población sobre los efectos nocivos del mal manejo ambiental, conocer la calidad de vida de los educandos y los aspectos culturales y económicos de la región (PEI, 2019).

Por otra parte, es importante referenciar que también al ser una zona priorizada por el Estado, en virtud de los Acuerdos de paz y el Decreto 893 de 2017, esta ha sido la oportunidad para expandir la institución a la zona de concentración y de reincorporación social de los excombatientes de la guerrilla FARC, en el corregimiento de Carrizal. Beneficio que potencia aún más la propuesta del PEI como puente entre el conflicto y la posibilidad de construir una paz estable y duradera (AI, comunicación personal, 2018).

Atender a la población diversa y vulnerable es un proceso que exige una serie de modificaciones al documento en cuestión, pues la institución hace parte de un proceso a 10 años; por lo tanto, debe ajustar su propuesta educativa desde sus raíces para cumplir con la misión encomendada, como se establece en el radicado 201400006199 del 05 de febrero de 2014. El conflicto armado ha hecho que se atienda a la población que ha sido violentada; por esta razón, el PEI no puede ser igual al de otras instituciones con poblaciones que no tienen ningún conflicto armado, social, cultural o político (ER, comunicación personal, 20 de octubre de 2021).

Acciones de mejora

En los últimos cinco años, la institución se ha propuesto metas que han servido para definir su itinerario en busca de la calidad educativa. Las acciones están enfocadas en la atención de la población diversa y vulnerable que no solo incluye a estudiantes con necesidades educativas especiales, sino que también involucra aquellas particularidades que persisten en los estudiantes que tienen que ver con la diversidad e interculturalidad.

No obstante, la pandemia y la priorización del municipio en dicha institución también han jugado un papel determinante en los ajustes realizados al PEI, que es una herramienta que le permite al educador, cualquiera sea su rango en la institución, y a la comunidad educativa según el rol que desempeñe, estar en continua construcción (ER, comunicación personal, 20 de octubre de 2021).

Las pretensiones de la institución para corresponder a las exigencias deben orientarse a una praxis para que surtan efecto. La resistencia al cambio entorpece la innovación y la creatividad, puesto que se sigue repitiendo lo que funciona en pro de un dominio que se limita a la formalización (Al, comunicación personal, 2017).

En relación con lo anterior, es necesario agregar que las políticas públicas tardan demasiado en implementarse porque las ocupaciones administrativas y de funcionamiento absorben en gran medida el tiempo que debería invertirse en la reflexión pedagógica para dar cumplimiento a las nuevas tendencias educativas. Persiste un inadecuado concepto del tiempo para el docente, porque se cree que este debe estar ocupado el cien por ciento para mostrar calidad; cuando el ideal es, más bien, que se le brinde la libertad para analizar su quehacer conforme a lo propuesto en el PEI.

Se espera que se cumpla lo propuesto para seguir en el fortalecimiento del proyecto educativo de la institución, porque, si bien son muchos factores que dificultan estos procesos, se truncan aún más cuando persiste la presión y el deseo de control absoluto. Falta confianza en el cuerpo docente para que este pueda transformar sus prácticas y se apropie con tesón de los ajustes propuestos en el PEI y se cumplan las acciones de mejora.

Cumplimiento de acciones de mejoramiento

Si bien son muchas las propuestas que se han configurado para fortalecer el PEI, los resultados esperados se alcanzan lentamente por las dinámicas propias de la institución. Sin embargo, es importante resaltar el papel de la gestión directiva, porque ella es la encargada de liderar la mayor parte de los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios que le son propios a la institución. La falta de recursos y la ruptura de procesos son los retos de mayor envergadura para el PEI, porque su fortalecimiento no debe quedarse en la teoría, sino que supone la acción.

Las capacitaciones que se han recibido para la mejora continua del documento esencial no son las más pertinentes, porque no hay continuidad en los procesos de acompañamiento, lo cual reduce en gran medida la posibilidad de alcanzar las metas planteadas. No obstante, las modificaciones realizadas han tenido su impacto en la comunidad, porque de alguna manera se contribuye con el progreso de la región. Por otro lado, falta mayor apropiación del horizonte institucional por parte del personal

docente, sin desconocer que la educación brindada en la institución es de calidad y llama la atención de muchos pobladores del corregimiento y comunidades cercanas (ED2, comunicación personal, 12 de diciembre de 2021).

Uno de los mayores logros en materia de cumplimiento de las diversas acciones de mejora es el establecimiento de convenios con entidades externas como el SENA y la Fundación Oleoductos de Colombia que, en su momento, marcaron un hito en la historia institucional en 2017, pero ante la evolución del tiempo y la presencia de nuevas generaciones es necesario revisar los convenios para determinar si el impacto es el mismo de aquel año, porque se percibe cierto cansancio generado por una serie de mecanismos institucionales que no responden a las necesidades del momento; así pues, se sugiere ampliar la oferta de medias técnicas.

Otro aspecto relevante es la perspectiva de inclusión que en el 2018 toma fuerza en la institución, no obstante, no se cuenta con personal idóneo para orientar dicho proceso en el marco del quehacer diario; los docentes, aunque han sido capacitados, no tienen en su mayoría los conocimientos básicos para la atención de esta población diversa (AI 2018).

Fortalecimiento del PEI

La llegada de 51 docentes nuevos de diferentes regiones durante 2021 (ER, comunicación personal, 20 de octubre de 2021) es una oportunidad para fortalecer el PEI, porque se incorporó recurso humano de alta calidad que, de alguna manera, contribuye en las deconstrucciones a futuro del documento base. Desde hace cinco años se vienen diseñando planes de acción y fortalecimiento en las autoevaluaciones institucionales tal y como se demuestra en la autoevaluación de 2017.

Es evidente que la voluntad de mejora está presente en diversos procesos institucionales; sin embargo, en ocasiones estos no se llevan a cabo por múltiples problemáticas que la institución debe sortear. Si se desea que la innovación sea efectiva en los procesos formativos y se cumpla con los objetivos y componentes teleológicos que, en definitiva, dan cuenta de las medidas en pro del bienestar del estudiantado, se debe optar por un proceso con apertura al cambio. El tránsito de estos años no ha sido tarea fácil, muchas de esas propuestas de transformación son repetitivas, lo que indica que esos movimientos de desarrollo se han estancado o simplemente no se dan.

Discusión

Remitirnos a las propuestas de educación de las diferentes instituciones para determinar su eficiencia siempre será una labor necesaria para el mejoramiento continuo de los procesos formativos. En Colombia, las políticas educativas promovidas por el MEN buscan orientar y medir la calidad de la educación a través de lineamientos y estándares curriculares con el fin de fortalecer la labor pedagógica en el cumplimiento de los fines de la educación. El PEI refleja la identidad institucional y señala los objetivos que todos los estudiantes deben alcanzar en función de sus características, necesidades y requerimientos.

Las gestiones contenidas en la hoja de ruta intentan dar una respuesta versátil a las múltiples problemáticas que se generan en la naturaleza del fenómeno educativo; sin embargo, ignoran las dificultades de la enseñanza y el funcionamiento institucional que desarticula los valores institucionales. En la urdimbre del PEI es conveniente realizar una actuación de diagnóstico, reflexión y debate sobre el impacto de la institución educativa en su entorno próximo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, se pudo apreciar la urgencia de acudir a la máxima autoridad de la institución para fortalecer el PEI, situación que está en consonancia con lo propuesto por Sesento y García (2016) en su investigación sobre la evaluación institucional, sobre la importancia de dirigirse a los actores que conforman una institución cuyo compromiso es intervenir para alcanzar la calidad educativa, postura a la que también se adhieren Letelier y Salas (2016).

Los padres de familia se mantienen al margen de estas realidades y solo se acercan cuando los resultados son desfavorables para sus intereses o cuando sus hijos están en sus primeros años de formación. Esta situación afecta de forma considerable a las instituciones educativas porque estas terminan siendo de índole vertical, cuando lo que se busca en este caso es promover decisiones consensuadas, como coincide Parra (2017) en su investigación sobre la gestión eficaz en educación.

Precisamente, una de las debilidades de este estudio fue que los padres de familia pertenecientes al Consejo Directivo no accedieron a participar en el proceso de recolección de información. Se presume que su desinterés y la falta de compromiso con la institución son factores predominantes cuando se trata de llevar a cabo procesos de esta índole.

Esta actitud demuestra que los espacios brindados por la institución no están siendo apropiados debidamente por la comunidad educativa, por esta razón, la educación oficial está en crisis, situación similar a la expresada por Pérez (2018) en una revisión teórica del estado del arte sobre los proyectos educativos institucionales desde el deporte. Así mismo, esta actitud coincide en que “los ajustes del PEI, realizados con escasa participación de la comunidad escolar, han generado desmotivación, desconfianza y resistencias en los distintos actores del establecimiento” (Peña & Soto, 2022, p. 14).

El PEI debe ajustarse a la vanguardia y a los nuevos retos en materia de educación en la sociedad contemporánea. Afirmación que está en consonancia con los planteamientos de Puerta y Granda (2016) en una investigación realizada en los municipios de Don Matías y Santa Rosa de Osos, en el departamento de Antioquia, sobre la incorporación de las TIC en el PEI, quienes aseveran que este debe estar en actualización constante para corresponder a los atributos que directa o indirectamente tendrá que asumir el establecimiento educativo desde su brújula institucional como dinamizadora de los procesos formativos.

La investigación también permitió identificar la falta de un registro de las experiencias significativas, más allá de un diario de campo que se diligencia más por cumplimiento que por convicción. Este talón de Aquiles merece atención, porque en la institución se viven muchas experiencias que valen la pena llevarse a otros espacios académicos, pero la premura del tiempo y las obligaciones administrativas lo impiden. Pensar y ejecutar propuestas viables en el PEI para potenciar la comunidad educativa requiere de procesos investigativos permanentes, que solo son posibles en la reflexión diaria sistematizada y abierta al cambio, percepción que está en concordancia con los trabajos de Cataño y Restrepo (2019) y Guevara (2015).

Cabe destacar que los PEI pueden inclinarse más a “modelos” que buscan normalizar o estandarizar las gestiones educativas, la convivencia escolar y la adquisición de conocimientos; y, en menor medida, una

preocupación por los valores corporales, en el entendido de que las personas dependen del cuerpo para realizar sus actividades diarias, y ser responsables del bienestar personal y afectivo. Por otro lado, la falta de preocupación por el desarrollo de la apreciación de la belleza que da sentido y alegría a la vida humana, es decir, la trascendencia, indica un error en el desarrollo de la educación integral. (Arellano et al., 2023, p. 508)

También, se percibió durante la indagación el deseo de resignificar el PEI con el apoyo de entidades externas como la Gobernación y la Universidad de Antioquia. Situación que se contrapone con lo aseverado por Trujillo et al. (2019) en su investigación sobre el fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones educativas oficiales, en este caso, en la ciudad de Cali, las cuales no contaban en su momento con convenios interinstitucionales donde se compartiera la responsabilidad en la construcción de dicho documento orientador.

La información refleja que en la institución educativa rural La Cruzada se ignora en gran medida el modelo pedagógico, pues se evidencia un hiato entre lo que afirma el principio orientador y lo que se realiza en las aulas. Dicha dicotomía, en línea con lo propuesto por Camperos (2017) en su investigación, expresa que la planeación y las prácticas de aula no están en consonancia con el modelo pedagógico institucional. Sin embargo, es preciso advertir que el término positivista de “modelo”, “no está contemplado en la legislación colombiana que orienta la construcción de los PEI” (Orozco, 2021, p. 295) y la formación integral de ciudadanos es diversa en lugar de un marco homogéneo que normaliza o estandariza conductas y competencias.

Por otro lado, los resultados arrojan de la misma manera la falta de apropiación del horizonte institucional por parte del cuerpo docente. Carencia que se repite en el trabajo realizado por Guerrero et al. (2017). El desconocimiento se debe a la llegada de un 95 % de docentes nuevos a la institución durante el 2021.

También es importante traer a colación el hecho de que son tantos los requerimientos inherentes a la labor docente que no se alcanzan a asimilar claramente los procesos que corresponden a cada gestión. Circunstancia que también manifiesta Quintana (2018) en su trabajo reflexivo sobre la tensión que generan las políticas públicas de calidad que, lejos de ofrecer incentivos para mejores prácticas pedagógicas, se convierten en una carga para docentes y directivos.

Durante este proceso heurístico, se destacó que la institución, al estar ubicada en una zona priorizada por el Estado en virtud de los acuerdos de paz, tiene la oportunidad de ser facilitadora entre el conflicto y la construcción de una sociedad pacífica. Posición que concuerda con lo descrito por Hernández et al. (2017) al concluir que es responsabilidad de la educación aportar en la construcción de una cultura de paz en contextos complejos, donde los conflictos han de ser motores de desarrollo mediante la formación de ciudadanos en un clima de respeto y dignidad con sentido humano, pensamiento crítico y promoción de valores.

Conclusiones

Las acciones de mejora que se implementan en el PEI deben estar enmarcadas a largo plazo y ser objeto de un seguimiento permanente para monitorear su ejecución, con el fin de realizar ajustes o actualizaciones a las medidas tomadas, esto en virtud de la potenciación de los valores institucionales. La autoevaluación institucional más que un proceso rutinario, es la posibilidad de convertir el PEI en objeto de estudio y sacarlo del ámbito reducido en el que se ha encontrado para ponerlo en diálogo con la burocracia institucional y al ámbito jurídico.

Las instituciones externas encargadas de acompañar los procesos de mejora necesitan estar de algún modo presentes en la institución para recomendar con mayor pertinencia los ajustes a realizarse en pro de la calidad educativa. Los acuerdos escritos que sustentan los ajustes al PEI deben ser de fácil acceso y reposar como archivo documental en el proceso de mejoramiento continuo de la carta magna institucional. El PEI es superior a manejos aislados del docente o directivo, puesto que por encima de dicho itinerario no puede estar ninguna subjetividad que intente desvirtuarlo o conservarlo con hermetismo.

Resulta llamativo y esperable que los estudiantes desconozcan los procesos realizados en la institución para la resignificación del PEI, quizá porque son producto de un protocolo que los reduce a ocupar una posición y no a cumplir con un rol de manera dinámica. Por lo tanto, es crucial programar asesorías para profundizar en elementos distintos al componente teleológico. Los documentos donde quedan plasmados los ideales de una comunidad educativa deben ser de dominio tanto del directivo y el padre de familia como del docente, para garantizar así una efectiva gestión dentro de las dinámicas pedagógicas.

El cuerpo docente es fluctuante, factor que incide en la ruptura de procesos por la rotación continua a raíz de múltiples factores como los concursos docentes, renuncias, pensiones, entre otras situaciones. Por esta razón, se sugiere elaborar un documento orientador preciso para la inducción y empalme de los docentes. También se percibe que son tantos los requerimientos inherentes a la labor pedagógica que no se alcanza a aprehender con detenimiento los instrumentos que corresponden a cada gestión. En este sentido, es preciso reducir procesos repetitivos para enfocarse en lo concreto y lo pedagógico.

Por otra parte, se evidencia un liderazgo pertinente en la gestión directiva que permea significativamente el entorno escolar: se han establecido convenios interadministrativos con entidades, empresas y organizaciones externas a la institución. La naturaleza del PEI es evolucionar de acuerdo con las nuevas tendencias educativas, políticas públicas, cambios generacionales y acontecimientos históricos, como la pandemia del COVID-19 que obligó a repensar las formas de impartir la enseñanza y por ende, también, a repensar el PEI.

El PEI tiene el potencial de ser mediador del conflicto porque el entorno donde se realizó dicha investigación corresponde a uno de los municipios priorizados para el posconflicto al nordeste del departamento de Antioquia. Situación coyuntural que abre la posibilidad de reconstruir el tejido social desde la institución educativa. Es crucial enfatizar la atención a la asignatura de Cátedra de la Paz, es importante que aumente su intensidad por grado.

De nada conviene dejar en el papel ajustes para el PEI si en la práctica no se concreta por temor a perder el control cuando las crisis son fuente para el surgimiento de nuevos procesos. En suma, es preciso proporcionar mayor confianza al cuerpo docente para que este pueda transformar sus prácticas, se apropie con tesón de los ajustes propuestos al PEI y se cumplan las acciones de mejora.

Referencias

- Arellano, R., Philominraj, A., Ranjan, R., & Cerón, C. (2023). Axiological Study of Educational Projects in Schools. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(6), 494-514. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.6.26>
- Balcázar, F. (2003). Investigación acción (IAP). Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, 4(7-8), 59-77.
- Benites, M., & Fariña, B. (2019). El Proyecto Educativo Institucional: una herramienta de gestión participativa. *ScientiAmericana, revista multidisciplinaria*, 6(1), 37-46. <https://doi.org/10.30545/scientiamericana.2019.ene-jun.6>
- Camperos, M. T. (2017). Resignificación de la práctica pedagógica en el aula: Un análisis desde el proceso de investigación-acción. *Revista temas*, 3(11), 111-118. <https://doi.org/10.15332/rt.v0i11.1750>

- Cataño, E., & Restrepo, M. (2019). *Fortalecimiento de la gestión escolar: diseño e implementación de una propuesta de intervención para la actualización del proyecto educativo institucional – PEI – de la Institución Educativa Colegio Loyola para la ciencia y la innovación del municipio de Medellín*. [Trabajo de grado de Maestría en Educación, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/4790>
- Congreso de la República de Colombia (28 de mayo de 2017). *Decreto 893. Por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)*. DO: 50247. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=81856
- Flecha, R., & Villarejo, B. (2015). Pedagogía Crítica: Un Acercamiento al Derecho Real de la Educación. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 4(2), 87-100. <http://dx.doi.org/10.15366/riejs2015.4.2>
- Gómez, L., & Perozo, S. (2020). Las prácticas pedagógicas de los docentes en Colombia, en función del Proyecto Educativo Institucional (PEI). *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 4(14), 102-117. <https://doi.org/10.33996/revista-horizontes.v4i14.95>
- Guerrero, H., Crissien, T., & Paniagua, R. (2017). Proyectos Educativos Institucionales Colombianos (PEI): Educación Inclusiva a través de la autoevaluación. *Revista Opción*, 33(84), 218-266. <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/d99ea178-1354-4fff-b1e3-cc468b004add>
- Guevara, C. (2015). Cambios para el fortalecimiento del PEI como herramienta de planificación que impulsa la gestión escolar de calidad. [Trabajo de grado, Universidad Técnica de Machala]. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/4420>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Hernández, I., Luna, J., & Cadena, M. (2017). Cultura de paz: una construcción desde la educación. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 19(28), 149-172. <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/1834>
- Letelier, M., & Salas, F. (2015). Participar en el Espacio Educativo: Establecimientos Municipales que Construyen sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(1), 81-96. <https://revistas.uam.es/rie/article/view/2977>

- Orozco, W. (2021). La resignificación participativa de la fundamentación pedagógica como escenario vital para la construcción del Proyecto Educativo Institucional. *El Ágora USB*, 21(1), 270-297. <https://doi.org/10.21500/16578031.4593>
- Parra, J. (2017). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia. *Aibi: revista de investigación, administración e ingeniería*, 5 (2), 16-22. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1710>
- Peña, Y., & Soto, R. (2022). Actualización participativa del proyecto educativo institucional: elementos que inciden en el desarrollo de una escuela democrática e inclusiva. *Revista Educación las Américas*, 12(2). <https://doi.org/10.35811/rea.v12i2.209>
- Pérez, C. (2018). El proyecto educativo institucional desde el deporte. Una revisión teórica. *Revista Horizonte Ciencias de la Actividad Física*, 9(2), 1-11. <https://www.revistahorizontecaf.com/index.php/revhorizonte/article/view/122>
- Puerta, C., & Granda, A. (2016). Diseño de la ruta de apropiación e incorporación del uso de las TIC en el PEI en las instituciones educativas Cardenal Aníbal Muñoz Duque y Donmatías. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 49, 23-50. <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/796/1316>
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Revista Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. <http://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Secretaría de Educación de Antioquia (2020). Proyecto de acompañamiento a 300 establecimientos educativos oficiales de los 117 municipios no certificados del Departamento para el fortalecimiento, actualización y/o transformación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Facultad de Educación (UdeA).
- Secretaría de Educación de Antioquia (2020, 13 de abril). *Carta circular N.º 2020090000195. Orientaciones para la prestación del servicio educativo y el aprendizaje autónomo y dirigido en casa durante el período del 20 de abril al 31 de mayo en el marco de la declaratoria de emergencia sanitaria ocasionada por el covid-19*. <http://www.seduca.gov.co/normatividad/circulares/item/5296-circular-no-2020090000195-del-13-de-abril-de-2020>
- Sesento, L., & Lucio, R. (2016). La evaluación institucional: proceso para construir realidades. *Revista Debates en Evaluación y Currículum*, 2(2), 3584-3592. <https://centrodeinvestigacioneducativauatx.org/publicacion/pdf2016/E008.pdf>

- Suárez, H., Maturell, A., & Velásquez, N. (2023). La gestión del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural: resultados de un estudio diagnóstico. *ROCA. Revista Científico-Educacional de la provincia Granma*, 19(1). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/440/4403729005/4403729005.pdf>
- Trujillo, M., Hurtado, M., & Pérez, M. (2019). Fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones educativas oficiales del municipio de Santiago de Cali. *Revista Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 319-331. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/9177
- Trujillo, M., Ordoñez, M., & Caviedes, G. (2019). Los proyectos educativos en Santiago de Cali. *Revista Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, 10(2), 16-31. <http://dx.doi.org/10.15658/INVESTIGIUMIRE.191002.02>