

**ARTICULACIÓN DE LAS GESTIONES DIRECTIVA Y ACADÉMICA, EN UNA  
ESTRATEGIA DE RETENCIÓN ESCOLAR PARA LA INSTITUCIÓN INEM MANUEL  
MURILLO COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE  
DESERCIÓN ESCOLAR**

**SANDRA LILIANA OVIEDO HEREDIA**

**Trabajo de grado como requisito parcial para optar el título de Magister en  
Educación**

**Director  
Flor Alba Vargas  
Doctora en Ciencias de La Educación**

**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN  
IBAGUÉ-TOLIMA  
2015**



**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN**



ACTA DE SUSTENTACION TRABAJO DE GRADO  
MODALIDAD PROFUNDIZACIÓN

Fecha : 5 Septiembre 2015  
Hora : 7:40 a.m  
Lugar : Sala de Juntas Oficina Maestría en Educación

**PROGRAMA MAESTRIA EN EDUCACIÓN**

Presentación:

**TITULO DEL TRABAJO:**

**ARTICULACION DE LAS GESTIONES DIRECTIVA Y ACADÉMICA, EN UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN ESCOLAR PARA LA INSTITUCIÓN INEM MANUEL MURILLO COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE DESERCIÓN ESCOLAR**

**AUTOR : SANDRA LILIANA OVIEDO HEREDIA**

**JURADOS: ROJAS DE RAMIREZ BETTY**

*Reseña Biográfica*  
*Exposición del autor (20 minutos)*  
*Intervención y preguntas de los jurados.*  
*Intervención y aclaraciones del director.*  
*Deliberación de los jurados*  
*Lectura del acta de sustentación.*



**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACION**



**ACTA DE SUSTENTACION PUBLICA N° 060**  
**SEMESTRE A-2015**

Siendo las 7:40 a.m. horas del día 3 de Septiembre de 2015 se reunieron en Sala de Juntas Oficina Maestría en Educación Universidad del Tolima, el estudiante, el jurado Director del Trabajo de Grado e invitados al acto de sustentación:

**TITULADO:**

**ARTICULACION DE LAS GESTIONES DIRECTIVA Y ACADÉMICA, EN UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN ESCOLAR PARA LA INSTITUCIÓN INEM MANUEL MURILLO COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE DESERCIÓN ESCOLAR**

Las calificaciones otorgadas por los miembros del jurado a la sustentación son las siguientes:

JURADO NOMBRE	ROJAS DE RAMIREZ BETTY	CALIFICACION	4.5.
---------------	------------------------	--------------	------

SIENDO LAS 8:20 a.m. HORAS SE CERRO EL ACTO DE SUSTENTACION

EN CONSTANCIA SE FIRMA:

JURADO NOMBRE	ROJAS DE RAMIREZ BETTY	FIRMA	
---------------	------------------------	-------	--



**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACION**



**FORMATO PARA CALIFICACION DE TRABAJOS DE GRADO**  
*(Para uso del Jurado)*

<b>FUNCIONES</b>	<b>CALIFICACION ASIGNADA</b>
1. Aspectos de estilo y presentación	4.0
2. Marco teórico y actualización de conocimientos.	4.5
3. Método y técnicas adecuadas o de innovación en la metodología.	5.0
4. Relevancia científica y/o tecnológica e importancia socioeconómica de los resultados y recomendaciones.	4.5
<b>NOTA FINAL</b>	<b>4.5</b>

La calificación numérica equivale a la siguiente escala cualitativa así: Una nota definitiva menor de tres coma cero (3.0) equivale a REPROBADO; Entre tres coma cero (3.0) y tres coma nueve (3.9) APROBADO, entre cuatro coma cero (4.0) y cuatro coma cuatro (4.4) SOBRESALIENTE, y entre cuatro coma cinco (4.5) cuatro coma nueve (4.9) MERITORIO y cinco coma cero (5.0) LAUREADO.

**COMENTARIO DEL JURADO CALIFICADOR**

Revisar conclusiones

---

---

---

---

**CALIFICACION CUALITATIVA** Meritoria

NOMBRE DEL JURADO  
RÓJAS DE RAMÍREZ BETTY

FIRMA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE  
SANDRA LILIANA OMEDO HEREDIA

FIRMA

NOMBRE DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:  
FLOR ALBA VARGAS

FIRMA

Barrio Santa Elena – Ibagué Colombia. Tel. directo 2668912

A.A. 546 – PBX 644219 – FAX (982) 644889 – 9800665348

**Con todo mi amor  
Y cariño a mis amados  
Hijos Michael y Brayan**

## **AGRADECIMIENTOS**

Un profundo agradecimiento a la doctora Flor Alba Vargas asesora del trabajo de investigación por interés incondicional para realizar las orientaciones pertinentes sin límites de tiempo para terminar exitosamente el proyecto

De igual manera agradezco a la comunidad educativa de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro al grupo de directivos docentes, administrativos y docentes, muy especialmente a la docente Sandra Milena Gómez quien estuvo presente en todo el proceso de la investigación.

Y a todas las demás personas que de una u otra forma se involucraron en este proyecto invirtiendo esfuerzo y dedicación.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	16
<b>1. JUSTIFICACIÓN</b>	21
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	23
<b>3. ANTECEDENTES</b>	25
<b>4. MARCO TEORICO</b>	31
4.1 DESERCIÓN	31
4.1.1 Concepciones de Deserción Escolar	32
4.1.2 Clases de Deserción Escolar	34
4.1.3 Factores que Determinan la Deserción Escolar	35
4.2 RETENCIÓN	39
4.2.1 Retención Escolar	40
4.2.2 Programas de Retención Escolar	41
4.3 ESTRATEGIA	43
4.3.1 Estrategia Educativa y Estrategia de Retención Escolar	44
4.4 GESTIÓN	48
4.4.1 Gestión Educativa	49
4.4.2 Gestión Directiva	51
4.4.3 Gestión Académica	53
4.4.4 Gestión Administrativa y Financiera	54
4.4.5 Gestión de la Comunidad	55
<b>5. OBJETIVOS</b>	66
5.1 OBJETIVO GENERAL	66

<b>5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	66
<b>6. HIPÓTESIS</b>	67
<b>7 PREGUNTAS GENERADORAS</b>	68
8.2.1.1 Investigación	71
8.2.1.2 Acción	72
<b>8. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	69
8.1 ENFOQUE CUALITATIVO	69
8.2 DISEÑO: INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPACIÓN (IAP)	70
8.2.1 Etapas de la IAP	72
8.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN: EXPLICATIVA	83
8.4 CORTE: TRANSVERSAL	84
8.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	83
8.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	86
8.7 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE INSTRUMENTOS	86
8.7.1 Análisis de la Entrevista Semiestructurada a Padres de estudiantes desertores	88
8.7.2 Guía de Observación al Acta de Conciliación Para Levantar el Paro de estudiantes	91
8.7.3 Observación al Acta de las Mesas de Trabajo	93
8.7.4 Observación Actas Consejo Directivo	95
8.7.5 Observación Actas Consejo Académico	100
8.7.6 Observación Documentos de la Semana Institucional	101
8.7.7 Análisis del Grupo Focal con Estudiantes	107
8.7.8 Análisis de Entrevista Semiestructurada a Directivos Docentes	109
8.7.9 Análisis de la Entrevista Semiestructurada a Docentes	115
8.7.10 Análisis de Documentos Sobre Información de Alumnos de los Años 2013, 2014 y 2015	121



<b>9. ESTRATEGIA DE RETENCIÓN ESCOLAR</b>	126
<b>9.1 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DE LA ESTRATEGIA</b>	127
9.1.1 Sociología de la Educación	128
9.1.2 Pedagogía	129
9.1.3 Didáctica	130
<b>9.2 ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA</b>	131
9.2.1 Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional	132
9.2.2 Seguimiento y Evaluación	134
9.2.3 Mecanismos de Comunicación	135
9.2.4 Alianzas y Acuerdos Interinstitucionales	137
9.2.5 Clima Institucional	138
9.2.6 Gobierno Escolar	140
9.2.6.1 Consejo Directivo	141
9.2.6.2 Consejo Académico	141
<b>9.3 ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN ACADÉMICA</b>	142
9.3.1 Diseño Curricular	142
9.3.2 Prácticas Pedagógicas	145
9.3.3 Seguimiento Académico	147
<b>10. CONCLUSIONES</b>	149
<b>RECOMENDACIONES</b>	141
<b>REFERENCIAS</b>	153
<b>ANEXOS</b>	159

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1:</b> Factores asociados a la deserción escolar según el Ministerio de Educación Nacional	37
<b>Tabla 2:</b> Definiciones de estrategia según Henry Mintzberg y Bruce Ahlstrand	44
<b>Tabla 3:</b> Definiciones de gestión según su objeto	48
<b>Tabla 4:</b> Calendario de eventos y técnicas empleados en la investigación	81
<b>Tabla 5:</b> Muestra según los actores participantes en la investigación	87
<b>Tabla 6:</b> Resultados observados en el acta de conciliación para levantar el plantón	91
<b>Tabla 7:</b> Conclusiones observadas en las actas de las mesas de trabajo realizadas en la institución	93
<b>Tabla 8:</b> Aportes realizados por el Consejo Directivo en las instituciones relacionados con la retención de estudiantes	95
<b>Tabla 9:</b> Aportes realizados por el consejo académico de la institución relacionados con la retención de estudiantes	100
<b>Tabla 10:</b> Aportes realizados por los docentes en la semana institucional de octubre (2014) en la Gestión Directiva para la retención de estudiantes	101
<b>Tabla 11:</b> Aportes realizados por los docentes en la semana institucional de octubre (2014) en la gestión académica para la retención de estudiantes	104
<b>Tabla 12:</b> Aportes y Sugerencias para mejorar la retención escolar por parte de los estudiantes de la institución INEM Manuel Murillo Toro	108
<b>Tabla 13:</b> Reflexiones realizadas por los directivos docentes	110
<b>Tabla 14:</b> Reflexiones realizadas por los docentes	116
<b>Tabla 15:</b> Nuevas propuestas realizadas por los docentes en el proceso de reflexión	121
<b>Tabla 16:</b> Relación de estudiantes matriculados y desertores por sede y jornada de los años 2013, 2014 y 2015 de la Institución Educativa INEM	121

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Gestion directiva	61
<b>Figura 2.</b> Gestión académica	64
<b>Figura 3.</b> Gestión educativa	65
<b>Figura 4.</b> Fases del diseño IAP en la investigación basado en la propuesta de Ana Mercedes Colmenares	80
<b>Figura 5.</b> Relación de estudiantes desertores y las causas del retiro	89
<b>Figura 6.</b> Relación de estudiantes matriculados, desertores y porcentaje de retención de los años 2013, 2014 y 2015 de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué	122
<b>Figura 7.</b> Relación de estudiantes matriculados y desertores de la sede Ancón de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué durante los años 2013, 2014 y 2015	123
<b>Figura 8.</b> Relación de estudiantes matriculados y desertores de la sede Acacias de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué durante los años 2013, 2014 y 2015	123
<b>Figura 9.</b> Relación de estudiantes matriculados y desertores de la sede Cristales de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué durante los años 2013, 2014 y 2015	124
<b>Figura 10.</b> Relación de estudiantes matriculados y desertores de la sede principal de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué durante los años 2013, 2014 y 2015	124
<b>Figura 11.</b> Estrategia de retención escolar que articula las gestiones directiva y académica	126
<b>Figura 12.</b> Procesos y elementos de la gestión directiva para el diseño de la estrategia	129
<b>Figura 13.</b> Acciones para la retención en cada uno de los elementos del	

direccionamiento estratégico y horizonte institucional.	132
<b>Figura 14.</b> Acciones para la retención en cada uno de los elementos del seguimiento y evaluación.	134
<b>Figura 15.</b> Acciones para la retención en cada uno de los elementos de los mecanismos de comunicación	136
<b>Figura 16.</b> Acciones para la retención en cada uno de los elementos de las alianzas y acuerdos interinstitucionales	137
<b>Figura 17.</b> Acciones para la retención en cada uno de los elementos del clima institucional.	139
<b>Figura 18.</b> Acciones para la retención en cada uno de los elementos de gobierno escolar	141
<b>Figura 19.</b> Procesos y elementos de la gestión académica para el diseño de la estrategia.	142
<b>Figura 20.</b> Acciones para la retención en cada uno de los elementos del diseño curricular	143
<b>Figura 21.</b> Acciones para la retención en cada uno de las prácticas pedagógicas	146
<b>Figura 22.</b> Acciones para la retención en cada uno de los elementos de seguimiento académico	147

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo A.</b> Entrevista telefónica semiestructurada a padres o acudientes de estudiantes desertores.	161
<b>Anexo B.</b> Formato de acta de conciliación para levantar el paro de estudiantes	162
<b>Anexo C.</b> Acta mesas de trabajo con el acompañamiento de representantes de Secretaria de Educación y otros entes	163
<b>Anexo D.</b> Actas de reunión de consejo directivo	164
<b>Anexo E.</b> Actas de reuniones de Consejo académico	165
<b>Anexo F.</b> Guía de documentos de la Semana Institucional	166
<b>Anexo G.</b> Guía de Observación de estudiantes grupos focales de representantes de estudiantes	167
<b>Anexo H.</b> Guía de observación de entrevista semiestructurada a directivos docentes	168
<b>Anexo I.</b> Guía de observación de entrevista semiestructurada a docentes	169

## RESUMEN

El trabajo de investigación pretende articular las gestiones directiva y académica de la Institución INEM Manuel Murillo Toro en el diseño de una estrategia de retención escolar para proponer una solución a la deserción escolar durante los últimos tres años; para lograrlo se emplea la IAP, investigación, acción, participación, en la etapa de la investigación se hace un diagnóstico sobre las causas por las cuales los estudiantes se retiran de la institución y una revisión teórica de los conceptos que apuntan al diseño de la estrategia; toda la comunidad educativa participa en el proceso, al realizar sus apreciaciones sobre la problemática y propone acciones en pro de contrarrestarla, estos elementos le permiten a la investigadora realizar un planeación estratégica que recoge la información obtenida y propone múltiples acciones para favorecer la retención escolar articulando las gestiones directiva y académica.

**Palabras clave:** Deserción escolar, Retención escolar, Estrategia de retención escolar, Gestiones institucionales.

## ABSTRACT

The research work aims to articulate the directive and academic efforts of the institution INEM Manuel Murillo Toro in the design of a school retention strategy to propose a solution to the school dropout rate during the last three years; in order to do this is used the IAP research, action, participation, in the stage of the investigation is made a diagnosis of the causes because of the students are removed from the institution and a theoretical review of the concepts that point to the design of the strategy; the entire educational community participates in the process, to make their views on the problem and proposes actions to attack it, these elements let to the researcher to perform a strategic planning to collect the information obtained and proposes multiple actions to support school retention articulating the directive and academic efforts.

**Keywords:** dropouts, retention, student retention strategy, institutional arrangements

## INTRODUCCIÓN

La deserción escolar es la interrupción o desvinculación de los estudiantes del Sistema educativo, niños y jóvenes que asisten al colegio dejan de hacerlo y no logran culminar sus estudios, es necesario, entonces preocuparse sobre las causas de este fenómeno que se presenta en muchos establecimientos, de cualquier modo, es importante reflexionar sobre lo que hacen las instituciones educativas para lograr la permanencia de los niños en las aulas; la Constitución Política de Colombia le da a la educación el carácter de derecho fundamental y universal garantizando el acceso, la permanencia y la culminación de todos los niveles educativos a todos los niños y jóvenes, además el artículo 96 de la ley 115 establece que le corresponde a las instituciones educativas establecer las condiciones de permanencia de los estudiantes, para ello estas deben incentivar a los educandos mediante acciones que apunten a la retención estudiantil,

Durante los últimos (diez) años se ha observado que la Institución INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué ha tenido esta problemática; año tras año la institución presenta un alto índice de deserción. Según la revisión de documentos, en los últimos diez años se pasó de 3500 a 2080 estudiantes matriculados en las dos jornadas y las tres sedes vinculadas a la institución; Estas cifras justifican la realización de este trabajo de investigación encaminado a detectar las causas de esta problemática y a la formulación de estrategias de retención de los estudiantes matriculados.

Esta investigación puede contribuir a generar soluciones a nivel local, regional y nacional donde los factores vinculados permitan la extrapolación de las estrategias a utilizar. Son beneficiados con esta investigación, los estudiantes, quienes podrán culminar exitosamente sus estudios sin tener que trasladarse de una institución a otra, los padres de familia quienes podrán realizar un mejor acompañamiento a sus hijos en cuanto logren articular acciones formativas apoyadas por la Institución y en tercer lugar toda la comunidad, puesto que uno de los indicadores a través de los cuales el MEN



mide la calidad de educación que se imparte en los colegios es su capacidad para retener estudiantes.

El trabajo de investigación pretende diseñar una estrategia de retención escolar que articule las gestiones académica, directiva, como alternativa de solución a la problemática de deserción escolar que presenta la institución educativa INEM Manuel Murillo Toro de la ciudad de Ibagué, realizando un diagnóstico sobre las causas que han ocasionado la deserción escolar para ello se estudian los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional sobre las funciones de las gestiones institucionales y los referentes teóricos sobre estrategias de retención escolar para articularlas en una estrategia de retención escolar aplicadas a la problemática de la institución.

La deserción escolar como concepto básico es planteada por el Ministerio de Educación, Cristian Peralta, Gabriel paramo y Carlos Correa entre otros definen la deserción estudiantil, para la investigación se considera desertor todo estudiante que se retira de la institución ya sea porque abandona definitivamente o temporalmente sus estudios o se retira de la institución para culminar su proceso escolar en otro colegio.

Se abordan diferentes clases de deserción escolar el MEN menciona tres por su duración, alcance y temporalidad, Paramo y Correa las clasifican en deserción total, deserción discriminada por causas, deserción por facultad, deserción por programa, deserción a primer semestre de carrera y deserción acumulada. Una vez determinadas las clases de deserción se abordan los factores que la determinan para ello se tiene en cuenta los a Ernesto Espíndola y Arturo León quienes proponen dos factores la situación socioeconómica y situaciones intrasistema por su parte Gabriel Walder propone tres factores estructurales, político organizativos, culturales. Se analizan los aportes de Erika Himmel, Luz torres, Swail, Marcela Roman sobre retención escolar como puerta de entrada a los programas de retención expuestos por Pineda, Pedraza y Moreno.

El concepto de estrategia, estrategia educativa y estrategia de retención escolar, son expuestas por Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, Bermeo y Sentasen.

El concepto básico de gestión, gestión educativa, gestiones directiva y académica son tratados por Correa, Álvarez y Correa, Grace Álvarez, fundación origen paz y educación, Unesco, Escuela Agroecológica de Pirque, Ministerio de educación de la provincia de Córdoba, y la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional entre otros.

El enfoque de la investigación es cualitativo, el interés de este estudio es proponer una estrategia de retención basado esencialmente en los aportes que dan los participantes, para ello se aplica en el estudio el diseño IAP investigación, acción, participación; se realiza un proceso reflexivo, sistemático, controlado y critico donde se involucra el investigador y toda la comunidad educativa realizando procesos de reflexión-acción-reflexión, la comunidad descubre la problemática y propone, pone en marcha y evalúa diferentes acciones encaminadas a la retención de estudiantes y aumento de matrícula; se involucra creando un compromiso permanente para solucionar el problema de la deserción de los estudiantes mediante un proceso de diálogo constante entre el grupo investigador y la comunidad generando un mutuo aprendizaje.

La autora realiza investigación al reflexionar sobre el fenómeno de la deserción escolar, ya que se presenta una disminución en la matrícula; posteriormente se indaga sobre las causas de la disminución en el número de niños y jóvenes que asisten a las clases, Al hacer la revisión teórica se profundiza sobre el concepto de deserción escolar y los factores que la determinan para visualizar unas alternativas de solución. Del mismo modo se indaga sobre el concepto de retención escolar y algunos programas y estrategias que se han implementado y que pueden aplicarse a la Institución; por otro lado se realiza una revisión teórica sobre las gestiones institucionales a nivel latinoamericano y las responsabilidades que estas tienen en la vida de una Institución educativa.

Una vez detectado el problema y planteadas las actividades a realizar, se conforman diferentes grupos de trabajo para liderar y efectuar las acciones planteadas por los representantes de cada una de las gestiones.

Durante el desarrollo del estudio se conforman diversos grupos integrados por miembros de la comunidad educativa los cuales participan en reuniones reflexionando, proponiendo, ejecutando y evaluando cada una de las acciones propuestas en pro de la retención escolar.

Es una investigación explicativa no solo describe conceptos y fenómenos si no que intenta dar solución a la problemática de la Institución al proponer una estrategia de retención que involucre las gestiones directiva y académica en el desarrollo conjunto de múltiples acciones; el estudio es de corte transversal ya que analiza el fenómeno de retención durante un tiempo particular sin hacer comparaciones con distintas épocas. Las técnicas empleadas son de carácter cualitativo, entrevistas, observación de documentos, observación participante ya que la autora hace parte de la comunidad de estudio,

Para el desarrollo del diseño de la IAP se desarrollan cuatro fases:

La primera consiste en descubrir la temática, en ella se ejecutan las etapas de investigación y participación al ejecutar revisión documental y entrevistas semiestructuradas a niños desertores y sus padres o acudientes.

La segunda fase se refiere a la construcción de un plan de acción empleando investigación y participación al desarrollar algunas técnicas de recolección de información como la observación y análisis de acontecimientos y documentos institucionales, grupos focales y entrevistas semiestructuradas con diferentes entes de la comunidad educativa.

Del mismo modo el análisis de los instrumentos permite la ejecución del plan de acción que corresponde a la tercera fase, desarrollando diferentes estrategias encaminadas a la retención estudiantil, en esta fase la comunidad participa proponiendo, ejecutando y evaluando las acciones, los participantes se agrupan para implementar diferentes propuestas. Los resultados obtenidos al implementar la IAP no solo generan una ganancia en el conocimiento además de ello se transforma la comunidad educativa,

Por último la cuarta fase donde se realiza un proceso de retroalimentación que le permite al investigador proponer una estrategia de retención escolar, en esta fase se emplea todos los elementos de la IAP.

El documento de este trabajo investigativo está estructurado en tres capítulos:

El primer capítulo está conformado por justificación, planteamiento del problema, antecedentes, marco teórico, objetivos, hipótesis y preguntas generadoras, el segundo capítulo corresponde al diseño metodológico, técnicas de recolección de datos y análisis de instrumentos.

Finalmente en el tercer capítulo se presenta la propuesta que consiste en una estrategia de retención estudiantil que articula las gestiones directiva y académica de la Institución INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué.

## 1. JUSTIFICACIÓN

Según el Ministerio de Educación Nacional (2012), la deserción escolar es la interrupción o desvinculación de los estudiantes del Sistema Educativo, niños y jóvenes que asisten al colegio, por alguna razón dejan de hacerlo y no logran culminar sus estudios. Hay distintas formas de entenderla y analizarla; existen varias clases de deserción escolar:

Según su duración la deserción puede ser temporal o definitiva. Algunos niños que abandonan algún curso pueden matricularse al año siguiente (deserción temporal) mientras que en otros casos los estudiantes que abandonan no retornan al sistema educativo.

Según su alcance, la deserción del estudiante puede ser del establecimiento educativo o del Sistema educativo en general. Tradicionalmente el primer caso no se entiende como deserción sino como traslado pero debe generar reflexiones a los respectivos establecimientos educativos sobre su capacidad para retener a los estudiantes.

Según la temporalidad, que reconocería el momento (o momentos) de la trayectoria en la que ocurre, podría reconocerse según los niveles educativos en que ocurre: preescolar, primaria, secundaria, media o universitaria, o incluso los grados escolares (Ministerio de Educación Nacional, 2012, pág. 1)

En concordancia con la cita anterior y teniendo en cuenta como dice el MEN, que la deserción sea cual fuere su carácter “debe generar reflexiones a los respectivos establecimientos educativos sobre su capacidad para retener estudiantes” (Ministerio de Educación Nacional, 2012, pág. 1) es necesario, entonces preocuparse sobre las causas de este fenómeno que se presenta en muchos establecimientos, pero más que

ello, es importante reflexionar sobre lo que hacen las instituciones educativas para lograr la permanencia de los niños en las aulas.

Durante los últimos años se ha observado que la Institución INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué ha tenido esta problemática; año tras año la institución presenta un alto índice de deserción. Según la revisión de documentos, en los últimos diez años se pasó de 3500 a 2080 estudiantes matriculados en las dos jornadas y las tres sedes vinculadas a la institución.

Estas cifras contundentes justifican plenamente la realización de un trabajo de investigación encaminado en primer lugar a la detección de las causas de esta problemática y en segunda instancia a la formulación de estrategias de retención de los estudiantes matriculados.

Teniendo en cuenta que muchas de las instituciones educativas públicas presentan esta misma situación problemática, este proyecto puede contribuir a generar soluciones a nivel local, regional y nacional donde los factores vinculados permitan la extrapolación de las estrategias a utilizar.

Se pretende a través del estudio realizar un aporte práctico mediante la caracterización de las causas y factores que generan la deserción en la Institución educativa INEM Manuel Murillo Toro, por otro lado también se pretende diseñar estrategias que posibiliten la retención de la población estudiantil.

Serán beneficiarios de esta investigación, en primer lugar los estudiantes, quienes podrán culminar exitosamente sus estudios sin tener que trasladarse de una institución a otra. En segundo lugar los padres de familia quienes podrán realizar un mejor acompañamiento a sus hijos en cuanto logren articular acciones formativas apoyadas por la Institución y en tercer lugar toda la comunidad, puesto que uno de los indicadores a través de los cuales el MEN mide la calidad de educación que se imparte en los colegios es su capacidad para retener estudiantes.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al revisar los registros de matrículas de los últimos diez años, se hace evidente la descendente matrícula anual en la institución INEM Manuel Murillo Toro, donde se pasa de 3500 estudiantes en el año 2004 a 2447 matriculados en el año 2014. Según reportes de SIMAT en el año 2012 se registraron 3110 niños y jóvenes en la Institución educativa en las dos jornadas (jornada mañana y jornada tarde) incluyendo las sedes vinculadas, mientras para el siguiente año se matricularon 175 menos y la consecuente reducción para el año 2014.

Al analizar la situación particular de la sede central en el año 2013 en sus dos jornadas se encuentra una población inicial de 1593 y se reporta al finalizar el calendario académico una deserción de 12 jóvenes aunado a los 158 estudiantes retirados, cuyo porcentaje asciende a más del 10%, para el año 2013.

Durante los cinco meses iniciales del año 2014 la cifra de estudiantes retirados de forma temporal y definitiva sumó 163, incluyendo niños y jóvenes de todos los grados de la institución en mención.

En charlas informales con coordinadores, docentes y ex alumnos de la institución se logra corroborar que el problema que presenta la institución es de tal magnitud que iniciando el mes de mayo los estudiantes realizaron un plantón reclamando por el cierre de modalidades, la suspensión de cursos y la entrega de tres docentes a la Secretaria de Educación Municipal, debido a la disminución paulatina de la población estudiantil que se hace cada vez más evidente.

Pese a que la institución educativa cuenta con una infraestructura privilegiada en comparación con otras instituciones de la región, que podría albergar hasta a casi 6000 estudiantes, que cuenta con aulas especializadas para cada una de las modalidades, laboratorios, espacios deportivos, aulas inteligentes, con recursos didácticos para cada

asignatura, entre otras características lo que ha llevado a catalogarla por muchos como la institución mejor dotada del departamento, todos estos recursos están siendo subutilizados, debido precisamente a la falta de estudiantes.

Por otra parte el INEM hace 41 años ofrecía cuatro modalidades cada una con sus respectivas especialidades: INDUSTRIAL con especialidades de maderas y metal mecánica, COMERCIAL que incluía contabilidad y secretariado comercial, PROMOCIÓN SOCIAL con trabajo social, proyección a la comunidad y ACADÉMICA con sus especialidades en ciencias y humanidades, de las cuales aunque se conservan tres de ellas y se han creado otras, la cantidad de jóvenes que tienen acceso a esa oportunidad son muy pocos, puesto que los grupos no superan los 25 estudiantes. Estas especialidades contaban con el recurso humano capacitado que al retirarse no fue sustituido por otro docente especialista en el área lo cual produjo cambios y/o cierres de modalidades: esta situación presuntamente ha impactado negativamente en el imaginario colectivo de la comunidad.

Aunque esta problemática es particular por el contexto, es una realidad que viven muchas otras instituciones con diversas características y ocasionado seguramente por otras variables que desencadenan el mismo fenómeno llamado Deserción Escolar.

Por consiguiente es necesario idear estrategias de retención escolar que le permitan a los jóvenes recibir formación íntegra, aprovechando los recursos que la institución les brinda para que durante su transcurso en el colegio se formen como personas idóneas que les permitan servir a la sociedad y tener un proyecto de vida más exitoso.

Con base en lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo articular las áreas de gestión directiva y académica en una estrategia de retención escolar para la Institución INEM Manuel Murillo como alternativa de solución a la problemática de deserción escolar?



### 3. ANTECEDENTES

Después de realizar un rastreo bibliográfico se resaltan los siguientes estudios como antecedentes de esta investigación:

El primero de ellos tiene como título *Estrategias de prevención de la deserción escolar en los estudiantes de octavo a décimo año de la sección nocturna del instituto tecnológico "otavalo" durante el año escolar 2011 - 2012*. Cuyo autor es Jurado, (2011), el trabajo está orientado a la prevención de la deserción escolar en los estudiantes de octavo a décimo. año de Educación Básica en la sección nocturna del Instituto Tecnológico "Otavalo"; este problema social se encuentra presente a nivel de Latinoamérica y nuestro país, cuyas causas son muy diversas y entre las más importantes se destacan la desorganización o desintegración familiar, bajo rendimiento escolar, influencia negativa de los amigos, desapego por la institución educativa, frente a lo cual es imperante la necesidad de plantear alternativas de solución para que los estudiantes se sientan identificados con su colegio, mejoren su nivel académico y el objetivo central es revertir esta situación de deserción y que los estudiantes concluyan el bachillerato. Para dar cumplimiento con este objetivo se ha visto la necesidad de implementar un proyecto que beneficie tanto a los estudiantes como a la institución y a los padres de familia, pues se considera que trabajando conjuntamente los tres componentes se llegará no solo a disminuir sino a erradicar el problema de deserción existente hasta este momento en el colegio mencionado. El proyecto planteado específicamente trabajará con dos componentes que son los estudiantes y los padres de familia por considerarse que son quienes deben recibir la motivación adecuada para que los estudiantes continúen los estudios. Con los padres de familia a través de talleres de padres se trabajará el fortalecimiento de las relaciones familiares y el cumplimiento de los adecuados roles de padres y con los estudiantes es prioritario el trabajar el apego a la institución y el mejoramiento del rendimiento académico, lo cual se propone lograrlo a través de la participación de los estudiantes en clubes como son de Música, Danza y Ajedrez, los mismos que harán que el estudiante tenga actividades

que llamen su atención y que hagan que mejore su rendimiento académico para involucrarse en estas actividades, lo cual también repercute en la institución con una mejor oferta educativa que genera una mejor calidad de educación cumpliéndose de esta manera el objetivo propuesto. El objetivo general es: Definir estrategias de prevención de la deserción escolar en los estudiantes de 8vo. a 10mo. Año de Educación Básica de la sección nocturna del Instituto Tecnológico "Otavalo". (Jurado, 2011).

El autor da como recomendaciones las siguientes:

- Es importante que los docentes se empoderen de los problemas de los estudiantes para desarrollar una relación más personal y directa con los estudiantes a fin de crear un clima de confianza y familiaridad que brinde seguridad a los adolescentes.
- Los padres deben cumplir con sus roles sin delegar responsabilidades que a los estudiantes por su condición no les permite ni están preparados para asumir.
- Las relaciones sociales entre adolescentes deben ser asertivas con la debida orientación de los dirigentes de curso a fin de que no se constituyan en influencia negativa sino en simples formas de actuar personales que responden a la individualidad del ser humano.
- La intervención del departamento de psicología debe ser oportuna a fin de que ayude a que las decisiones que tomen los adolescentes sean acertadas y no lleven al abandono de sus estudios por no saber cómo manejar sus problemas personales. La investigación de los problemas educativos debe constituirse en una constante a nivel del personal docente para de esta manera adelantarse a los problemas y poder plantear alternativas de solución. La implementación de la propuesta alternativa de intervención es una estrategia de gran importancia para detener el problema de deserción escolar. (Jurado, 2011, pág. 84).

Es importante mantener un programa de capacitación para padres de familia para mejorar las relaciones interpersonales entre padres e hijos y dar pautas para cumplir su rol de primeros educadores. La creación de los clubes como estrategia de apego a la institución, motivación y recreación, debe mantenerse como un proyecto a largo plazo para revertir el problema de deserción escolar. Los clubes de música, danza y ajedrez deben ser asumidos como un proyecto de desarrollo sustentable a largo plazo que eleve el prestigio institucional.

Las conclusiones que presenta el trabajo son:

- La deserción escolar es un problema que afecta en un alto porcentaje al sistema educativo tanto a nivel de América Latina como del Ecuador, lo cual merece ser estudiado para plantear alternativas que lleven a mejorar y detener este problema. Los adolescentes son una población en riesgo de ser parte de los altos índices de desertores del sistema educativo por sus propias condiciones psico - sociales.
- La familia es el núcleo de la sociedad y sus relaciones tanto internas como externas determinan el grado de seguridad, responsabilidad y motivación para que los adolescentes no abandonen sus estudios y constantemente busquen conseguir el éxito.
- La desintegración y desorganización familiar inciden en un porcentaje considerable en la motivación que tienen los estudiantes para perseverar en sus estudios y llegar a culminar el bachillerato.
- Las relaciones sociales con amigos y compañeros de colegio inciden directamente sobre las decisiones de los adolescentes para culminar su bachillerato.
- La desmotivación de los adolescentes a causa del bajo rendimiento escolar o repetición escolar determinan que permanezcan o abandonen sus estudios y dejen inconcluso la educación general básica.
- El rol del colegio en retener a los estudiantes con dificultades y en riesgo de abandonar sus estudios es fundamental, especialmente

diseñando estrategias para desarrollar apego a la institución educativa.

- La creación de clubes de música, danza y ajedrez ayuda a desarrollar satisfacción en los estudiantes y sentido de pertenencia con la institución educativa a la vez que la oferta educativa es más atractiva para los adolescentes.
- El trabajo con los padres de familia en talleres de capacitación, hace que se fortalezcan las relaciones intrafamiliares con un mejor desarrollo de valores, motivación y seguridad en los adolescentes lo cual es un ambiente propicio para desarrollarse en forma integral como estudiantes. (Jurado, 2011, pág. 82)

Un segundo estudio es *la gestión educativa en un programa de retención estudiantil* autoría de Ramírez (2011); el trabajo de investigación busca comprender desde una perspectiva predominantemente cualitativa, los elementos clave de la gestión educativa que facilitan la implantación de un programa administrativo de retención estudiantil en los centros de educación superior. Los resultados obtenidos sugieren que existe un aplazamiento por parte de algunas instituciones de educación superior hacia los esquemas de un modelo tradicional de gestión escolar, una situación que diversos autores han denominado como —estructuras desacopladas—. Los hallazgos de esta primera parte de la investigación demuestran que en la estructura orgánica de la mayoría de las universidades investigadas predominan sujetos, objetivos, recursos, estrategias y hasta fines; sin embargo, entre ellos no existen mecanismos formales de articulación. La falta de comunicación al interior de las instituciones y con su entorno, generan enormes esfuerzos individuales, no siempre exitosos, dificultando con ello las funciones de quienes pueden afectar o son afectados durante el proceso de gestión educativa (stakeholders). Los resultados presentados son la evidencia recolectada en esta investigación sugiere que las universidades privadas deben empezar la transición del modelo tradicional para dejar de ser estructuras desacopladas y direccionen todas sus actividades de gestión educativa de manera que éstas se basen en la reflexión, decisión y liderazgo. Además es necesario que se operen de forma interrelacionada y

recíproca tres componentes fundamentales de esta gestión, es decir, el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional. Elementos que sin duda se remiten a los hallazgos de esta primera parte de la investigación demostrando que en la estructura orgánica de la mayoría de las universidades investigadas predominan sujetos, objetivos, recursos, estrategias y hasta fines; sin embargo, entre ellos no existen mecanismos formales de articulación. También se habla de las necesidades específicas de la población estudiantil atendida de manera general sin que exista una planeación o estrategias bien definidas. Por último, pero no menos importante, se encuentra la falta de comunicación profesional al interior de las instituciones y entre ellas con su entorno, generando enormes esfuerzos individuales (no siempre exitosos), dificultando con eso las funciones de quienes pueden afectar o son afectados dentro del proceso de gestión educativa (stakeholders) para la implantación de cualquier programa administrativo; en este caso, para la implantación de un programa de retención estudiantil (Correa, 2004).

*El análisis de las estrategias de la prevención de la deserción y retención de la población estudiantil que lleva acabo el personal docente y administrativo del Liceo de Miramar, de la dirección regional de educación de Puntarenas, Costa Rica* publicado por Elizondo Ovarés (2012) se toma como antecedente; en este artículo se analiza la deserción escolar como el flagelo que afecta a la sociedad actual, tanto que provoca pérdidas cuantiosas y, con el paso del tiempo, amplía las brechas sociales como consecuencia del abandono de la educación por parte de la población estudiantil. En este sentido se desarrolló una investigación tipo descriptivo apoyado con técnicas cuantitativas y cualitativas en el Liceo de Miramar de Puntarenas, para el análisis de las estrategias de prevención de la deserción escolar y retención estudiantil, desde la perspectiva del personal docente y administrativo.

El estudio pretende determinar los factores que provocan la deserción estudiantil, las estrategias que aplica el personal docente y administrativo desde la gestión de la educación y la percepción de la eficacia y eficiencia de esas acciones para la prevención de la deserción y la retención estudiantil en el centro educativo. Asimismo,

generar un compromiso por parte de la comunidad educativa para el trabajo conjunto en torno a este fenómeno presente en la educación costarricense.

Los objetivos del artículo son:

- Analizar las estrategias para la prevención de la deserción y retención de la población estudiantil que lleva a cabo el personal docente y administrativo del Liceo de Miramar, de la Dirección Regional de Educación de Puntarenas.
- Diseñar una propuesta de gestión para el fortalecimiento de las estrategias para la prevención de la deserción y retención de la población estudiantil en el Liceo de Miramar a partir de la acción del personal docente y administrativo. (Elizondo, 2012, pág. 4)

El autor presenta las siguientes conclusiones:

- De los factores que propician la deserción escolar en el Liceo de Miramar se identifican los siguientes: bajo rendimiento académico y desmotivación de la población estudiantil, poco apoyo por parte de las familias, métodos inadecuados aplicados por el personal docente y el ausentismo estudiantil en las organizaciones educativas.
- En relación con las estrategias para la prevención y retención de la deserción que lleva a cabo la administración de la educación se concluye que: no existe coordinación entre las estrategias aplicadas; no existe sistematización de las acciones y éstas, a su vez, carecen de intencionalidad, es decir, no existe planificación que tome en cuenta las características del fenómeno y la mejor forma de enfrentarlo. Además, no existe una concientización, en el nivel institucional de la problemática, sus causas y consecuencias.
- Con respecto a la eficacia de las estrategias para la prevención de la deserción y retención estudiantil que se aplican en el centro educativo se concluye que éstas no son efectivas, ya que son acciones aisladas que

desconocen la realidad de la población estudiantil. (Elizondo, 2012, pág. 22)

Dadas las consideraciones anteriores, se diseñan estrategias que tomando en cuenta el contexto de la institución, contribuyan al fortalecimiento de las acciones que se aplican en función del bienestar de la comunidad educativa, en general

## 4. MARCO TEORICO

Se hace referencia a las diferentes categorías del estudio como son: Deserción, Retención, Estrategias de retención y Gestiones institucionales.

De forma específica se abordan los temas en el siguiente orden:

- Deserción escolar como concepto básico, diversas concepciones de deserción escolar, clases de deserción escolar y los factores que determinan la deserción escolar.
- Retención, inicialmente se define su concepto, posteriormente se alude a programas de retención escolar.
- Estrategias, estrategia educativa y estrategia de retención escolar, y
- Gestión, iniciando con su concepto básico, gestión educativa, luego se indica el proceso histórico de la gestión hasta llegar al campo educativo donde se realiza diferenciación en cuatro gestiones; este trabajo se enfoca en las gestiones directiva y académica.

### 4.1 DESERCIÓN

Es necesario comenzar este estudio definiendo el término Deserción, aclarando que el término es aplicado al ámbito escolar, por considerarlo como el antónimo de la retención escolar y a la vez como la causa que origina el problema.

El término deserción es utilizado en diferentes campos, uno de ellos es la milicia; se refiere al abandono del deber en un puesto designado, “el tipo de deserción militar ha sido castigado con penas graves en épocas diferentes. En sus inicios desertar en la milicia significaba la muerte por traición a un mandato” (Gonzalez, 2012, pág. 19), el autor define como desertor a:



Aquella persona que abandona, desiste o renuncia a una causa una meta u objetivo que lo mantenían incorporado a una Institución o grupo social; con la cual se había comprometido a realizar funciones en pro de la institución y del individuo desertor. (Gonzalez, 2012, pág. 10)

De forma generalizada el diccionario de la lengua española, de la Real Academia Española, define la deserción como “desamparo o abandono que alguien hace de la apelación que tenía interpuesta” (Real Académia Española, 2014)

**4.1.1** Concepciones de Deserción Escolar: La definición de Deserción Escolar que se encuentra en estudios de Colombia y otros países es muy similar entre sí, sin embargo algunos autores amplían la definición teniendo en cuenta el entorno y las características propias del desarrollo de cada proyecto. Se empezará por mencionar la descripción que emite el Ministerio de Educación Nacional de Colombia en el texto *Las 10 preguntas sobre la deserción escolar en Colombia* emitido en el año 2012, que indica que: “La deserción escolar es la interrupción o desvinculación de los estudiantes del Sistema Educativo. Es decir, que niños y jóvenes que asisten al colegio dejan de hacerlo y no logran culminar sus estudios”. (Ministerio de Educación Nacional, 2012, pág. 1).

Díaz en *Modelo conceptual para la deserción estudiantil universitaria chilena* amplía el término como “un abandono voluntario que puede ser explicado por diferentes categorías de variables socioeconómicas, individuales, institucionales y académicas” (Díaz, 2008, pág. 68). Concordante a la anterior definición Labañino hace referencia a la descripción de la UNESCO (2010) donde indica que dicha problemática es provocada por la combinación de factores que se generan tanto en la escuela como en contextos de tipo social, familiar o individual y que el abandono escolar no puede ser visto aisladamente, pues deben ser considerados desde los factores relacionados con el sistema educativo hasta el autoestima del estudiante, añade Labañino en su estudio que esta problemática debe tenerse en cuenta, además, como un inconveniente social con incidencia en lo económico y en el bienestar de las personas. (Labañino, 2012).

Apoyando esta afirmación, la Contraloría General de la Nación de Colombia en el año 2005 reportó una estimación de cerca de 680 mil millones de pesos que por el tema de deserción escolar, el país perdía al año. (Contraloría General de la Republica, 2005).

De forma más específica Páramo y Correa consideran que el término deserción escolar solo debería entenderse como “ El abandono definitivo de las aulas de clase por diferentes razones y la no continuidad en la formación académica que la sociedad quiere y desea en y para cada persona que inicia sus estudios de primaria esperanzados en que termine felizmente los estudios universitarios”. (Paramo & Correa, 1999, pág. 67).

A diferencia de Páramo y Correa para Navarro, no importa si el abandono o deserción (los términos se emplean como sinónimos) es transitorio o definitivo, pues una vez que el alumno deja los estudios, no es segura su reincorporación al sistema educativo, y se convierte en desertor del mismo (Navarro, 2001) .

Por otro lado para González :

El individuo rompe con todas aquellas relaciones que de alguna forma lo mantenían ligado a la escuela, para dedicarse a realizar actividades distintas a las académicas, sin la exigencia de alguna pena o castigo, tanto para el alumno desertor como para la institución educativa por no lograr su cometido (Gonzalez, 2012, pág. 11).

Vincent Tinto por su parte determina que la deserción universitaria:

Desde una perspectiva individual, debe referirse a las metas y propósitos que tienen las personas al incorporarse al sistema de educación superior, ya que seguramente algunos propósitos no se identifican con la graduación ni son necesariamente compatibles con los de la institución en que ingresaron por primera vez. Así como debe tenerse en cuenta las metas de las personas que ingresan en una institución pueden cambiar en el transcurso del desarrollo académico. (Tinto, 1971, pág. 34).

Para este estudio la autora define como desertor a aquel estudiante que se desvincula de la institución educativa de forma permanente, no se incluyen aquellos estudiantes que después de un breve retiro solicitan regresar a la institución, incluyendo niñ@s que tienen dificultades familiares, financieras, disciplinarias, de salud o que se encuentran en licencia de maternidad.

Ya que la deserción escolar no se presenta con las mismas características en los diferentes individuos, se reporta en la literatura varias clases de deserción escolar como se describen en los siguientes párrafos.

**4.1.2 Clases de Deserción Escolar:** Se describen diversas formas de deserción escolar que se encuentran reportadas por la literatura especializada, con el fin de hacer una mejor comprensión de ella.

El Ministerio de Educación de Colombia (2012) describe los siguientes tipos:

- Según su duración: teniendo en cuenta que algunos estudiantes pueden desertar temporal o definitivamente. Entendiendo por desertor temporal al estudiante que luego de retirarse de un grado regresa posteriormente a la institución educativa, a diferencia del desertor definitivo que nunca retoma su vida académica.
- Según su alcance: ocurre en los casos en que los estudiantes no son desertores del sistema educativo como tal, sino de una institución particular. Se resalta en el documento del Ministerio de Educación la importancia que este tipo de deserción tiene para las instituciones de las cuales los estudiantes se retiran, con el fin analizar sus causas y generar políticas internas que traten dicha problemática.
- Según la temporalidad: Indica los niveles educativos en que se presente la deserción (preescolar, primaria, secundaria, media o universitaria, o incluso los grados escolares). (Ministerio de Educación Nacional, 2012)

Teniendo en cuenta la clasificación que hace el MEN, en el presente trabajo se tiene en cuenta la deserción definitiva (según su duración), la deserción de la institución en particular (según su alcance) y la deserción del nivel de secundaria (según su temporalidad).

Otros autores abordan las clases de deserción escolar desde la educación superior, como Páramo y Correa que describen las siguientes: Deserción total, deserción discriminada por causas, deserción por facultad, deserción por programa, deserción a primer semestre de carrera y deserción acumulada. (Páramo & Correa, 1999).

Las clases de deserción escolar que se presentan en las diversas instituciones educativas, son consecuencia de factores que se manifiestan de acuerdo al contexto y las variables propias de cada institución. Se relacionan algunos de esos factores desde la perspectiva de autores que basan sus trabajos en países con contextos educativos similares al Colombiano.

**4.1.3 Factores que Determinan la Deserción Escolar:** Según Espíndola y León se reconocen dos grandes factores, el primero abarca la situación socioeconómica y el contexto familiar de los niños y jóvenes que abandonan el sistema educativo, condiciones de pobreza, marginalidad, adscripción laboral temprana, anomia familiar, adicciones, etc. Se le atribuye la responsabilidad de estos a agentes externos como: El estado, el mercado, la comunidad, los grupos de pares y la familia. En el segundo marco se consideran situaciones intrasistema como: bajo rendimiento, problemas conductuales, autoritarismo docente, etc. Los responsables serían las características de la estructura interna del sistema y los agentes intraescuela los responsables de la deserción de los estudiantes. (Espíndola & León, 2012)

Walder (2013) por su parte, basada en escuelas Paraguayas, describe factores endógenos que determinan la deserción escolar, tales como:

- Factores estructurales: en los que se incluye el hecho de que las escuelas no cuentan con programas de atención a problemas relacionados con necesidades específicas de los estudiantes, o instituciones en las cuales aunque se desarrollan programas, a éstos no se les realiza seguimiento, también se incluyen escuelas donde la dinámica escolar es homogénea y la población que asiste a ella requiere respuestas diversificadas.
- Factores Político organizativos: En donde la escuela no se ubica como una institución que forma parte de una red social o no reconoce su responsabilidad frente a la deserción de estudiantes, los docentes no conforman un verdadero equipo de trabajo o no intervienen de forma sistemática.
- Factores Culturales: donde por falta de conocimiento sobre las causas de deserción no se desarrollan estrategias para disminuir la problemática y simplemente se responsabiliza a la familia o su entorno, tampoco se tienen en cuenta el clima escolar para el buen desarrollo del proceso de aprendizaje y retención de estudiantes, se incluyen docentes no comprometidos con el proceso escolar y la indagación en las causas de deserción escolar. (Instituto Desarrollo, 2013)

Pese a que los factores que influyen en que niños y jóvenes deserten de su institución han sido reportados de forma similar en diversos países y grados de escolaridad, es importante mencionar el estudio publicado por CIET (1995), titulado *Determinantes de la deserción y repetición escolar en el primero y segundo ciclo en Costa Rica*, donde se determinó que los principales factores de riesgo de la deserción escolar son:

- Familias con más de 5 niños en casa
- Personas encargadas analfabetas
- Encargados no padres
- Falta de material de apoyo en casa
- Niño o niña que no estuvo en preescolar

- Rendimiento académico bajo
- El niño apoya los trabajos del hogar
- Escuelas sin aulas diferenciadas
- Escuelas sin áreas recreativas

En esta investigación se afirma que los hogares donde conviven más de 5 niños en la misma casa y la falta de material de apoyo académico representan los factores más significativos que engrosan los listados de niños que abandonan su escuela o colegio. (CIET, 1995)

Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional resalta que las causas de deserción escolar no se atribuyen exclusivamente a dificultades de tipo económico sino que influyen otras variables que incluyen la familia, el contexto social del individuo, la propia institución educativa entre otros. (Ministerio de Educación Nacional, 2012). Añade además que dichas causas varían de acuerdo a condiciones especiales de cada región del país y que incluso, cuando son las mismas se encuentran en niveles de priorización diferente.

A diferencia de otros autores, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia realiza un marco conceptual de las causas de la deserción escolar a partir de las dimensiones de la deserción escolar, desde donde se desprenden los factores asociados, estipulando por regiones aquellas ciudades más afectadas de acuerdo a estos ítems. (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

Sintetizando en forma de tabla se muestran las causas establecidas por el MEN (Ministerio de Educación Nacional) sobre esta problemática:

**Tabla 1:** Factores asociados a la deserción escolar según el Ministerio de educación Nacional

DIMENSION	FACTOR ASOCIADO A LA DESERCIÓN ESCOLAR
ZONA DE UBICACIÓN DE LOS	Zona insegura

ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS	Zona lejana
	Zona de riesgos de desastres
ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS	Oferta incompleta en alguna sede
	Falta de transporte escolar
	Prácticas pedagógicas inadecuadas
	Costos educativos
	Conflicto y violencia escolar
	Insuficiencia de alimentación escolar
	Educación distinta a intereses
HOGARES	Instalaciones desagradables
	Cambios de casa
	Poca importancia a la educación
	Trabajo infantil
	Problemas económicos
NIÑOS	Desplazamiento forzado
	Poco gusto por el estudio
	Dificultades académicas
	Maternidad/paternidad

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, (2012)

De forma paralela, se publicaron los resultados de la Encuesta Nacional de Deserción Escolar – ENDE (2011) en la cual se conglomeraron cuatro dimensiones como: La zona,(factores geográficos), la familia, la institución educativa y el estudiante.

Se realizaron encuestas dirigidas a estudiantes con desvinculaciones, directivos y docentes. Para los primeros los principales factores que provocaron la deserción fueron:

- Colegio lejos de la casa
- Forma como enseñaban los profesores (aburrida)

- Dificultades económicas
- Enfermedades que los afectaban

Mientras los directivos y docentes en su mayoría consideraron que los principales factores de deserción eran:

- Desastres naturales en la zona escolar
- Falta de ayuda de la institución educativa
- Jornada escolar inapropiada
- Cambios de domicilio por trabajo de los padres
- A los jóvenes no les gusta el estudio (ENDE, 2011)

Se puede concluir que la deserción escolar proviene de diferentes orígenes, enmarcados en el contexto social que involucra las instituciones, la familia, los intereses propios de cada estudiante y las políticas educativas. Debe estudiarse la comunidad en la que está inmersa la institución educativa, pues de acuerdo a ella, uno o algunos de estos factores pueden ser mas relevantes que otros y por tanto pueden surgir diferentes estrategias de retención escolar para esa comunidad en especial.

Frente a la deserción escolar y la imponente problemática que encarna y a la que se ven enfrentados los sistemas educativos de países como Colombia, es importante revisar aquellas acciones, planes o estrategias que permitan disminuir la deserción de los niños y jóvenes que han iniciado su ciclo escolar y que les permitan finalizarlo exitosamente. La retención escolar representa la apertura de los programas que promueven el logro de la permanencia de los jóvenes en el sistema educativo.

En el siguiente apartado se expone la definición del concepto de retención y posteriormente se hace mención a la retención escolar, sus programas, estrategias y acciones específicas para prevenirla.



## 4.2 RETENCIÓN

Según el concepto de diversos diccionarios incluyendo el diccionario de la lengua española, la palabra retención se deriva del latín *retentio*, *onis* y significa: “Acción y efecto de retener” (Real academia Española, 2014) .

**4.2.1 Retención Escolar:** Como se dijo anteriormente, la retención, referida al ámbito escolar, es el objeto de estudio de la presente investigación, por tanto es una de las categorías conceptuales de mayor importancia para este estudio.

Numerosas investigaciones colombianas mencionan indistintamente los términos retención y persistencia escolar, sin embargo al revisar literatura internacional se evidencian discrepancias entre dichos términos. Se mencionan a continuación algunas concepciones sobre estas expresiones.

La Universidad de California, Himmel, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la República Argentina y la Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo-AICD, por ejemplo, afirman que la persistencia y retención son sinónimos, no queriendo decir con esto que el concepto en cada estudio coincida con la definición dada en los otros.

Por ejemplo, la Universidad de California define que tanto la retención como la persistencia se refieren al acto de mantenerse inscrito en un colegio o Universidad (Torres, 2010), mientras para el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la República Argentina y la Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo-AICD, la retención escolar es entendida como “la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de los alumnos en las aulas, garantizando la terminación de ciclos y niveles en los tiempos previstos y asegurando el dominio de las competencias y conocimientos correspondientes” (Citado por Torres, 2010, p.16). Según Himmel, quien analiza la deserción y retención estudiantil en educación superior, “por retención se entiende la persistencia de los estudiantes en un programa

de estudios universitarios hasta lograr su grado o título” (Himmel, 2002, pág. 94). Sin importar el tiempo que se requiera para lograr su obtención.

Por otro lado, Torres en su artículo “Estado del arte de la retención de estudiantes de la educación superior” publicado en el año 2010, hace referencia a algunos autores que sí realizan una clara diferenciación entre los términos en mención. Según este estudio para Saweczko (2008) la persistencia se refiere “a la capacidad de un estudiante o su motivación para alcanzar sus propias metas académicas” (p. 16) y la retención se refiere “a la capacidad de la institución para mantener a los estudiantes de un año a otro”(p. 16) , continúa Torres en su publicación describiendo las diferencias que encuentran otros autores como Swail (1995), quien los define así: “la retención es un término que se usa para describir el proceso de asistencia continua de los estudiantes a una institución hasta obtener su grado y la persistencia es la habilidad de un estudiante o grupo de estudiantes de permanecer en un colegio o institución”. (Citado por Torres, 2010 p.16).

Claramente los términos retención y persistencia son usados de acuerdo al contexto donde se desarrolle la investigación, al criterio del autor y a los fines que persiga su estudio, sin embargo para la autora es importante establecer que para este caso los conceptos no se consideran equivalentes, adicionalmente se determina que para el presente estudio se hace referencia al término retención escolar, como todas las acciones que realiza la institución educativa con el fin de conseguir la permanencia de los estudiantes tanto en las aulas como fuera de ellas que les permita desarrollar las actividades académicas, culturales, deportivas y todas las concernientes a su formación integral, hasta culminar su ciclo escolar.

Todas las investigaciones relacionadas con el tema de retención escolar dan cuenta de la preocupación de muchos países por asegurar que los niños y jóvenes cumplan con los niveles escolares establecidos, gracias, seguramente, a las estadísticas que demuestran las importantes tasas de deserción escolar. Román describe un interesante

comportamiento de la deserción estudiantil en países de América del Sur, donde muestra, por ejemplo, que en Chile, México, Panamá, Perú, Uruguay y Colombia entre el 50% y 60 % del total de la deserción se presenta en la educación básica secundaria. (Roman, 2009). En concordancia con esta problemática y la preocupación de los países involucrados, se han formulado estrategias de retención con el fin de disminuirla ostensiblemente, que se han denominado programas de retención escolar. A continuación se describe el término y las acciones que permiten desarrollarlas.

**4.2.2 Programas de Retención Escolar:** Para la Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo: “un programa de retención estudiantil comprende las acciones que desarrolla el aparato educativo en una institución para garantizar el acompañamiento al estudiante durante su trayectoria académica, de tal manera que pueda culminarla de forma exitosa”. (OEA Agencia para la Cooperación y el Desarrollo (AICD), 2003, pág. 16). Los programas de retención estudiantil pretenden facilitar los recursos necesarios para que el estudiante logre terminar exitosamente su ciclo escolar, además proporcionar los conocimientos y actitudes necesarias para ser competentes en su rol social.

Por su parte Pineda, Pedraza, & Moreno, en su artículo “Efectividad de las estrategias de retención universitarias” consideran que el término actual debe ser “programas de fomento de la permanencia y el éxito académico. Con este nombre se pretende exaltar la idea de potenciar al estudiante versus retenerlo, lo cual implica un carácter de menor voluntad y participación del alumno”. (Pineda & Pedraza, Persistencia y graduación. Hacia un modelo de retención estudiantil para instituciones de Educación Superior, 2011, pág. 122)

Para Swail, Redd y Perna (2003) existen cinco grupos de programas que facilitan la permanencia del estudiante:

- Programas de reclutamiento y admisión: Se refiere a programas de promoción y admisión, está integrado en primer lugar por acciones informativas y de orientación para ubicar a los estudiantes que coinciden en valores y metas con las políticas institucionales y en segunda instancia se pretende nivelar a los estudiantes que

presentan deficiencias, para que la estadía en la institución sea menos traumática, aquí se incluyen cursos introductorios y semanas de inducción.

- Programas de apoyo financiero: Estos facilitan la financiación de los costos de estudio y sostenimiento de los estudiantes mediante créditos educativos gubernamentales, institucionales y bancarios, refinanciación de matrículas, becas institucionales, nacionales o internacionales, subsidios de alimentación, vivienda, libros y otros materiales académicos.
- Programas de servicios académicos: En estos programas se brindan servicios académicos para orientar las falencias académicas que presentan los estudiantes por medio de tutorías, consejerías, asesorías para tratar problemas de deficiencias en la comprensión de lectura, escritura y desarrollo del pensamiento lógico y matemático.
- Programas relacionados con el currículo y la instrucción: Estos programas se constituyen en acciones que examinan la calidad de los currículos, las prácticas pedagógicas que permitan generar ambientes académicos óptimos.
- Programas de servicio estudiantil: Son conocidos también como programas de bienestar estudiantil. El fin de dichos programas es garantizar que los estudiantes se vinculen de forma efectiva a la sociedad.

Además de los programas de retención escolar que se acaban de definir, existen estrategias de retención escolar que se desarrollan para contrarrestar la importante problemática en cuestión.

### **4.3 ESTRATEGIA**

La definición de estrategia proviene del latín *strategia* que significa el arte de dirigir ejércitos, ésta a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor); aparece por primera vez el concepto de estrategia en el libro de Sun Tzu "El arte de la guerra" (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1998). Un poco modificado, el concepto de estrategia presentado por el diccionario de la lengua Española de la Real

Academia Española como “proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”, denota la aplicabilidad a múltiples áreas de desarrollo en las que se puede incluir el proceso educativo.

Por otro lado, Bermeo y Suntasing exponen el término como:

Conjunto de acciones que deben ser enfocadas al mejoramiento de una organización como tal. Define el objetivo a ser logrado. Identifica el ambiente interno y externo donde el objetivo será logrado. Identifica actores, factores y acciones. Es donde se administra adecuadamente los recursos de una organización. (Bermeo Santamaria & Suntasing Morales, 2013, pág. 12)

De forma complementaria Mintzberg y Ahlstrand (1998) sostienen que una estrategia provee y concentra esfuerzos y define su organización, ya que sirve como brújula para mantener un rumbo correcto, favorece la coordinación de las actividades y le da sentido a la organización ayudando a comprender el por qué de una acción.

Además los docentes universitarios Mintzberg y Ahlstrand críticos y expertos en estrategias proponen diversas definiciones de acuerdo a la visión dada a la misma, dichos conceptos se resumen a continuación:

**Tabla 2:** Definiciones de estrategia según Henry Mintzberg y Bruce Ahlstrand

<b>ESTRATEGIA VISTA COMO:</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Planteamiento	Dirección, guía, modo de acción, un camino para trasladarse desde un punto a otro
Modelo	Se considera un patrón que permite determinada coherencia a través del tiempo, se planifica el futuro con modelos del pasado
Posicionamiento	Lugar que se elige para algunos productos en determinados mercados

Perspectiva	Medio fundamental de una organización para llevar a cabo sus acciones
Trampa	Maniobra específica para eliminar un oponente o competidor

Fuente: el autor basada en “La estrategia y el elefante” Ahlstrand Mintzberg (1998)

**4.3.1** Estrategia Educativa y Estrategia de Retención Escolar: Se encuentran diversas definiciones del término estrategia según el entorno de trabajo, en el ámbito académico se puede hablar de estrategia educativa y se refiere a todas las actividades y actuaciones que se dan de forma organizada para poder alcanzar los objetivos propuestos en la institución educativa. De forma concordante, las enciclopedias virtuales definen:

Una estrategia educativa es un conjunto de actividades, en el entorno educativo, diseñadas para lograr de forma eficaz y eficiente la consecución de los objetivos educativos esperados; según el enfoque constructivista, esto consistirá en el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. ( Wikipedia, 2014)

Del mismo modo cada institución educativa puede desarrollar estrategias específicas que le permitan alcanzar metas en algún área en concreto; en el caso del presente trabajo la estrategia se dirige a la retención de estudiantes de la institución.

Pese a que en la literatura se reporta importante número de programas y acciones encaminadas a retener estudiantes, no es fácil encontrar estrategias específicas que persigan este mismo propósito, en algunos casos debido a que se mencionan de forma equivalente. En este punto es posible que se creen dudas sobre la similitud entre los denominados programas de retención y las estrategias de retención escolar, es por ello que se cita el anuncio de Sarmiento Gómez, donde indica que la estrategia: “No es un programa sino un paquete de acciones” (Sarmiento Gómez, 2006, pág. 28). Aunadas a varios elementos que según este mismo autor son imprescindibles para la formulación de una verdadera estrategia de retención escolar, esta debe ser sistémica y debe tener en cuenta explícitamente factores que se enlistan brevemente:

- La familia y su entorno
- El proceso organizacional y la autonomía de la escuela
- Los incentivos a los docentes y administradores
- Los sistemas de seguimiento y evaluación

Ovares Elizondo (2012) por su parte, señala la importancia de realizar acciones de prevención de la deserción escolar, al tiempo que se diseñen y lleven a cabo mecanismos oportunos para hacerle frente a la problemática de la deserción y que por tanto, “debe existir una adecuada planificación, ya que sin ésta aumenta la deserción en los sistemas educativos, especialmente cuando la población estudiantil ingresa sin una orientación vocacional” (Ovares Elizondo, pág. 11).

Mientras Ovares hace énfasis en la importancia del reconocimiento previo de fuente del problema para atacarlo eficientemente, Sarmiento describe como debe ser el comportamiento de las instituciones que conviven con la problemática y señala cómo desarrollar su estrategia. Continuando con el aporte de Sarmiento (2006), este afirma que es importante generar, entre otros, la interacción multclasista con el fin de obtener cambios en los comportamientos y en las motivaciones hacia el éxito, también el reconocimiento de la disciplina y la autoridad respetuosa, añade que el trabajo en la institución debe tener la capacidad de adaptarse a las necesidades del contexto en lugar de ser un proceso estándar. (Sarmiento Gómez, 2006).

Rodolfo Ovares Elizondo formuló diversas estrategias para la retención estudiantil, basado en escuelas de educación secundaria Costarricense. Se mencionan algunas de ellas:

- Demostrar altas expectativas por el desempeño estudiantil, de modo que sientan la motivación por los resultados de sus esfuerzos.
- Programas de apoyo académico, social y personal.

- Retroalimentación temprana a la población estudiantil para la identificación de sus debilidades, con el fin de disponer del tiempo necesario para corregirlas y superarlas.
- Valorar la integración de la población estudiantil a la comunidad educativa, a través del contacto directo y de calidad con el personal docente, administrativo y, en general, con sus propios pares.
- Ambientes que incentiven el aprendizaje, por medio de la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación, prácticas de docencia innovadoras, cambios en métodos de enseñanza y aprendizaje, entre otros. (Sarmiento Gómez, 2006)

Desde la perspectiva universitaria, el diseño de estrategias resulta más complejo debido no solo a la variedad de facultades y a la alta dificultad en la homogenización de los procesos entre ellas, sino también a la heterogeneidad entre los estudiantes y por supuesto a la mismas características de su realidad socioeconómica y cultural, así como la significativa decisión personal de permanecer en los claustros educativos, donde el control por parte de los padres se hace débil en la mayoría de los casos. Sin embargo los esfuerzos por conseguir la permanencia de los estudiantes en la educación superior pueden direccionar un proceso que se debe iniciar desde la educación primaria.

En este sentido, el programa de psicología de la Universidad de san Buenaventura, por ejemplo, con su programa de atención psicopedagógico ha generado permanencia estudiantil, según Obando y Quintana la retención estudiantil es un conjunto de “acciones que facilitan la permanencia de los estudiantes hasta la culminación exitosa de sus estudios” (Obando Cardona & Quintana Hernandez, 2013, pág. 139) sin embargo añaden las autoras de ese estudio, que como aspecto fundamental las acciones preventivas deben ser fortalecidas.

En el estudio Estrategias organizacionales en universidades de corte tecnológico para prevenir la deserción estudiantil, De la Garza, Balmori y Galván-Romero (2013),



concluyeron que los factores organizacionales tienen gran impacto en la deserción estudiantil, pues, tanto los docentes, como los reglamentos académicos, la administración de los temarios y aspectos logísticos influyen en que los estudiantes deseen o no continuar sus estudios. Otro aspecto que destacan en su artículo es la baja autoestima como desencadenante de la deserción universitaria. Debido a los aspectos mencionados, una de las estrategias de retención que proponen es desarrollar una estrategia que permita mejorar el ambiente escolar e incrementar el nivel de autoestima en la comunidad educativa. (De la garza Carranza & Galvan-Romero, 2013)

Las estrategias de retención escolar deben apuntar no solo a proyectar una serie de acciones que disminuyan los niveles de deserción sino que previamente deben analizar las causas de la problemática y trabajar en su prevención. En el presente estudio se define estrategia de retención escolar al conglomerado de acciones multidisciplinarias que permitan abordar las deficiencias y dificultades de la comunidad educativa y se hacen específicas debido a la naturaleza de su proyección social, el conjunto de acciones realizadas por los miembros de la comunidad educativa encaminadas a aumentar la cobertura y evitar la deserción estudiantil garantizando el derecho a la educación, la culminación del nivel de educación media y la obtención del título de bachilleres que les posibilita la continuación de su proceso educativo en la educación superior. La última categoría de este estudio hace referencia a las gestiones institucionales, que representan la columna vertebral de las instituciones de educación y que se abordan a continuación.

#### **4.4 GESTIÓN**

Inicialmente se hace una descripción básica sobre el término gestión y se realiza posteriormente un recuento sobre su evolución en el campo de la educación.

Correa, Álvarez y Correa (2000) indican que:

Una primera aproximación al término gestión permite observar que ella se relaciona con “management”, el cual es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros. Aunque se reconoce que gestión es un término que abarca muchas dimensiones se considera como distintiva de la misma la dimensión participativa, es decir se concibe como una actividad de actores colectivos y no meramente individuales. (p.1)

La Unesco (2011) considera que el término gestión se define de distintas maneras dependiendo del objeto en que se ocupa y los procesos involucrados, de la siguiente manera:

**Tabla 3:** Definiciones de gestión según su objeto

Gestión según su objeto	Definición
Movilización de Recursos	Capacidad de articular los recursos que dispone para realizar logros
Priorización de procesos	Genera y mantiene los recursos y organizada mente para la ocurrencia de eventos
Interacción de los miembros	Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización
Comunicación	Capacidad de generar y mantener dialogos para la acción
Procesos que involucran la gestión al aprendizaje	Un proceso de aprendizaje adecuando la relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, personas y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno

Fuente: Manual de gestión para directores de Instituciones Educativas, 2011

Por su parte, el Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba república de Argentina, diseñó una serie de cuadernillos en busca de ofrecer un apoyo curricular para las instituciones educativas; el cuaderno No1 de la colección Cuadernos para pensar, y hacer vivir la escuela, se refiere a la gestión educativa y en él plantea que:

Gestión significa, en su sentido etimológico, cuidar los intereses ajenos con el mandato de su dueño. El término se remonta al derecho romano e indica que para que haya gestión es necesario que el gestor actúe por

cuenta de otro con intención de hacerlo y no creyendo hacerlo en su propio nombre. (Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba, 2003, pág. 10)

La gestión efectuada en las instituciones de educación se denominó gestión educativa; a continuación se presenta el marco conceptual de esta, desde diferentes autores.

**4.4.1** Gestión Educativa: Correa, Álvarez y Correa (2000) en su artículo: *La gestión educativa un nuevo paradigma*, hacen un amplio análisis de cómo ha surgido la gestión educativa, indican que en ella se aplican los principios generales de la administración y la gestión, en los campos específicos de la educación. Actualmente es una disciplina aplicada cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones educativas, data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América latina. La gestión Educativa está influenciada y mediada por políticas y cambios educativos, retos y exigencias de los contextos locales, regionales y nacionales por esto en ella interactúan los planos teoría, práctica y política.

Antes de los años setenta en América Latina la planificación y la administración eran procesos desintegrados, donde la planificación estaba a cargo de personas que se encargaban de diseñar planes, fijar objetivos y determinar las acciones, mientras la administración se adjudicaba a personas que ejecutaban las acciones diseñadas por los planificadores. Esto influyó a los sistemas educativos ya que las acciones administrativas de los directivos actúan de forma separada a las acciones pedagógicas de los docentes. La evolución y aplicación de la gestión educativa se encuentra directamente relacionada con los cambios y reformas de estado, la administración pública y las políticas educativas.

En los años 80's y 90's se produjeron cambios políticos, económicos y administrativos, generando transformaciones en el estado, la organizaciones públicas y privadas y en el sector educativo, debido a los procesos de globalización y apertura internacional, se

provocaron procesos de descentralización y recentralización generando transformaciones en las políticas educativas especialmente en la gestión, cambios en la concepción de educación, en sus modelos pedagógicos, en los roles de las instituciones educativas, se replanteó el papel de los directivos y de la comunidad. (Correa de Urrea, Alvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, La gestión educativa un nuevo paradigma, 2000)

Para Álvarez y otros (2009) más allá del manejo de las instituciones y su relación con los movimientos políticos y estatales, la gestión educativa debe influir directamente en la formación integral de las personas y por consiguiente debe afectar las relaciones sociales:

La conducción planificada y creativa del conjunto de variables de una comunidad educativa o de un sistema educativo, a fin de alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto y en especial los más altos niveles posibles de formación humana, tendientes a mejorar la calidad de la vida humana y social, mediante los medios y recursos con que cuenta y los que pueda allegar y con los esfuerzos motivados y mancomunados del personal, con base en el mantenimiento de la estabilidad y el desarrollo organizacional ante la complejidad y los cambios que se dan en su contexto. (p.38)

De forma similar la Fundación Origen, Paz y Educación Sustentable en su escuela arqueológica de Pirque de Chile (2011) propone un modelo de gestión directiva y define la gestión educativa como:

Los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros de la institución educativa. Dirigir la institución educativa implica un acto pedagógico en el que se promueva, entre otros aspectos, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad. También requiere de una administración

eficiente de los recursos, aspecto determinante en los índices de eficiencia interna y calidad educativa.(p. 2)

A partir de la gestión educativa, se promovieron numerosos documentos por los diferentes entes que dirigen la educación en los países Suramericanos, en párrafos anteriores se mencionaron apartes de los cuadernos emitidos por el Ministerio de Educación Argentino; no apartado de este tema en nuestro país, de acuerdo con la guía 34 del MEN se definieron las llamadas áreas de gestión institucional, que hacen referencia a cuatro campos importantes, que incluyen las gestiones directiva, académica, administrativa y comunitaria, cada una de ellas con funciones claramente definidas y que se describen a continuación. Según el Ministerio de Educación Nacional en la guía N° 34 autoevaluación institucional de 2008, la misión de las instituciones Educativas debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son:

**4.4.2 Gestión Directiva:** se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado, le corresponde hacer que la Institución se involucre activamente con los contextos locales y regionales. Los procesos específicos de esta gestión son:

**4.4.2.1 El direccionamiento Estratégico:** Al cual corresponde establecer el fundamento filosófico y la proyección de la Institución para dar sentido a los planes y proyectos, esta sirve de guía para todas las acciones de la institución. Le corresponde la misión, visión y principios institucionales, se debe revisar periódicamente para responder a los retos y necesidades de los estudiantes a partir de los análisis que se realicen, las metas establecidas en forma institucional ayudan a realizar y orientar los diferentes aspectos de la gestión institucional. La institución debe contar con una articulación de planes, proyectos y acciones y debe tener en cuenta estos para realizar los ajustes necesarios, el direccionamiento estratégico cuenta con una cultura institucional donde se establece el cumplimiento de los objetivos institucionales, debe existir una apropiación del direccionamiento por parte de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

**4.4.2.2** El seguimiento y la Evaluación: Son procesos sistemáticos y permanentes de la información organizada, la recolección, análisis y apropiación de estos le permite a esta gestión orientar de forma acertada la toma de decisiones. La institución realizará periódicamente el procedimiento para la evaluación institucional teniendo en cuenta las evaluaciones externas, la evaluación del desempeño docente, administrativo y directivo docente para orientar, ajustar y mejorar el sistema de evaluación institucional, esta información histórica le permite a la institución orientar acciones de mejoramiento continuo, es decir el uso de estos resultados conlleva a acciones propuestas en el plan de mejoramiento institucional.

**4.4.2.3** La Comunicación: mediante esta se orientan estrategias para la coordinación de acciones entre cada área y demás procesos y facilita la socialización de directrices, informa a la comunidad educativa y la involucra en el trabajo institucional. La institución evalúa y mejora los sistemas de comunicación empleados para el buen desempeño de la institución en todos sus aspectos, debe identificar y divulgar las buenas prácticas en los ámbitos pedagógico, administrativo y directivo también evaluará el impacto y la satisfacción realizada en la comunicación con otras instituciones y autoridades del sector.

**4.4.2.4** Las alianzas: Permiten determinar las políticas y acciones implementadas por la Institución educativa para facilitar el intercambio con otras instituciones y promover ayudas o servicios que apunten al desarrollo del proyecto pedagógico. Las alianzas con el sector productivo deben fortalecer las competencias de la población estudiantil, el impacto de las relaciones institucionales deben ser ajustadas periódicamente teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones externas.

**4.4.2.5** El clima Institucional: Facilita la convivencia armónica mediante procesos de integración orientados a los diferentes miembros de la comunidad educativa, para esto desarrolla estrategias que promueven la creación de ambientes propicios en el desarrollo de actividades y acciones institucionales. Las estrategias de integración de la comunidad educativa deben ser evaluadas y mejoradas, el trabajo en equipo es

indispensable para la obtención del logro, de los objetivos institucionales, del fortalecimiento de un buen clima institucional. El manual de convivencia juega un papel importante en el clima institucional, este debe ser revisado periódicamente y ajustado, el personero de la institución juega un papel importante en el clima institucional ya que colabora con el mejoramiento de los procesos de participación del estudiantado.

**4.4.2.6** El Gobierno escolar: Todos los procesos orientados a la participación de la comunidad educativa, según el decreto 1860 el gobierno escolar está integrado por el rector, el consejo académico y el consejo directivo.

**4.4.3** Gestión Académica: ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

**4.4.3.1** El diseño curricular: Hace referencia a aquellos aspectos necesarios para dar soporte, pertinencia y coherencia al trabajo de aula: plan de estudios, enfoque metodológico, evaluación, recursos para el aprendizaje y jornada escolar. En el diseño curricular se debe tener en cuenta el plan de estudio, este debe contar con mecanismos de seguimiento y retroalimentación para que este sea pertinente y de calidad, el enfoque metodológico debe evaluarse periódicamente y debe ser coherente con las prácticas pedagógicas del aula y la información que se utilizan para elaborar estrategias de mejoramiento, la evaluación del desempeño estudiantil debe tener mecanismos de seguimientos para poder ser controlada, ajustada y retroalimentada, los recursos para el aprendizaje deben ser pertinentes y funcionales con los procedimientos utilizados para el uso y mantenimiento de los recursos de aprendizaje, la jornada escolar debe corresponder a las políticas del Ministerio de Educación, las tecnologías de la información y comunicación deben estar incorporadas en las

prácticas de aula la institución debe hacer seguimiento a la incidencia de las Tic en los procesos de enseñanza aprendizaje.

**4.4.3.2** Las prácticas pedagógicas: Se relacionan con los aspectos que amplían la capacidad de la institución, para el buen desarrollo de la propuesta educativa de la mano de la innovación y la investigación, estos son: la relación pedagógica, la planeación en el aula, el estilo pedagógico y la evaluación en el aula.

**4.4.3.3** El seguimiento académico: Se ocupa de analizar las estrategias mediante las cuales se llevan a cabo el monitoreo del proceso de enseñanza aprendizaje, de esta forma los resultados de los estudiantes son una fuente de retroalimentación para el desarrollo de sus competencias y para la gestión escolar en conjunto. Para esto se analiza el seguimiento al ausentismo, el seguimiento de resultados académicos, el uso pedagógico de educación externa, actividades de recuperación y apoyo pedagógico

**4.4.4** Gestión Administrativa y Financiera: Definida como el área que da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable. (Ministerio de Educación Nacional, 2008). De forma mas completa el Ministerio de Educación Nacional en la Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional describe a la gestión administrativa y financiera como aquella “orientada a proveer los recursos financieros, físicos, logísticos y humanos necesarios a la prestación del servicio educativo”(p. 36), en dicha guía también se analizan seis áreas que determinan su aporte al desarrollo institucional y que se describen de la siguiente manera:

- Apoyo financiero y contable: identifica los procesos de administración de los recursos financieros y su respuesta a las prioridades y necesidades institucionales del proyecto educativo; informa del manejo de la documentación e información contable y del uso de éstas en la planeación financiera en la institución.



- Apoyo a la gestión académica: se orienta a la administración de la información y los procesos para el apoyo a la gestión académica de la institución y examina y confiability, tanto en el proceso de matrícula como en la expedición de constancias, certificados, boletines de notas y otros documentos.
- Administración de recursos físicos: busca garantizar la existencia y disponibilidad de recursos físicos (laboratorios, biblioteca, talleres y salas de informática, entre otros) y otros suministros que sirvan de herramientas para el aprendizaje escolar. Administración de la planta física: se orienta a asegurar los requerimientos de la planta física de la institución que corresponden a las necesidades identificadas por el direccionamiento estratégico.
- Servicios complementarios: provee de programas y servicios que apoyan el desarrollo físico, emocional y social de los educandos y facilitan su socialización y proceso de aprendizaje.
- Talento humano: se orienta al diseño de políticas y programas que apoyan el desarrollo armónico del talento humano en la institución educativa y promuevan las competencias para el cumplimiento del proyecto educativo institucional. También establece la coherencia entre los retos y demandas institucionales y el talento humano que se requiere para afrontarlos constructivamente. (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

**4.4.5 Gestión de la Comunidad:** Según la guía 34 emitida por el Ministerio de Educación Nacional, esta gestión se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

Reforzando este concepto, la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional señala los procesos orientados al análisis de las necesidades de la comunidad en las cuales esta gestión de la institución debe tener la capacidad de generar una respuesta oportuna a la sociedad en general:

- Participación y convivencia: busca la creación de escenarios y formas de comunicación claramente establecidos y de doble vía, que estimulen la participación de los miembros de la comunidad educativa en los diferentes espacios e instancias de toma de decisiones y de acción de la institución educativa.
- Prevención: se orienta al diseño de programas encaminados a la formación de la cultura del auto cuidado, la solidaridad y la prevención frente a las condiciones de riesgo a las que pueden estar expuestos tanto los diferentes miembros de la institución como la comunidad educativa en sus entornos físico, social y cultural.
- Permanencia e inclusión: establece tanto las políticas y programas tendientes a favorecer la equidad de oportunidades para poblaciones vulnerables en riesgo o con necesidades especiales o talentos excepcionales, como las políticas y programas orientados a promover el sentido de identidad con la institución misma y su PEI y el sentimiento de pertenencia a la comunidad educativa, de tal manera que se favorezca la retención de los estudiantes dentro del sistema escolar con propuestas que respondan de forma significativa a sus expectativas y requerimientos.
- Proyección a la comunidad: comprende los planes, programas y servicios que la institución pone a disposición de la comunidad para mejorar sus condiciones de vida, hacerla partícipe de la vida institucional, de sus procesos y decisiones y estimular el apoyo de la familia en relación con el aprendizaje de los estudiantes.” (Ministerio de Educación Nacional).

Teniendo en cuenta que las Gestiones Directiva y Académica son las áreas de interés para esta investigación, a continuación se abordan estas gestiones bajo la perspectiva de diferentes autores y organizaciones de otros países latinoamericanos, con el fin de complementar los conceptos emitidos por el MEN sobre estas gestiones.

Correa, Álvarez y Correa (2000), en su artículo *La Gestión Educativa un nuevo paradigma* considera que ella tiene la misión de orientar, necesita de un liderazgo claro para manejar adecuadamente el equipo humano en el diseño, implementación y apropiación del horizonte institucional en la visión, misión, valores y principio

institucionales requeridos para la formulación de metas, articulación de programas, planes y proyectos. Trabajar en la definición de una cultura organizacional que permita lograr la apropiación del direccionamiento estratégico y el horizonte institucional en la comunidad educativa. Le corresponde a esta reconocer las necesidades, potenciar las habilidades y destrezas de la comunidad educativa, debe orientar de manera eficiente y eficaz las acciones para el desarrollo de objetivos, toma de decisiones de una forma participativa que permita construir una visión integradora de la Institución, realiza un seguimiento continuo de metas e indicadores de las tareas de los procesos directivos, administrativos-financieros, académico-pedagógico comunitario y de convivencia. Reconoce la Institución educativa como una organización inteligente que aprende constantemente, por ello recupera y da sentido a los aprendizajes realizados por los equipos de trabajo y la comunidad educativa, continuamente hace reflexión, sistematización, retroalimentación y transferencias de estos a toda la institución convirtiéndolos en el principal agente enriquecedor de esta. Promueve la conformación, participación del gobierno escolar agente activo en la toma de decisiones, construye canales de comunicación que favorecen la participación de la comunidad educativa, crea herramientas de seguimiento y autoevaluación para garantizar el mejoramiento continuo de las políticas, planes y proyectos que orientan la institución.

Álvarez y otros (2009) en su artículo *Gestión: Un aporte para las Instituciones educativas afirma que la Gestión Educativa*

Se refiere a la forma como se orienta y dirige la institución. La gestión se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno, hacia el desarrollo, organización y evaluación del funcionamiento institucional a través del equipo de gestión. (p. 41)

En esta gestión se involucran directrices políticas e ideológicas para la consecución de los logros con recursos mínimos, acciones pertinentes para alcanzar las metas institucionales propuestas, la toma de decisiones efectivas y acordes a la realidad, creación de nuevas condiciones favorables en el entorno y neutralización o remoción

de restricciones. (Alvarez de Alarcon, Puentes de Velasquez, Guzman Baena, & Vidal Arias, 2009)

La representación de la Unesco en Perú (2011) considera que los directores de las instituciones son los responsables de los procesos de gestión Educativa, pedagógica y administrativa por esta razón elaboró el Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas con el fin de dar una respuesta a las necesidades. Considera que existen las Dimensiones Institucional, pedagógica, administrativa y Comunitaria y las define de la siguiente manera:

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por

ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc. (UNESCO, 2011, pág. 36)

Entre las múltiples pero similares directrices emitidas por los ministerios de educación de los países Suramericanos para las instituciones educativas, el de la provincia de Córdoba república de Argentina, plantea en su cuaderno No1 sobre gestión educativa, que ésta se debe reconocer por generar una caracterización explícita de tareas y responsabilidades de cada nivel del sistema (que en dicho caso corresponde a: central, medio y escolar), así como por producir equilibrio entre los niveles que faciliten la participación, autonomía, responsabilidad, cooperación horizontal, liderazgo, entre otros. Resalta la importancia de la profesionalización de la acción de la escuela y de los otros niveles del sistema educativo que permitan fortalecer:

- La capacidad política y técnica para la implementación del cambio.
  - -La introducción de nuevas prácticas de planificación y de gestión.
  - -El establecimiento de criterios y pautas nacionales, provinciales e institucionales para el relevamiento de la información y la evaluación de los procesos y resultados educativos.
  - -El diseño de nuevos modelos de seguimiento de las actividades locales e institucionales con el empleo de los recursos provenientes de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
  - La creación de nuevas condiciones para ofrecer más y mejores aprendizajes.
  - El desarrollo de políticas y acciones enfocadas a disminuir las desigualdades.
  - La generación de una política de fomento de innovaciones educativas.
- (Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba, 2003)

En el mismo cuaderno referente a Gestión Educativa emitido por el Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba (2003) plantea que la dimensión organizativa “Constituye el soporte de la organización de la escuela ya que articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo” (p. 15). Además facilita

procesos tales como la apropiación de los conocimientos y la transmisión de los mismos, la transmisión de valores y con ella la construcción de actitudes y comportamientos favorables a una convivencia democrática, a fortalecer el trabajo en equipo y el desarrollo de proyectos específicos y aumento de la creatividad.

Hacen parte de la dimensión organizativa: La administración del tiempo y el espacio institucional, la resignificación y contextualización de las competencias educativas prioritarias, claridad sobre las condiciones de ingreso, evolución y egreso de los estudiantes a la escuela, aprovechamiento de los recursos y el potencial humano, construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilite la comunicación y la convivencia del establecimiento. (Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba, 2003)

Al realizar una mirada sobre las diferentes concepciones que abordan las organizaciones y los autores de diferentes países sobre la principal labor de la gestión directiva podemos afirmar que esta debe asumir un rol de liderazgo para hacer efectivo un trabajo colaborativo en equipo, debe propiciar un ambiente de convivencia y democracia garantizando el buen desempeño del gobierno escolar. Es responsabilidad de la gestión directiva crear herramientas adecuadas para hacer un seguimiento continuo en todos los procesos que involucran la labor educativa.

**Figura 1.** Gestion directiva



Fuente: La Autora

Los autores Correa, Álvarez, (2000) consideran que a la gestión académica le corresponde velar por alcanzar el horizonte Institucional mediante el diseño de currículos flexibles, dinámicos, contextualizados y pertinentes en la formación integral de los estudiantes en el ser, el hacer, el tener y convivir. Los principales elementos de referencia de esta gestión son las pruebas internas, pruebas externas y los estándares, trabaja aspectos como: planes de estudio, metodologías, proyectos transversales, investigación, clima de aula, estrategias de articulación, le corresponde velar por la función fundamental de la Institución, organización , distribución y apropiación del conocimiento en contexto, resultado de aprendizajes significativos que le permiten al estudiante ser protagonista de su proyecto de vida y facilitarle ingresar al campo productivo de forma reflexiva, crítica, creativa y propositiva. En esta área se evalúa y se reconoce la importancia de lo académico a través del currículo, aspectos metodológicos, evaluación del aprendizaje. Esta gestión permite valorar los docentes en su formación, el nivel de competencia, la relación pedagógica, capacidad de interacción y trabajo en equipo.

De igual manera Álvarez y otros (2009) afirman que la gestión académica “Se constituye en eje importante del diseño curricular, de la práctica pedagógica institucional, de la gestión de aula y del seguimiento académico.”(p. 43). Y además consideran que la gestión académica se refiere en esencia al modelo pedagógico y curricular, a la consecución de la calidad de la educación, concretamente dirigida a la obtención de buenos resultados en las pruebas externas saber, siendo estos proporcionales a la adquisición de las competencias y las buenas interacciones de estudiantes, maestros, padres de familia en busca de conocimientos para la formación integral de los estudiantes.

De forma similar la Unesco en Perú (2011) se refiere a la dimensión pedagógica la cual considero afín a la gestión académica ya que:

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. (UNESCO, 2011, pág. 36)

De igual manera la provincia de Córdoba república de Argentina (2003), plantea la dimensión pedagógica curricular como el componente más relevante al darle el sentido a la escuela, indica las actividades que se proponen y aquellas que permiten



desarrollar prácticas de enseñanza- aprendizaje que resultan vitales para alcanzar los objetivos propuestos no solo por la institución sino que se requieren en la sociedad. Las propuestas se explicitan y formalizan mediante los denominados proyectos curriculares institucionales y de aula, donde se definen los ejes temáticos y la planeación en el tiempo de los mismos, así como se definen los recursos necesarios para ello.

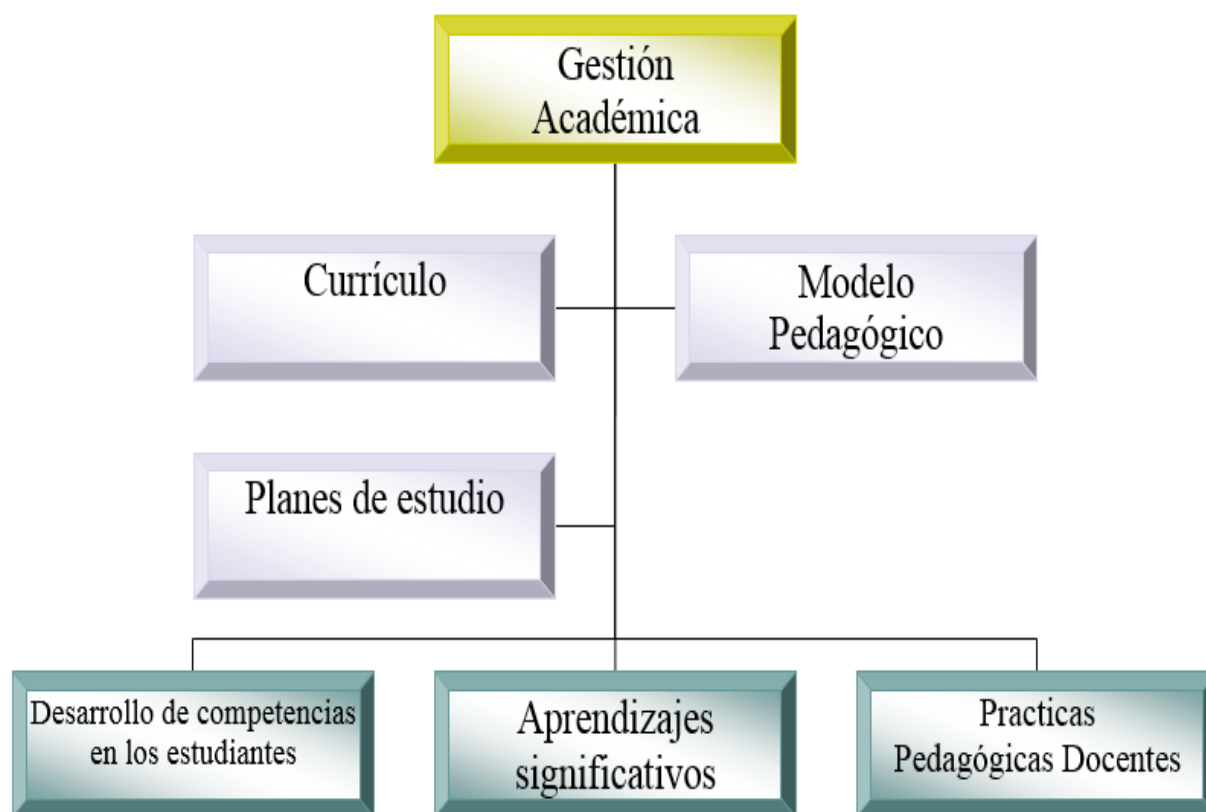
Le corresponde a esta dimensión la transmisión eficiente de los saberes a los estudiantes, realizando las adecuaciones pertinentes de acuerdo a los intereses, necesidades y garantizando la calidad y la equidad de los aprendizajes. Los procesos de enseñanza deben orientar el desarrollo de los aprendizajes significativos de los estudiantes que faciliten no solo el ingreso si no la permanencia, el progreso y el egreso de la escuela en el tiempo oportuno. Dos elementos esenciales de esta dimensión son el proyecto curricular Institucional y la capacitación continua de los docentes, el primero está conformado por los objetivos de cada grado o ciclo, los contenidos de enseñanza, la propuesta pedagógica, los recursos didácticos, el programa de evaluación formativa, las pautas de atención de las necesidades educativas, retención de matrícula y mejoramiento de la calidad educativa. El segundo acrecienta las competencias profesionales de directivos y docentes reflexionando continuamente sobre la práctica, en un clima de respeto y colaboración, la formación continua facilita la conformación de equipos de gestión educativa y trabajo colaborativo para realizar una continua reflexión sobre el saber y la práctica pedagógica. La formación continua también permite desarrollar actividades de capacitación, actualización y perfeccionamiento del servicio educativo.

Recopilando la información sobre gestión académica se concluye que su fin es la formación integral de los estudiantes que permita el desarrollo de competencias específicas que se han fortalecido en el contexto de la Institución educativa, mediante la aprehensión de conocimientos significativos, estos se desarrollan en las prácticas pedagógicas del cuerpo docente; teniendo en cuenta que la labor docente en esta gestión es fundamental, se hace énfasis en que se debe valorar la profesionalidad del

docente, su relación con la comunidad educativa basada en el respeto, la colaboración y el trabajo en equipo.

La gestión académica gira en torno al currículo de la Institución por lo tanto es necesario planificar, concertar y certificar los procesos académicos, el docente debe capacitarse para actualizar y perfeccionar su servicio; Las Instituciones que ofrecen diversas capacitaciones deben vincularse a las instituciones educativas para reconstruir en forma conjunta proyectos que apunten a las necesidades de dichas instituciones.

**Figura 2.** Gestión académica

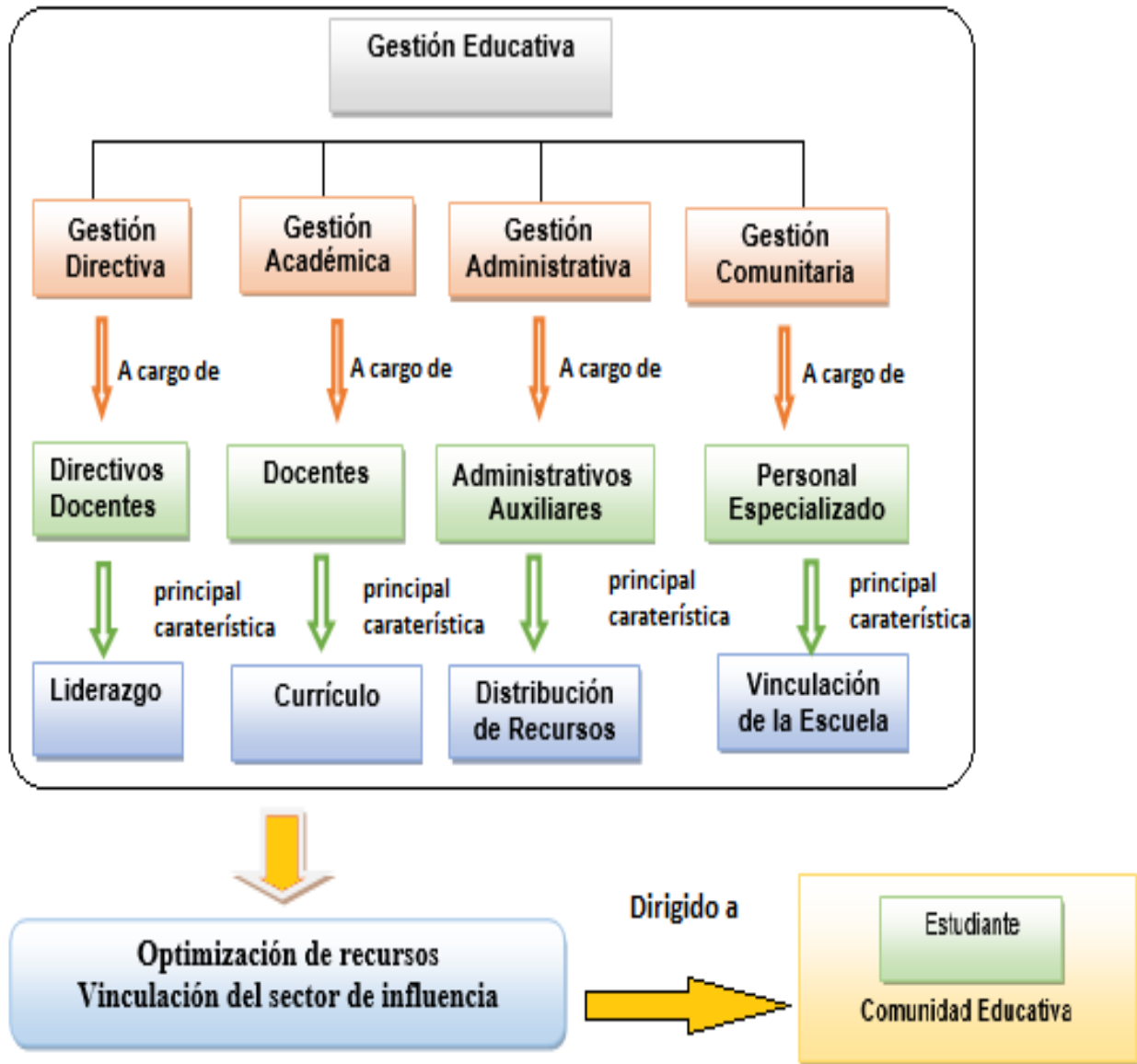


Fuente: La Aurora

El esquema de gestión educativa que aparece a continuación muestra la relación que existe en cada una de las gestiones directiva, académica, administrativa y comunitaria, cada uno de los integrantes y las principales características que existen en cada una de ellas, a quienes les corresponde en última instancia velar por la formación integral del

estudiante, mediante la optimización de los recursos existentes y la integración de la comunidad educativa, haciendo participe el sector más próximo de influencia en la formación del estudiante.

**Figura 3.** Gestión educativa



Fuente: La Autora

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una estrategia de retención escolar que articule las gestiones académica, directiva, como alternativa de solución a la problemática de deserción escolar que presenta la institución educativa INEM Manuel Murillo Toro de la ciudad de Ibagué durante el año 2014.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico sobre las causas que han ocasionado la deserción escolar en la Institución educativa INEM Manuel Murillo Toro durante los últimos tres años.
- Sistematizar los referentes teóricos sobre estrategias de retención escolar y ajustarlas al contexto de la Institución educativa INEM Manuel Murillo Toro de la ciudad de Ibagué.
- Revisar los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional sobre las funciones de las gestiones institucionales para articularlas en una estrategia de retención escolar aplicadas a la problemática de la institución educativa INEM Manuel Murillo Toro.

## **6 HIPÓTESIS**

Si se articulan adecuadamente las gestiones académicas, administrativa, directiva y comunitaria en una estrategia de retención escolar es posible disminuir la deserción escolar en la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro durante los años 2014 y 2015

## **7. PREGUNTAS GENERADORAS**

¿Cómo una estrategia de retención puede disminuir los índices de deserción escolar?

¿Qué factores ocasionan la deserción escolar en el sistema educativo Colombiano?

¿Cuáles son las causas que generan la deserción en la institución educativa INEM Manuel Murillo Toro?

¿Cuáles referentes teóricos sustentan el tema de retención escolar para esta investigación?

## 8. DISEÑO METODOLÓGICO

### 8.1 ENFOQUE CUALITATIVO

Teniendo en cuenta lo manifestado por diversos autores, el enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo, resaltando lo indicado por el libro de Carlos Sandoval Casilimas titulado “Investigación cualitativa” del cual es compilador y en donde Briones (2002) señala”:

Son tres las condiciones más importantes para producir conocimiento, que muestran las alternativas de investigación cualitativa: a) la recuperación de la subjetividad como espacio de construcción de la vida humana, b) la reivindicación de la vida cotidiana como escenario básico para comprender la realidad socio-cultural y c) la intersubjetividad y el consenso, como vehículos para acceder al conocimiento válido de la realidad humana. (Sandoval Casilimas, 1996, pág. 34)

El enfoque de este estudio es cualitativo, debido a que implica tener en cuenta variables de tipo cualitativo como son las causas de la deserción de estudiantes y los efectos de la misma en la baja retención escolar. Se tiene en cuenta que el investigador hace parte activa del proceso no solo al inicio de la elaboración del proyecto, sino también durante el proceso y la elaboración de resultados. (Márquez, 2007).

Es necesario resaltar que aunque la autora hace parte de todo el proceso de investigación, como dice Mason el enfoque de la investigación cualitativa interrelaciona los supuestos ontológicos, epistemológicos y mitológicos sin olvidar las cuestiones relacionadas con la ética de la investigación (Mason. 1996).

En el enfoque Cualitativo, según Merriam (2009) citado por Autran (2013), “el investigador está interesado en entender el sentido que tiene un fenómeno por las personas involucradas”. De esta manera, se pretende conocer las perspectivas de los

sujetos investigados y del investigador para plantear de manera acertada la estrategia que es objeto principal de este estudio.

Así mismo, se pretende descubrir mediante una minuciosa lectura de contexto, los factores que influyen en la deserción escolar de la institución educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué, interpretar la actual situación y diseñar una estrategia de retención escolar articulando las gestiones directiva y académica con la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.

En la presente investigación se tiene en cuenta la realidad sobre la deserción escolar vista desde diferentes puntos de vista: el de los padres, el de los estudiantes, el de los docentes y el de las directivas, así como la percepción y el significado que los actores le dan a este problema. Se recolectan estas percepciones por medio de técnicas cualitativas como los grupos de discusión, las entrevistas focales y otras semi-estructuradas, técnicas participativas como la observación directa, la investigación de documentos entre otras, con el fin de realizar el diagnóstico que definirá las líneas, pautas y etapas que contiene la estrategia de retención escolar. Las acciones que se planteen en la estrategia estarán de acuerdo con el diagnóstico del problema de investigación.

La investigadora, realiza una articulación de los aportes teóricos obtenidos con los resultados cualitativos adquiridos, para diseñar una estrategia de retención escolar que parta de las gestiones institucionales acordes al contexto educativo de institución educativa INEM Manuel Murillo Toro.

## **8.2 DISEÑO: INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPACIÓN (IAP)**

El diseño que se utiliza en la investigación es el IAP, investigación, acción, participación; la IAP inicia con los trabajos de Kurt Lewin quien trabajó la investigación acción, “el método de Lewin partía de la teoría psicosocial y proponía combinar teoría y práctica en la investigación-acción a través del análisis del contexto, la categorización



de prioridades y la evaluación” (Balcazar, 2003, pág. 60) , Lewin trabajaba desde el interior de las comunidades lo que le permitía identificar y priorizar los aspectos a investigar; realizando una evaluación del proceso, el investigador y sociólogo Colombiano Orlando Fals Borda se basó en la obra de Kurt Lewin y la enriqueció al proponer la participación de la comunidad que se investiga.

Fals Borda (1999) en su artículo *orígenes universales y retos actuales de la IAP*, relata como en la década de los 70 utilizaba en sus investigaciones la acción participación, consideraba que esta necesitaba de unos nuevos elementos conceptuales que le permitieran superar investigaciones previas, “Queríamos ir más allá de los primeros e inseguros pasos que habíamos dado con la psicología social (Lewin), el marxismo (Lukacs), el anarquismo (Proudhon, Kropotkin), la fenomenología (Husserl, Ortega), y las teorías liberales de la participación (Rousseau, Owen, Mill).” (Fals Borda, 1999, pág. 3); este autor continúa con la metodología crítica tomando un lenguaje cotidiano, nuevos procedimientos de cognición, realiza investigación colectiva con grupos focales, articula los discursos, las experiencias prácticas con observaciones concretas en el terreno de estudio, asume tres retos relacionados con la deconstrucción científica y reconstrucción emancipadora, el primero es la relación entre la ciencia, conocimiento y razón, el segundo la dialéctica entre la teoría y la práctica, y el tercero la tensión entre sujeto y objeto.

El autor considera que la ciencia se construye socialmente y está sujeta a la interpretación, reinterpretación y enriquecimiento de las comunidades que se investigan, generando un nuevo conocimiento proveniente tanto del pensamiento popular y el académico.

Fabricio Balcazar (2003) en su artículo “*Investigación acción participativa (iap): aspectos conceptuales y dificultades de implementación*” considera:

La IAP se ha utilizado en investigaciones de tipo social donde se pretende disminuir la injusticia, promover la participación de los miembros de las comunidades afectadas en busca de soluciones. La IAP genera conciencia socio-política entre los participantes en el proceso incluyendo tanto a los investigadores como a los miembros del grupo o comunidad,

provee un contexto concreto para involucrar a los miembros de una comunidad o grupo en el proceso de la investigación en una forma no tradicional como agentes de cambio y no como objeto de estudio (Balcazar, 2003, pág. 61)

**8.2.1** Etapas de la IAP: Está conformada por tres etapas, la Investigación, la acción y la participación:

La metodología de la IAP se utiliza en esta investigación con el propósito de conseguir un aumento en el índice de retención escolar de la Institución Educativa INEM de Ibagué; se involucra a la comunidad educativa creando un compromiso permanente para solucionar el problema de la deserción de los estudiantes de la Institución; Se realiza un proceso de diálogo constante entre el grupo investigador y la comunidad generando un mutuo aprendizaje.

**8.2.1.1** La Investigación: Es abordada por diferentes autores que aplican el diseño IAP en diversos campos, Fabricio Balcazar (2003) considera que en ella el investigador participa activamente, al realizar de forma sistemática los antecedentes y consecuencias del problema con la comunidad, al identificar todas las necesidades los participantes determinan cuales son las prioridades y organizan grupos de acción con el fin de encontrar una solución, al descubrir potencialidades que les permita ser menos pasivos y dependientes. Además “la investigación consiste en un proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad con una expresa finalidad práctica” (Eizagirre & Zabala, 2014, pág. 1)

Al realizar el proceso de la investigación se estudia la realidad y los aspectos determinantes de esta con la participación de los miembros de la comunidad que se estudia, esto les permite desarrollar habilidades y destrezas que más adelante aplican en diferentes situaciones.

El presente estudio corresponde al diseño metodológico de IAP; es investigación porque se identifica y analiza una problemática actual en la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro a partir de la revisión de documentos y antecedentes; la

investigadora realiza una reflexión sobre el fenómeno de la deserción escolar, ya que año tras año se presenta una disminución en el número de los niños matriculados; posteriormente se indaga sobre las causas de la disminución en el número de niños y jóvenes que asisten a las clases; para tener precisión sobre ellas se realiza una entrevista semiestructurada dirigida a los niños que dejaron de asistir a sus clases y sus padres, la cual fue sistematizada. Los resultados se presentan en el apartado de análisis de resultados.

Al hacer la revisión teórica se profundiza sobre el concepto de deserción escolar y los factores que la determinan para visualizar unas alternativas de solución de la problemática. Del mismo modo se indaga sobre el concepto de retención escolar y algunos programas y estrategias que se han implementado y que pudieran extrapolarse a la Institución; por otro lado se realiza una revisión teórica sobre las gestiones institucionales a nivel latinoamericano y las responsabilidades que estas tienen en la vida de una Institución educativa, porque a partir de estas se puede proponer una estrategia de retención escolar. Posterior a la obtención de las bases teóricas se plantean actividades de participación de la comunidad educativa encaminadas a la implementación de acciones de retención. Durante todo el proceso de investigación se detectan falencias y se determinan las acciones más efectivas

**8.2.1.2 Acción:** Fabricio Balcázar (2003) considera que en esta etapa “Los participantes implementan soluciones prácticas a sus problemas, utilizando sus propios recursos o en solidaridad con otros grupos o gremios” (p.63).

Eizaguirre y Zabala (2014) afirman que: “la acción no solo es la finalidad última de investigación, si no que ella misma representa una fuente de conocimiento, al tiempo que la propia realización del estudio es en sí una forma de intervención” (p.1). Los miembros de la comunidad realizan acciones propuestas por ellos mismos utilizando los recursos con los que cuentan en busca de mitigar o solucionar los problemas. Aunado a los planteamientos de diversos autores sobre la importancia de la participación activa de la comunidad en el proceso, en búsqueda de una transformación social, Durston y Miranda proponen una serie de principios que dan coherencia a la utilidad de la IAP, entre los cuales se destacan: la IAP “debe constituirse en un

instrumento de acción para la comunidad” y “toda comunidad o grupo social tiene potencialidades (saberes, recursos humanos e intelectuales, etc.) para la decisión y ejecución, encaminadas a su propio desarrollo”. (Durston & Miranda, 2002, pág. 11)

Adicionalmente Carlos A. Sandoval Casilimas (1996) en sus consideraciones sobre la investigación acción participación resalta la orientación que ésta debe tener hacia lo que él denomina “capacitación del tipo aprender haciendo” que se orienta a:

Posibilitar que los protagonistas profanos en temas de investigación social o educativa, realicen un trabajo sistemático y riguroso de licitación, registro y análisis de las percepciones, testimonios, juicios y comprensiones que son aportados por todos aquellos que son convocados para intervenir en las distintas fases de la investigación desde su diseño, hasta su uso; pasando por su implementación y desarrollo. (p. 70)

Teniendo en cuenta los anteriores aportes, una vez detectado el problema y planteadas las actividades a realizar, se conforman diferentes grupos para liderar y efectuar las acciones planteadas por los representantes de cada una de las gestiones; dentro de las acciones más representativas llevadas a cabo vale la pena destacar:

Implementación de cronograma de atención a padres, recuperación y fortalecimiento de grupos deportivos, traslado de grados quinto a la sede principal, recuperación de aula fija para docentes, mejoramiento del clima institucional mediante diferentes celebraciones de fechas representativas, desarrollo de programas de promoción y prevención odontológica y de enfermería, ampliación de convenios interinstitucionales, reactivación de los espacios deportivos, donación de uniformes a estudiantes de bajos recursos entre otros.

**8.2.1.3 Participación:** Eizaguirre y Zabala (2006) consideran que “en el proceso están involucrados no solo los investigadores profesionales si no la comunidad destinataria del proyecto, que no son considerados como simples objetos de investigación si no como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar su propia realidad” (p.1)

De forma similar Budd L. Hall Indica que la investigación participativa implica que todas las personas del grupo en donde se está llevando a cabo la actividad, deben involucrarse y tener control en el proceso de investigación. (Hall, 2008)

Por otro lado y teniendo en cuenta que la IAP se evidencia como lo describe Alicia Kirchner (2004) como:

Un proceso cíclico de reflexión-acción-reflexión, en el que se reorganiza la relación entre conocer y hacer, entre sujeto y objeto, configurando y consolidando con cada paso la capacidad de autogestión de los implicados. Es un contexto investigativo más abierto y procesual. (Kirchner, pág. 2)

A su vez Ana Mercedes Colmenares indica que:

La participación activa y crítica de los actores sociales durante el desarrollo del proceso heurístico permite la toma de decisiones sobre las acciones por programar, ejecutar, replantear o reorientar a lo largo de la experiencia, el análisis y reconocimiento de las dificultades, debilidades y contradicciones en el ámbito objeto de estudio y las subsecuentes propuestas de acción y perspectivas de cambio social. (Colmenares, 2012, pág. 110)

Por su parte Durston y Miranda (2002) afirman que la IAP “permite establecer relaciones entre los problemas individuales y colectivos, funcionales y estructurales, como parte de la búsqueda de soluciones colectivas a los problemas enfrentados”, de este modo puede afirmarse que los objetivos de la investigación son conocidos por toda la comunidad afectada y no solo por los investigadores, constituyéndose por tanto en un proceso investigativo conjunto y una efectiva democratización del conocimiento y añaden que “a su vez, la IAP intenta promover la cohesión activa de la comunidad para la participación, ayudando a sus participantes a descubrir problemas y a razonar en torno a la búsqueda de soluciones, mientras aseguran de forma enfática que no solo es un diseño de investigación sino que se convierte en un instrumento de promoción,

de generación de conciencia y de difusión del conocimiento. (Durston & Miranda, 2002, pág. 11) .

En concordancia con lo anterior, al identificar las causas que originan el problema, la comunidad se organiza en grupos con el objeto de buscar la forma más adecuada que permita solucionar el problema.

Durante el desarrollo del estudio se conforman diversos grupos integrados por miembros de la comunidad educativa los cuales participan en reuniones reflexionando, proponiendo, ejecutando y evaluando cada una de las acciones propuestas en pro de la retención escolar.

Los actores participantes en este estudio son: todos los docentes de la institución, representantes de estudiantes, todo el personal administrativo, los directivos docentes, representantes de padres, representantes del sector productivo. (Ver tabla 5)

**8.2.2 Fases, Pasos o Momentos de la IAP:** Diferentes autores han utilizado el diseño IAP en el campo educativo cada uno de ellos propone diferentes fases, pasos o momentos, se abordan las propuestas de ellos así:

Ana Mercedes Colmenares (2012) propone cuatro fases:

Fase I, descubrir la temática; Fase II, representada por la construcción del Plan de Acción por seguir en la investigación; la Fase III consiste en la Ejecución del Plan de Acción, y la Fase IV, cierre de la Investigación, en la cual se sistematizan, categorizan y generan aproximaciones teóricas que pueden servir de orientación para nuevos ciclos de la investigación, creando un binomio entre el conocimiento y la acción, procesos que coadyuvan a la potenciación de las transformaciones esperadas; por supuesto que todas estas fases van integradas por procesos reflexivos permanentes de todos los investigadores involucrados.(p, 107)

- Fase I: Para poder elegir el problema el investigador tendrá en cuenta testimonios de la comunidad, elabora un diagnóstico sistemático y planificado que le facilite la recolección de la información.

- Fase II: La Construcción del plan de acción en esta se realizan encuentros para acordar acciones que puedan solucionar la problemática.
- Fase III: Corresponde a la ejecución del plan de acción, el investigador sirve como orientador, los miembros de la comunidad participan activamente en las acciones que van dirigidas a la solución de los problemas identificados en la primera fase.
- Fase IV: La comunidad realiza procesos de reflexión durante todo el desarrollo de la investigación dando cuenta de las acciones, reflexiones y transformaciones logradas a lo largo de todo el proceso.

Muy similar a los aportes de Colmenares son los de los investigadores Eizagirre y Zabala (2014) quienes en su artículo investigación-acción participativa afirman que en la IAP se siguen cuatro fases:

- a) Observación participante en donde el investigador se involucra con la realidad, los actores y procesos.
- b) Investigación participativa, se diseña y elige el método de la investigación apoyándose en la cultura popular, en la recolección de información se usa la observación de campo, análisis de archivos, historias de vida, cuestionarios, entrevistas, se recoge y sistematiza.
- c) Acción participativa, en esta fase se transmite la información recogida a la comunidad.
- d) La evaluación es la última fase donde se estima la efectividad de las acciones (p.1).

Las escritoras Suárez y Gómez (1999) por su parte consideran que en el diseño IAP existen cinco fases: La primera es la fase preliminar, es una etapa de acercamiento y de diagnóstico, el investigador conoce y explica el proyecto a la comunidad, identifica los individuos claves para la ejecución del proyecto. La segunda fase es la del proceso organizativo; el investigador actúa como organizador de la discusión y facilitador de las acciones. En la tercera etapa donde se realiza la formulación del problema el investigador deja esta labor a la comunidad tomando un papel de orientador. La cuarta etapa se refiere al diseño de investigación y métodos; el investigador propone opciones metodológicas teniendo en cuenta las características de la comunidad. Y por último la fase de la recopilación de información, análisis y uso de resultados.

Para Santos, Díaz y Lautin (2011) en su artículo la investigación acción participativa: posibilidades de la aplicación del contexto actual de Cuba proponen cinco etapas:

La etapa uno: Acercamiento exploratorio y vagabundeando, en esta se identifican los rasgos característicos de la comunidad y se realiza acercamiento para recoger información que permite realizar una caracterización de esta. La etapa dos denominada Diagnóstico participativo, en esta los investigadores y la comunidad reflexionan sobre problemas, necesidades y potencialidades que les permite conocer la realidad. La etapa tres es la de planificación y ejecución de acciones integrada por el conjunto de acciones, tareas, y los indicadores propuestos que permitan alcanzar el cumplimiento del objetivo y los resultados esperados. La evaluación de la efectividad de las acciones y los indicadores propuestos es la cuarta etapa; en esta se realiza un recuento del trabajo identificando los obstáculos, riesgos, recursos y el diseño de acciones. Por último la etapa de sistematización de la experiencia en esta se tiene en cuenta el punto de partida, preguntas iniciales, la recuperación del proceso vivido, la reflexión de fondo, los puntos de llegada. (p.7)

Los investigadores Marcelo Ahumada, Bibiana Mariela Antón, María Verónica Peccinetti (2012) consideran que para la implementación de la IAP se identifican diferentes momentos de la siguiente forma:

El primero se refiere al conocimiento entre agentes internos y externos, en donde se realiza el contacto inicial. El segundo a la identificación de las necesidades, problemas o temas de investigación; en este se identifican y jerarquizan las necesidades, los recursos, se realiza un análisis socio-económico, diagnóstico participativo y sensibilización de la comunidad estudiada; el tercer momento se refiere a la planificación de



la acción, aquí se realiza una organización por grupos para realizar planes de acción, estrategias, alianzas y planificación de la investigación, el cuarto momento es la acción-intervención en este se pueden realizar talleres, capacitaciones, encuentros, recolección de datos, aplicación de cuestionarios, acción-reflexión y el último es la evaluación y devolución en este momento se realiza reflexión, valoración, análisis de datos o resultados y evaluación de todo el proceso.(p.34).

Martí (2000) realiza una breve descripción del diseño IAP en su artículo La investigación-acción participativa estructuras y fases, la clasifica en etapas y estas a su vez en fases de la siguiente manera:

Etapas de pre investigación o etapa cero que consta de dos fases, la primera la detección de síntomas y realización de una demanda de intervención, la segunda el planteamiento de la investigación.

La primera etapa de Diagnóstico de conocimiento contextual del territorio y acercamiento de la problemática, consta de seis fases

- Recogida de información.
- Constitución de la comisión de seguimiento
- Constitución del grupo IAP
- Introducción de elementos analizadores
- Inicio del trabajo de campo
- Entrega y discusión del primer informe.

La segunda etapa de programación se recopila los conocimientos y puntos de vista, el autor propone cuatro fases:

- Trabajo de campo
- Análisis de textos y discursos
- Entrega y discusión de segundo informe
- Realización de talleres.

La tercera etapa es la de conclusiones y propuestas, la conforman dos fases:

- Construcción del programa de acción integral
- Elaboración y entrega del informe final.

En la presente investigación se implementará el diseño IAP que propone Ana Mercedes Colmenares, debido a que resulta muy pertinente porque la problemática que estudia la investigación se ajusta a cada una de las fases que propone como se ilustra en la siguiente figura.

**Figura 4.** Fases del diseño IAP en la investigación basado en la propuesta de Ana Mercedes Colmenares



Fuente: La Autora

Con el fin de tener una visión global de las actividades realizadas durante el desarrollo del trabajo se presenta el siguiente cuadro que muestra las fechas de desarrollo de cada una de ellas:

**Tabla 4:** Calendario de eventos y técnicas empleados en la investigación

Fechas	Eventos y técnicas empleadas
Noviembre 2013	Entrevistas telefónicas a niños y padres desertores
Abril 21-29 de 2014	Realización de un plantón por parte de los estudiantes
Mayo a Junio de 2014	Mesas de trabajo
Octubre 6 de 2014	Resultados de trabajo de la semana institucional (política de mejoramiento por gestiones)
Octubre 29 de 2014	Entrevista a estudiantes desertores
Abril 27 de 2015	Grupos focales a administrativos
Abril 29 de 2015	Grupos focales a padres
Mayo 4 de 2015	Entrevista semiestructurada a directivos
Junio 11 de 2015	Entrevista semiestructurada a Docentes
Julio 15 de 2015	Grupos focales de representantes de estudiantes

Fuente: La Autora

Entrevistas telefónicas a niños y padres desertores: En el mes de noviembre en el año 2013 se realizan telefónicamente entrevistas semiestructuradas a niños y jóvenes desertores , padres y/o acudientes de ese año, con el fin de conocer las causas por las cuales fueron retirados de la institución educativa.

Realización de un plantón: Debido a la disminución de la población estudiantil y después de realizar la consulta de matrícula, la secretaria de Educación municipal dispone cerrar un grupo de grado séptimo y uno de grado décimo de la jornada de la mañana, y trasladar tres docentes de la institución; alternativa que generó malestar en el sentir de la comunidad educativa muy especialmente en los estudiantes quienes deciden realizar un plantón a tal punto que deben intervenir diferentes entes de la Secretaría de Educación Municipal para poder continuar con la normalidad académica; debido a esto los miembros de la institución desarrolla políticas para aumentar la cobertura estudiantil y detener la deserción que año tras año se viene presentando.

Mesas de trabajo: La secretaria de Educación realiza acompañamiento a la institución para lo cual conforma mesas de trabajo con representantes de los diferentes miembros de la comunidad educativa, padres de familia, docentes, directivos docentes, estudiantes, representantes del Sindicato de Maestros del Tolima (SIMATOL) y egresados, para realizar autoevaluación de las diferentes gestiones; una vez concluidas las mesas de trabajo se hace evidente la necesidad de dar a conocer los resultados de estas a la comunidad educativa para proponer acciones que fortalecen la retención estudiantil.

Resultados de trabajo de la semana institucional (política de mejoramiento por gestiones): En la semana institucional de octubre el cuerpo de docentes, directivos y administrativos se reúnen por gestiones para analizar la situación, proponer, poner en marcha o fortalecer las diferentes acciones encaminadas a la retención estudiantil.

Grupo focal a estudiantes: Se reúne el consejo de estudiantes para realizar aportes desde su perspectiva

Grupos focales a administrativos: se realiza un grupo focal con todos los administrativos para hacer reflexión de cada una de las acciones realizadas en su gestión

Grupos focales a padres: Se convoca a los diferentes representantes de los padres de familia por sección para entablar un diálogo enriquecedor sobre posibles acciones que permitan incrementar la retención escolar.

Entrevista semiestructurada a directivos: Los directivos docentes participan en una entrevista, reflexionando sobre las acciones realizadas por parte de la gestión directiva encaminadas a la retención.

Entrevista semiestructurada a Docentes: La asamblea de docentes de la sede principal se reúne para reflexionar sobre las acciones propuestas durante la semana institucional de octubre del año anterior.

Análisis de documentos que suministran información sobre la matrícula, el número de estudiantes aprobados, reprobados, desertores y transferidos de los años 2013, 2014 y para los datos del año 2015 se consulta la plataforma de la institución

### **8.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN: EXPLICATIVA**

Según Hernández Sampieri, Fernández & Baptista (1997) “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos y sociales” (p. 126).

Como su nombre lo indica, el interés de los estudios explicativos se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presentan éstos, o por qué se relacionan dos o más variables en una investigación.

La presente investigación es explicativa ya que va más allá de la descripción de las causas que originan el retiro de estudiantes de la institución o de la relación que existen entre éstas, sino que está dirigida a atenuar los efectos de la deserción en la institución

puesto que se pretende generar estrategias de retención escolar, el interés de este estudio se centra en explicar por qué ocurre el fenómeno del abandono de la institución y qué ambientes propicios se deben dar para que la retención escolar aumente. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implica los propósitos de éstas (exploración, descripción, correlación). (Hernandez Sampieri, Fernández, & Baptista, 1997).

#### **8.4 CORTE: TRANSVERSAL**

Según Pablo Páramo, “los estudios transversales son aquellos que analizan el fenómeno de interés en un momento particular” (Páramo, 2013 p.56). Con este tipo de estudios se trata de lograr una mirada detallada, aunque estática del fenómeno a investigar.

Puesto que en este estudio se recolectan datos durante la etapa de investigación propiamente dicha, no pretende hacer comparaciones en distintas épocas, el propósito de la investigación es determinar las causas que propician la deserción escolar en la Institución INEM Manuel Murillo Toro y proponer una estrategia alternativa para solucionarlo sin incurrir en comparaciones posteriores a la toma de datos. Teniendo en cuenta que se estudian diversas causas y las posibles relaciones que existan entre ellas se opta por el corte transversal correlacional-causal.

#### **8.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información son de carácter cualitativo; para comenzar, se realiza una entrevista telefónica a los padres y acudientes de los niños desertores, para conocer de primera mano las causas del retiro de los mismos. Los resultados de esta entrevista se relacionan en la fase exploratoria de la investigación.

Por otra parte, se aplican entrevistas a grupos focalizados (docentes y directivos docentes); estas entrevistas se complementan con la técnica de discusiones grupales, con el fin de motivar la participación de los integrantes de las gestiones directiva y académica por considerar que sus aportes, percepciones y opiniones sobre la temática de estudio son bastante importantes y se deben tener en cuenta en el diseño de una estrategia de retención escolar.

Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador. Se han dado diferentes definiciones de grupo focal; sin embargo, son muchos los autores que convergen en que éste es un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular

El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes; esto no sería fácil de lograr con otros métodos. Además, comparados con la entrevista individual, los grupos focales permiten obtener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo.

El objetivo de los grupos focales es recolectar información para resolver las preguntas de investigación. Sin embargo, el campo de aplicación de los grupos focales es vasto. A continuación se exponen algunas razones que inducen a la autora a escoger esta técnica para la recolección de información:

En primer lugar, el diseño de Investigación IAP como se dijo anteriormente en las fases propuestas por Colmenares (2012), requiere de la implicación de la comunidad en todo el proceso de investigación. La técnica más apropiada para involucrar a la comunidad de docentes y directivos en todas las fases del problema son los grupos focales, quienes a través de discusiones, análisis y reflexiones sobre la temática de estudio, van aportando ideas, opiniones y soluciones a la problemática; por ser ellos quienes mejor conocen las causas y consecuencias de la deserción escolar, también son los que

pueden aportar conocimientos y experiencias que se convierten en valiosas contribuciones para diseñar la estrategia de retención que se propone el presente estudio. Para complementar las anteriores técnicas se realiza la observación de documentos diligenciados según formatos suministrados por la Secretaría de Educación. También se aplica esta técnica para revisar y analizar las actas de las mesas de trabajo conformadas por representantes de la comunidad educativa (docentes, directivos docentes, administrativos, exalumnos, padres de familia y estudiantes). De esta forma se involucra a toda la comunidad en el análisis de la problemática.

## **8.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para conferir mayor validez y confiabilidad al estudio, es importante establecer de forma clara la población estudio y la muestra que sea realmente representativa; al respecto Hernández, Fernández & Baptista (1997) especifican y sirven como guía en los conceptos y procedimientos necesarios para determinarlas; según la pregunta de investigación y los objetivos de la misma, la población en este proyecto corresponde a los 88 docentes que laboran actualmente en la institución educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué, 5 directivos docentes, 20 estudiantes activos de la jornada mañana, 20 estudiantes activos de la jornada tarde, 15 padres de familia o acudientes de la Jornada mañana, 12 padres de familia o acudientes de la Jornada tarde, 136 padres o acudientes de niños desertores y un representantes del sector productivo.

Con relación a la muestra, Según Hernández, Fernández y Baptista (1997):

Para el enfoque cualitativo, la muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, de análisis; sobre el (la) cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo (a) del universo o población que se estudia (p. 302).



Los mismos autores afirman que la investigación cualitativa, por sus características requiere de muestras más flexibles.

Debido a que en este estudio se requiere tener datos aportados por diferentes actores de la comunidad educativa, es necesario contar con los aportes de padres de familia, estudiantes, docentes, directivos docentes y representantes del sector productivo. La muestra será estratificada (porque está conformada por representantes de cada uno de los estamentos que conforman la comunidad) de la siguiente forma:

**Tabla 5.** Muestra según los actores participantes en la investigación

ACTORES PARTICIPANTES	MUESTRA
ESTUDIANTES ACTIVOS	Consejo estudiantil conformado por 63 estudiantes
PADRES DE ESTUDIANTES ACTIVOS	Consejo de padres, representantes de cada sección
PADRES DE DESERTORES	136 Padres o acudientes de niños desertores
DOCENTES	88 docentes
DIRECTIVOS DOCENTES	5 directivos docentes
REPRESENTANTES DEL SECTOR PRODUCTIVO	Un Representante de Coopinem

Fuente: La Autora

## 8.7 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE INSTRUMENTOS

En investigación cualitativa se aprecian diversas formas de analizar y presentar los resultados, de acuerdo a la finalidad propia del estudio. Para el presente trabajo y teniendo en cuenta lo referido por Mariane Krause, los resultados en IAP “no implican solamente una ganancia en conocimiento sobre un “objeto de estudio” determinado, sino que implican la transformación del mismo y la generación de conocimiento sobre este cambio”. (Krause M. , 1995, pág. 33), de este modo los resultados se dan a

conocer inicialmente en un cuadro resumen sobre aquellos aportes importantes para la investigación en los diferentes momentos de recolección de información y posteriormente se describirán los ítems más relevantes que contribuyen a mejorar la retención escolar en la institución INEM Manuel Murillo Toro, mediante la propuesta de una estrategia de retención escolar que articula las gestiones directiva y académica. Vale la pena recalcar el hecho de que algunos instrumentos fueron obtenidos a partir del trabajo de todas las gestiones institucionales pero debido a la naturaleza del estudio para esta investigación se tiene en cuenta en mayor proporción las gestiones directiva y académica.

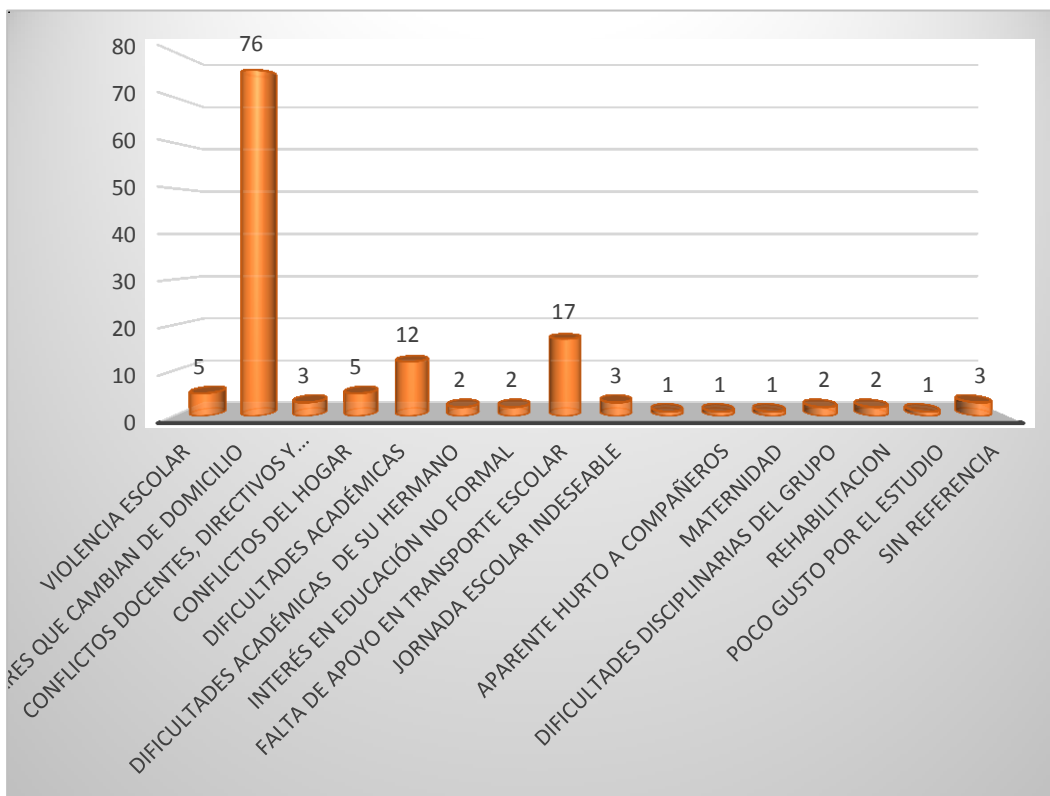
**8.7.1 Análisis de la Entrevista Semiestructurada a Padres de Estudiantes Desertores:** Durante los años 2005 y 2012 se presenta en la institución educativa INEM Manuel Murillo Toro una disminución paulatina de niños y jóvenes matriculados, problemática que se agudiza durante el transcurso del año 2013, donde se reporta un número superior a 100 estudiantes retirados o desertores. Debido a esta situación neurálgica, se prolonga el plazo para la realización de matrículas durante varios meses del año 2014, al mismo tiempo que se desarrollan acciones con el fin de conocer las causas de dicha deserción y retiro, para posteriormente plantear posibles alternativas de solución.

El paso inicial es construir una relación detallada de los estudiantes que se retiraron de la institución, para consecutivamente efectuar un sondeo de opinión con la colaboración de los padres y acudientes involucrados, que permite conseguir detalles sobre las causas de muchos de esos retiros y deserciones y finalmente se elabora una base de datos con la información recolectada. A continuación se describe la forma en que se realiza el sondeo de opinión:

Con el listado de los niños y jóvenes retirados y desertores del año lectivo 2013, se procede a conseguir datos básicos como números de contacto, algunas direcciones y la causa de retiro reportada por los acudientes que informaron de forma reglamentaria la separación de sus hijos de la institución; el paso siguiente es realizar telefónicamente

una entrevista semiestructurada dirigida a los padres y/o acudientes que arroja los siguientes resultados

**Figura 5.** Relación de estudiantes desertores y las causas del retiro.



Fuente: La Autora

De acuerdo con la anterior figura, el 76% de los estudiantes se retiraron de la institución educativa durante el año 2013 debido a cambio de domicilio, seguido por el 17% que reportan tener dificultades para pagar el transporte escolar y sustentan no contar con apoyo institucional, mientras el 12% afirman haber sido retirados debido a su bajo rendimiento académico aunado a sus bajas probabilidades de aprobar el año; se reportan del mismo modo causas como conflictos familiares y violencia escolar (matoneo) con un 5% de los casos estudiados, seguido por 3% referente a conflictos entre docentes y/o directivos con estudiantes, así como estar en una jornada escolar indeseada con el mismo porcentaje; con un 2% de los casos se registran dificultades

académicas de sus hermanos por lo que son retirados del colegio todos los integrantes de una misma familia; con el mismo porcentaje por mostrar interés en educación no formal con el fin de culminar su ciclo escolar e ingresar al mercado laboral; del mismo modo, o sea con un 2%, dificultades disciplinarias del grupo en que se encontraban matriculados y rehabilitación por conductas inapropiadas; por otra parte, tanto la baja motivación de la familia para que los jóvenes continuaran con sus estudios, aparentes dificultades con compañeros (hurtos), maternidad de la estudiante, así como el poco interés por el estudio representan el 1%; el 3% restante no reportan la causa de su decisión para no continuar con su estudio en la institución INEM de Ibagué.

Según los datos obtenidos durante el sondeo de opinión, en síntesis, los factores que influyen en que los niños y jóvenes no continúen sus estudios de formación secundaria en la institución educativa INEM Manuel Murillo Toro se relacionan como: conflictos socioeconómicos, conflictos familiares y personales, bajo rendimiento académico y/o disciplinario, conflictos con sus pares, con docentes o con docentes directivos

Es importante añadir que inicialmente el 90% de los padres y/o acudientes reportaron cambio de domicilio, pero al mantener la conversación telefónica por varios minutos se evidenció que los motivos reales en algunos casos no coincidían con su afirmación inicial y ellos mismos atestiguaron que la causa verdadera era otra, que aparece reflejada en la base de datos obtenida

Es preciso anotar que en algunos casos se realizan varios llamados telefónicos en fechas diferentes con el fin de establecer filtro y control de la información. También es importante dejar evidencia que este estudio se viene realizando desde el año 2013, considerado como el año donde se presentó la mayor deserción, que fue la motivación de la autora para iniciar el proceso de investigación. Es decir, que la problemática se había detectado por parte de la autora de esta investigación, mucho antes del plantón de los estudiantes. Este solamente fue la respuesta a las decisiones de la Secretaría de Educación encaminadas a reestructurar la planta global de docentes del Municipio de Ibagué, la cual determinó el cierre de tres cursos y la reubicación de tres docentes de la Institución Educativa, que fue lo que originó el plantón estudiantil.

## 8.7.2 Observación al Acta de Conciliación Para Levantar el Paro de Estudiantes

**Tabla 6:** Resultados observados en el acta de conciliación para levantar el plantón

Fecha Lugar y Hora	Asistentes	Conclusiones
23/04/2014 Rectoría Inem De 11:00 am - 6:00 pm	Secretario de Educación Delegada de personería Municipal Representantes secretaria de Educación Miembros del comité de vigilancia Coordinadores. Representantes de Simatol Representantes docentes Representante de Estudiantes Representante de Exalumnos	1.Práctica de visita interdisciplinaria a la Institución educativa INEM 2. Apoyo de la rectoría a eventos institucionales 3. Apoyo de la Secretaria de Educación para el manejo de sustancias psicoactivas 4. Compromiso de toda la comunidad educativa para incrementar la cobertura y designar comisiones para la próxima reunión. 5. Revocar la decisión de fusionar el grado 10-09 6. Fusionar una sección del grado séptimo y una del grado octavo después de junio 30 de 2014 si no se incrementa la matrícula 7. Garantizar que no existirá ningún tipo de represalias contra algún miembro de la comunidad educativa, 8. Comisión interdisciplinaria para revisar el tema de mejoramiento de la calidad educativa en el INEM, comisión conformada por: El rector, un coordinador, un padre de familia, un egresado, el personero estudiantil, un representante del Consejo Directivo 9. Para el traslado de docentes se hará proceso de evaluación de todos los docentes 10. Levantamiento del paro.

Fuente: La Autora

Como se ha venido planteando durante el desarrollo del trabajo, la Institución INEM presentaba dificultades debido a la disminución paulatina de estudiantes matriculados que se incrementó en los últimos años, sin que ésta implementara políticas permanentes de retención escolar y aumento en la matrícula; debido al denominado “plantón de estudiantes” esta situación se hace pública, a tal punto que intervienen otros entes como Secretaria de Educación, Sindicato de maestros del Tolima (SIMATOL) y Personería Municipal, para tratar de solucionarla; en este encuentro es evidente la voluntad de todos los participantes para trabajar mancomunadamente en pro de discutir, reflexionar y analizar la situación para identificar cuáles son los aspectos de la vida institucional que necesitan de una intervención urgente para aumentar y retener los estudiantes.

Es importante el compromiso que asume la Secretaria de Educación, ésta realiza acompañamiento a la institución haciendo un análisis profundo, reflexionando sobre el trabajo que realizan cada una de las gestiones educativas, con representantes de todos los entes.

La voluntad de conciliación protege a todos los involucrados, se respeta los derechos y se exigen los deberes de todos, directivos docentes, docentes afectados, estudiantes, agremiaciones, padres de familia y egresados; la Secretaria de Educación permite mantener los grados décimo como vienen funcionando (con grupos de 25 estudiantes, teniendo en cuenta que en la institución educativa se orientan distintas modalidades) y condicionan la fusión de los grados séptimo y octavo por lo tanto queda comprometida la institución a aumentar la matrícula de estos grados antes del 30 de junio del año 2014. Se hace pública la ausencia de políticas claras en la selección de docentes que deban ser trasladados en caso de que la matrícula continúe bajando.

También se evidencia la necesidad del acompañamiento en la prevención y control de consumo de sustancias psicoactivas en lo que la secretaria de educación se compromete a realizar.

Esta reunión es el punto de partida ya que todos los participantes se comprometen realmente a trabajar en pro de la comunidad educativa, es importante resaltar la necesidad de mejorar el ambiente institucional, ya que durante la reunión se discuten muchas situaciones que pueden crear resentimientos entre los participantes. Se pone de manifiesto la necesidad de que el rector participe activamente en la planeación y ejecución de los eventos académicos y culturales de la Institución

### **8.7.3 Observación al Acta de las Mesas de Trabajo**

**Tabla 7:** Conclusiones observadas en las actas de las mesas de trabajo realizadas en la institución

Fecha: 2/06/2014 Lugar: Biblioteca Martín Pomala Hora 7:00 am	
Asistentes: Secretario de Educación, Delegada de personería Municipal, Representantes Secretaria de Educación, Miembros del comité de vigilancia, Coordinadores, Representantes de Simatol, Representantes docentes, Representante de Estudiantes, Representante de Exalumnos	
Gestión	Conclusiones
Gestión Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir a cabalidad las funciones del Consejo Directivo</li> <li>-Actualizar la página web de la institución</li> <li>-Mejorar el ambiente institucional, entre sedes y jornadas</li> </ul>
Gestión académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar la prueba formal para mejorarla.</li> <li>-Reactivar las aulas rotativas para estudiantes.</li> <li>-Carnetizar a los estudiantes.</li> <li>-Capacitación docente</li> <li>-Liderar actividades culturales, académicas y deportivas, así como visitas periódicas a las sedes por parte del señor Rector</li> <li>-Retomar las formaciones en la jornada mañana.</li> <li>-Mejorar el trato de algunos docentes a los estudiantes.</li> <li>- Tener en cuenta los intereses y necesidades de los estudiantes en la selección de la modalidad</li> <li>-Sustituir algunas modalidades</li> <li>-Crear una comisión para diseñar estrategias que permitan captar estudiantes</li> <li>-Incrementar la oferta de cupos en el Inem</li> <li>-Generar programas de apoyo escolar donde los estudiantes que sobresalen académicamente sirvan de tutores a sus compañeros</li> </ul>

Fuente: La Autora

Todos los entes de la institución que se comprometieron a realizar reflexión sobre la situación que se presenta, cumplen a cabalidad con su tarea, se pone en marcha mesas de trabajo arduo, sobre los procesos desarrollados en cada una de las gestiones, el acompañamiento que realiza la Secretaria de Educación y la organización sindical es importante ya que este legitima el proceso.

Aquí se pone de manifiesto la importancia del diseño de IAP, donde la participación consciente y comprometida de todos los actores involucrados en la problemática hacen que estos dejen de ser objetos pasivos para convertirse en sujetos activos tomando parte activa en cada una de los niveles de participación, desde la asistencia a las mesas de trabajo, hasta la toma de decisiones encaminadas a la solución de la problemática.

Una de las características más importantes del diseño de IAP, es precisamente que involucra a las comunidades a través del proceso de participación. Para esta investigación, el concepto de participación, es tomado de Martín Hopenhayn, quien en su artículo “La participación y sus motivos” cita a Flisfiisch, el cual enfatiza la dimensión colectiva del concepto cuando afirma “la participación está referida a acciones colectivas provistas de un grado relativamente importante de organización y que adquieren sentido a partir del hecho de que se orientan por una decisión colectiva” (Hopenhayn, junio de 1988)

Las mesas de trabajo reflexionan profunda y seriamente, encuentran muchas fortalezas, identifican acciones que en años anteriores se realizaban y que es necesario retomar, analizan acciones que se están efectuando y que hay que mejorar, y se proponen nuevas acciones, se observa:

Para mejorar la gestión directiva es necesario que en el Consejo Directivo se mejoren las relaciones entre sus integrantes y ejecuten a cabalidad con todas las funciones que les competen, tal como lo estipula el Art. 23 del decreto 1860 de 1994, esta gestión propone acertadamente mejorar el ambiente laboral, planeando acciones en pro de la integración de todos sus miembros, y promocionar la Institución que indudablemente ofrece programas, modalidades e infraestructura que la hacen destacar de las demás instituciones educativas de Ibagué, para esto se propone diseñar una página web.

La mesa de trabajo de esta gestión se queda corta en su análisis pues obvia elementos referentes a las funciones propias de ella como: Direccionamiento hacia la misión,



visión y principios institucionales, metas y cultura institucional, lo que evidencia la falta de conocimiento de la totalidad de las funciones que le competen a la gestión directiva. Es importante resaltar que en el grupo de participantes de esta mesa no se encontraban algunos de los miembros de esta gestión por que se encontraban en otras mesas hecho por el cual se pudo perder información que estos pudieran aportar.

En la gestión académica se encuentran muchas fortalezas, el grupo de docentes está comprometido en optimizar sus recursos, reconocen que es importante fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes y los estudiantes, proponen mejorar y poner en marcha nuevas acciones que busquen retener los estudiantes y atraer nuevos para aumentar la matrícula.

En esta gestión es necesario fortalecer además de los aspectos analizados, el diseño curricular fortaleciendo y unificando el plan de estudios y el enfoque metodológico y la apropiación de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC), los aspectos referentes a las prácticas pedagógicas como relación pedagógica, planeación de aula, estilo pedagógico y el sistema de evaluación existente, de igual manera el fortalecimiento del seguimiento académico en cuanto a las políticas de control del ausentismo. Esta mesa de trabajo debió estar conformada además de los participantes por todos los integrantes del consejo académico.

Al revisar los participantes en cada una de las mesas de trabajo se evidencia que no se realizó una distribución pertinente que garantice un análisis eficaz de todos los procesos y sus correspondientes elementos en cada una de las gestiones institucionales.

El resultado de las mesas de trabajo le permiten a la investigadora realizar una reflexión profunda sobre cuáles son los aspectos fundamentales que debe tener en cuenta para el planteamiento de la estrategia de retención escolar, propósito de esta investigación.

## 8.7.4 Guía de Observación Actas Consejo Directivo

**Tabla 8:** Aportes realizados por el Consejo Directivo de la Institución relacionados con la retención de estudiantes

No de acta Fecha Lugar y Hora	Asistentes	Agenda	Aportes que promueven la retención escolar
Acta 001 14/01/2014 Rectoría Inem De 2-4 pm	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representante de Exalumnos Invitados	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior 4. Incorporación de recursos del balance 5. Proposiciones y varios	- Recuperación del club deportivo de los estudiantes. - Mejoramiento de la cobertura de la señal de Internet - Recuperación de la feria Inemita - Estrechar la comunicación entre coordinadores y funcionarios administrativos - Implementar estrategias de promoción del colegio - Proyectos para el estímulo de estudiantes destacados
Acta 002 06/03/2014 Rectoría Inem De 2:30-5:30 pm	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Invitados	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior 4. Incorporación de recursos del CONPES 5. Sustentación del manual de contratación 6. Proposiciones y varios	- Inicio de actividades de recuperación del club deportivo - Continuar con el curso preicfes impartido en la institución - Instalación de nuevos puntos de Wifi. -Realización de actividades para prevenir el bullying y el maltrato escolar.
Acta 003 20/03/2014 Rectoría Inem De 2:30-5:45 pm	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Representante de exalumnos Invitados	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior 4. Estudio y análisis del manual de convivencia 5. Proposiciones y varios	- Aprobación del manual de convivencia
Acta 004 05/05/2014 Rectoría Inem De 2:30-5:45 pm	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Representantes de exalumnos Invitados	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior 4. Incorporación de recursos de gratuidad del municipio 5. Proposiciones y varios	- Solicitud de mantenimiento a espacios deportivos - Gestionar recursos con el sector productivo para la celebración de días especiales. - Conformación de escuelas deportivas - Presentación y aprobación del proyecto para aumentar la matrícula. - Conformación de selección de fútbol de estudiantes de grado sexto. - Revisión de un proyecto presentado en el 2003 para aumentar la cobertura de estudiantes, con el fin de establecer estrategias que ayuden a solucionar la deserción escolar.
Acta 005	Rector	1. Saludo	- Presentación del plan de inversión de

21/08/2014 Rectoría Inem De 4:00-7:30 pm	Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Representante de exalumnos Invitados	2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior 4. Informe financiero a junio 30 de 2014 5. Inversiones. 6. propuesta de mejoramiento institucional 7. Propositiones y varios	obras -Revisión del proyecto presentado en el 2003 para aumentar la cobertura de estudiantes.
Acta 006 27/08/2014 Rectoría Inem De 8:00-12:00 m	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Representantes de exalumnos Invitados	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3.Propuesta de mejoramiento institucional 4. Propositiones y varios	- Socialización de las propuestas presentadas por gestiones de las mesas de trabajo
Acta 007 04/09/2014 Rectoría Inem De 7:00-12:00 m	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Representante de egresados.	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Propositiones y varios	- Solicitud de una jornada de integración con los niños de las sedes de primaria. - Solicitud de una jornada ecológica que cuente con la presencia de los medios de comunicación para hacer promoción de la Institución. - Promover juegos intercolegiados dentro de la Institución. - Solicitud de construcción de rampas e instalación de pasamanos. -Solicitud de venta de almuerzos a estudiantes de contrajornada. - Reactivación de salidas a centros recreacionales. - Se solicita apoyo a los padres de familia para la reactivación del club deportivo de los estudiantes. - Reactivar la participación en juegos supérate. - Solicitud del montaje de una pista de bicicrós. - Ubicar a los grados quinto en la sede principal - Realizar un concurso regional de bandas de guerra dentro de la Institución.
Acta 008 09/09/2014 Rectoría Inem De 7:00-9:30 am	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Estudio y decisión de casos especiales de estudiantes	-No se realizaron aportes que favorezcan la retención escolar.
Acta 009 22/09/2014 Rectoría Inem De 7:00-11:30	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior	- Informe sobre los cupos ofertados para el año siguiente

am	Representantes de padres de familia Representante de exalumnos Invitados	4. Incorporación de recursos de gratuidad 5. Proposiciones y varios	
Acta 010 12/11/2014 Rectoría Inem De 2:30-5:30 pm	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Representante de exalumnos Invitados	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior 4. Aprobación proyecto de presupuesto año 2015 5. Socialización plan de mejoramiento Institucional 6. Proposiciones y varios	No se realizaron aportes que favorezcan la retención escolar
Acta 011 2/12/2014 Rectoría Inem De 2:00-3:30 pm	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Representante de exalumnos Invitados	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior 4. Acuerdo recaudo mayor ingreso 2014 5. Autorización servicios profesionales 6. Plan de mejoramiento Institucional 7. Proposiciones y varios	No se realizaron aportes que favorezcan la retención escolar
Acta 001 4/02/2015 Rectoría Inem De 8:00-11:30 m	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Invitados	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior 4. Incorporación recursos del balance 5. Proposiciones y varios	- Aporte de uniformes a estudiantes por parte del sector productivo Coopinem. - Petición para incluir el último como disciplina deportiva en la conformación del club deportivo de estudiantes
Acta 002 19/03/2015 Rectoría Inem De 2:00-6:00 pm	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Invitados	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior 4. Incorporación de recursos del balance 5. Proposiciones y varios	- Implementar el porte del carné estudiantil como forma de control disciplinario.
Acta 003 12/05/2015 Rectoría Inem De 2:00-6:00 pm	Rector Representantes docentes Representante de Estudiantes Representantes de padres de familia Invitados	1. Saludo 2. Verificación del quorum 3. Lectura acta anterior 4. Informe presupuesto vigencia 2015 5. Incorporación de recursos del balance 6. Proposiciones y varios	-Implementar el club deportivo. -Implementación de nuevos deportes - Uso adecuado de las fichas de ingreso a la Institución. - Adopción de un programa de prevención de violencia escolar -Conformación de escuelas de paz.

Fuente: La Autora

El Consejo Directivo está conformado siguiendo los lineamientos del decreto 1860, cuenta con todos los representantes de los entes, elegidos debidamente, se observa la

asistencia constante de todos sus participantes; los encuentros son periódicos cumpliendo con los parámetros de hacer una reunión mensual; se realizan análisis minuciosos de los aspectos agendados.

Algunas de las acciones que se han propuesto en las reuniones del Consejo Directivo y que promueven la retención de estudiantes ya ejecutadas, son:

- Ampliación de puntos wifi que resulta útil y atractivo para los estudiantes
- Inicio de las actividades del club deportivo de estudiantes y promoción del mismo a la comunidad educativa
- Mantenimiento espacios deportivo
- Aprobación y entrega del Manual de Convivencia y de SIIE Sistema de evaluación institucional.
- Gestión en la adquisición de recursos con el sector productivo para la celebración de días especiales
- Socialización de las propuestas realizadas por gestiones de las mesas de trabajo.
- Construcción de rampas y mejoramiento de la infraestructura
- Adquisición de pupitres nuevos
- Implementación de aula fija
- Ubicación de los grados quintos en la sede principal
- Gestión en la adquisición de uniformes para estudiantes de bajos recursos con el sector productivo
- Implementación del carné estudiantil
- Implementación de fichas de ingreso a la institución

La mayor parte de las discusiones que se realizan en las reuniones del Consejo Directivo se emplean en incorporación de recursos del balance, incorporación de recursos del CONPES, incorporación de los recursos de gratuidad del municipio, informes financieros, incorporación de recursos de gratuidad, aprobación proyecto de presupuesto año 2015, acuerdo de recaudo mayor ingreso 2014; los demás aspectos de la vida institucional generalmente se discuten en el punto de proposiciones y varios,

en este espacio de las reuniones se proponen gran cantidad de ideas para el mejoramiento institucional desde diferentes estamentos pero la ejecución de algunas de ellas se ve limitada ya que se delegan estas responsabilidades, aparentemente sin realizar un seguimiento minucioso, ya que se observa que en muchas de las reuniones se proponen nuevamente los mismos aspectos como es el caso de la reactivación del club deportivo

### 8.7.5 Observación Actas Consejo Académico

**Tabla 9:** Aportes realizados por el consejo académico de la institución relacionados con la retención de estudiantes

No de acta Fecha Lugar y Hora	Orden del Día	Aportes que promueven la retención escolar
Acta No 01 27-05-2014 Sala de Juntas	1.Revisión de la autoevaluación institucional SIGCE 2. revisión PMI 3. Compromisos	Se valoran las diferentes gestiones institucionales en las autoevaluaciones analizadas con SIGCE y RADAR.
Acta No 2 3-06-2014 Sala de juntas	1. Llamado a lista y constatación de quórum 2. Próxima visita de Secretaría de Educación: 04-06-14	No hay aportes para la retención de estudiantes
Acta No 03 08-08 2014 Sala de Juntas	1. Llamado a lista y constatación del quorum 2. Proyección de cupos para 2015 3. Informes visita de SEM	Por unanimidad el consejo aprueba realizar la proyección de cupos de tal manera que el número máximo de estudiantes por grupo hasta noveno sea de 35 y en los grados décimo y undécimo no mayor a 25 estudiantes
Acta No 04 13-05-14 Sala de Juntas	1. Llamado a lista y constatación del quorum 2. Análisis de casos de promoción anticipada 3. Articulación de la universidad del Tolima y articulación con el SENA 4. Propositiones y varios	Se promueven dos estudiantes; a los grados octavo y tercero Se aprueba el rediseño del plan de estudios para cumplir con las exigencias de la universidad del Tolima queda en espera la visita de a secretaria para su aprobación. Ofrecer la modalidad de sistemas teniendo en cuenta la experiencia que se tiene con la Universidad. Gestionar convenios con otras instituciones de educación.
Acta No 01 15-01-2015	1. Llamado a lista y constatación de quórum	Se aprueba la modificación del plan de

	2. Reestructuración Plan de Estudios: Inclusión área de emprendimiento Aprobación nuevo Plan de estudios Sistemas	estudios para incluir la asignatura de emprendimiento, en el área de tecnología e informática en la básica, y en cada una de las modalidades en la media
Acta N 03-06-2015	1. Llamado a lista y constatación de quórum 2. Análisis de casos de promoción automática 3. Formato para recuperación de actividades dejadas de realizar por el paro 4. Actividades a realizar próximo lunes 08 de Junio	Se realiza promoción automática de tres estudiantes para el grado octavo

Fuente: La Autora

Teniendo en cuenta las funciones del Consejo Académico dispuestas en el decreto 1860 de 1994 reglamentario de la Ley General de Educación se puede afirmar que éste ha cumplido como órgano consultor del consejo directivo en la revisión de la propuesta del PEI así como el estudio y mejoramiento del currículo al realizar las articulaciones con otros entes educativos; del mismo modo ha organizado y orientado la ejecución del plan de estudios, ha participado en la evaluación institucional anual, lidera los procesos de evaluación y promoción de los educandos.

El Consejo Académico debe hacer un seguimiento a los resultados arrojados en las comisiones de evaluación y promoción, crear mecanismos de participación estudiantil para conocer, analizar y decidir sobre los reclamos de los alumnos hacia la evaluación educativa así como proponer, ejecutar y hacer seguimiento a las acciones emprendidas para la retención escolar.

#### 8.7.6 Guía de Observación Documentos de la Semana Institucional

En la semana Institucional desarrollada de 6 al 10 de octubre del año 2014 los docentes de la institución se reúnen para realizar un plan de mejoramiento por gestión, este trabajo toma como base los resultados de las mesas de trabajo.

**Tabla 10:** Aportes realizados por los docentes en la semana institucional de octubre (2014) en la Gestión Directiva para la retención de estudiantes

Gestión Directiva			
Fecha: 6 al 10 de octubre Lugar: Biblioteca Martin Pomala Hora:7:00-12:00 m			
Políticas de Mejoramiento	Objetivos	Metas	Acciones

Comunicación Institucional	Mejorar la comunicación Institucional. entre los entes que conforman la comunidad educativa	Lograr una excelente comunicación  Reestructurar el sistema de comunicación general mediante el uso de micro parlantes para cada aula y un panel de control para hacer las comunicaciones individualizadas	-Implementación de reuniones interinstitucionales. -Adquisición de pantallas -Comunicación electrónica. -Utilización de la plataforma. -Realización de Talleres sobre las TICS. -Adquisición de micro parlante.
	Unificación de criterios para las jornadas y sedes.	Implementar procesos únicos para toda la comunidad por parte de directivos, administrativos, coordinadores y docentes de cada área.	-Realización del Cronograma de Actividades 2015. -Programación de las actividades conjuntas de Docentes, Estudiantes de ambas Jornadas y de las sedes para realizar durante el año lectivo 2015
Proyectos Transversales	Generar el crecimiento integral de la comunidad educativa con el desarrollo de proyectos transversales	Buscar el apoyo interinstitucional para enriquecer el desarrollo de proyectos transversales.  Involucrar a la comunidad en la aplicación de los proyectos transversales	-Establecer un cronograma de actividades integradas a los proyectos a corto, mediano y largo plazo. -Buscar apoyo en entidades que suministren elementos y aportes necesarios para llevar a cabo los proyectos transversales. -Realizar jornadas de Educación sexual, Preservación del Medio ambiente en cada periodo escolar.
Apropiación modelo pedagógico	Apropiación del modelo pedagógico de la institución educativa: aprender haciendo	Generar en la comunidad educativa la motivación y la crítica del APRENDER HACIENDO	-Realización de Foros de discusión con temas de interés para los educandos sobre su quehacer pedagógico.  -Elaboración y aplicación de talleres didácticos que involucren a toda la comunidad educativa.  -Invitar personal capacitado para presentar información a los docentes sobre la utilización de nuevas estrategias de aprendizaje dentro del modelo pedagógico de la institución.
Unificación de Criterios educativos	Manejar conceptos comunes de temas, subtemas, prueba única articulada y actividades lúdicas y deportivas comunes.	Integrar la comunidad educativa.  Visualizar el INEM como una unidad integral	-Realización de 4 jornadas lúdicas y deportivas. -Realización de 4 jornadas pedagógicas para realizar ajustes, -Evaluación de procedimientos pedagógicos y proyectos de nuevas estrategias.
	Fortalecer los	Lograr la integración de la	-Presentación de estrategias que



	hábitos de presentación personal, autoestima, buen trato y sentido de pertenencia hacia la institución.	comunidad educativa bajo una sola identidad.	permitan manejar la parte disciplinaria, presentación personal, lenguaje y modales de los estudiantes.
Reconocimiento de la labor docente	Lograr un clima laboral armónico integrando a los miembros de la comunidad educativa.	Lograr en tiempo relativamente corto cumplir los objetivos propuestos	-Institucionalización del Día del educador Inemita. -Exaltación a docentes por tiempo y méritos. -Integración de iniciación y finalización de año
Acompañamiento al personero	Acompañar y asesorar al personero en el ejercicio de sus funciones.	Elegir un personero que sea reconocido por su verdadero liderazgo y conocimiento de sus funciones.	-Capacitación los candidatos a la personería. -Implementación de un espacio en la plataforma institucional para que el personero pueda difundir su programa de gobierno. -Evaluación de las actividades del personero durante el año lectivo
	Elaborar el cronograma de actividades para el año escolar 2015	Cronograma de actividades para el año 2015 sea unificado para todo el INEM.	-Elaboración del cronograma de actividades para el año 2015, por parte de los coordinadores de las sedes y la sede central -Ejecución de una actividad por periodo en la sede principal con los estudiantes de las sedes. - Proponer una actividad por periodo que integre a todos los docentes. -Celebración el día de la sede.
Calendario de integración	Crear ambientes adecuados de trabajo de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.	Realizar un plan de actividades. Evaluar continuamente las actividades realizadas con el fin de mejorar las relaciones interpersonales	-Bienvenida a los estudiantes. -Celebración de fechas especiales de la institución -Cena PROM

Fuente: La Autora

Durante el desarrollo de la semana Institucional se le socializa a la asamblea de docentes el resultado de las mesas de trabajo, para que ellos propongan acciones que hacen parte de las políticas de mejoramiento de la institución; en la gestión directiva se trabajan siete aspectos diferentes a los que les corresponde diferentes acciones, la primer política se refiere a mejorar la comunicación institucional, mencionado

anteriormente en la mesas de trabajo algunas acciones se refieren a la adquisición de elementos que faciliten la comunicación; se considera que la acción más acertada es la de propiciar las reuniones Interinstitucionales que permiten tener un diálogo permanente con la comunidad; la segunda política cubre la ejecución de los proyectos transversales los cuales se desarrollan a lo largo del año y no en un día o una jornada, estos proyectos requieren de la articulación de los mismos al plan de estudios; la tercera política se refiere a la apropiación del modelo pedagógico; en este aspecto la institución debe centrar esfuerzos pues no se observa unificación de prácticas pedagógicas en los docentes, muchos de ellos aún no se han apropiado de él; La unificación de criterios educativos es la cuarta política; durante el transcurso del año 2014 y 2015 se viene trabajando arduamente en ella; si se cumplen las acciones propuestas se mostrará un avance considerable; las jornadas lúdicas y culturales aumentan en el estudiante el sentido de pertenencia hacia la institución, las jornadas pedagógicas permiten el intercambio de saberes entre los docentes y la evaluación de procedimientos pedagógicos y apropiación de nuevas estrategias educativas optimizan los procesos de enseñanza aprendizaje ; las directivas de la Institución hacen esfuerzos para que mediante el reconocimiento de la labor docente y la integración institucional el ambiente laboral mejore; al realizar acompañamiento al personero se fortalece el gobierno estudiantil y se crean estímulos para la retención y aumento de matrícula; el objetivo de realizar un calendario de integración es mejorar considerablemente el ambiente laboral, aspecto que indudablemente favorece la retención estudiantil.

**Tabla 11:** Aportes realizados por los docentes en la semana institucional de octubre (2014) en la gestión académica para la retención de estudiantes

<b>Gestión Académica</b>		
<b>Fecha:</b> 6 al 10 de octubre <b>Lugar:</b> Biblioteca Martin Pomala <b>Hora:</b> 7:00-12:00 m		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES</b>
Desarrollar de manera integrada, en el trabajo de aula, acciones que operativicen Misión-Visión-	Disminuir en alto porcentaje quejas y reclamos de los estudiantes en	-Articulación modelo Pedagógico, sistema evaluación institucional, estrategia pedagógica y filosofía institucional en las acciones de aula a través de proyectos pedagógicos

principios institucionales para mejorar procesos de evaluación en el aula y desempeño docente	relación con la evaluación en el aula . Disminuir en un 50% la mortalidad en las áreas donde mayor se presenta teniendo en cuenta el umbral en cada área	-Implementación de estrategias para direccionar el trabajo de aula relacionado con la Misión-Visión y Principios Institucionales
Diseñar un instrumento que permita evaluar el compromiso y acción de los docentes y directivos del INEM basado en la Misión y Visión institucional con el fin de incrementar la calidad de la oferta. Este diseño debe ser concertado y notificado a los docentes.	Un derrotero institucional	-Implementación de un instrumento que permita evaluar el compromiso y la acción docente en aspectos misionales
Elevar el nivel de los resultados académicos de la Institución INEM «Manuel Murillo Toro», mediante la participación activa de los miembros de la comunidad educativa para mejorar la calidad y el impacto a la comunidad en general.	Ubicar a la Institución educativa INEM en el nivel superior en la prueba SABER 11 para el año 2015	-Implantación del curso pre-icfes como requisito obligatorio para estudiantes de 11°
Socializar las experiencias significativas o innovadoras en desarrollo didáctico y metodológico de las clases aplicando los elementos de la Estrategia Metodológica del INEM para articular el modelo pedagógico al clima de aula	Realizar una feria de la ciencia anual, Conformar un club juvenil por área del conocimiento, Realizar el folclorito, con muestras de folclor demográfico de Colombia, Realizar un campeonato intercurios por semestre y género	-Implementación de espacios de intercambio y divulgación en ciencia, deporte y cultura, tales como clubes, muestras, ferias.  -Implementación de métodos que propicien la innovación y el desarrollo didáctico y metodológico de clases
Articular el estamento egresados al desarrollo institucional del INEM para realizar estudios de prospección y longitudinales	Crear base de datos de egresados de la última década	-Reestructuración de los planes de área teniendo como fuente los aportes de los egresados y demás comunidad educativa
Promocionar e implementar el derrotero institucional en las sedes de primaria para articular el PEI y garantizar la extensión del modelo pedagógico del INEM	Elaborar y aplicar un derrotero Institucional por sedes Trasladar al grado quinto a la sede central	-Articulación de ciclos entre las sedes y la sede central en el aspecto académico, concretamente planes de estudio y las modalidades o énfasis. -Promoción del derrotero institucional
Promocionar el perfil del estudiante Inemita requerido en el PEI para fortalecer el	Realizar dos convocatorias abiertas dirigidas a estudiantes	-Implementación de estímulos a los mejores estudiantes y mejores deportistas

desarrollo institucional	de quinto grado del departamento (expo bachillerato) para que se matriculen en el INEM	-Ejecución de políticas que permitan gestionar para poder hacer entrega de Kit escolar completo, uniformes, bonos de consumo en cafetería, COOPINEM, becas deportivas, etc.
	Realizar dos convocatorias abiertas dirigidas a estudiantes de noveno grado del departamento (expo bachillerato) para que se matriculen en el INEM	Implementación como criterio de excelencia el record académico para asignar la modalidad requerida.

Fuente: La Autora

El conjunto de docentes que realiza sus aportes a la gestión académica reconoce aspectos importantes para su buena marcha, se trabaja especialmente en unificar y apropiarse de estrategias pedagógicas que motiven continuamente al estudiante; la promoción de la institución con eventos culturales, deportivos y académicos propician el aumento de matrícula; un estímulo permanente a los estudiantes que se destacan académicamente permite su motivación y a la vez estimula a los demás estudiantes para mejorar de su desempeño.

Proponer acciones que permitan direccionar el trabajo del aula relacionadas con la misión y la visión del estudiante es una propuesta que al desarrollarse permite al estudiante ampliar sus horizontes al poder ingresar a una institución de educación superior y/o al mercado laboral, le corresponde al Consejo Académico realizar seguimiento a esta acción; relacionado con lo anterior esta acción de seguir con la obligatoriedad de un curso pre Icfes como requisito de grado para que el estudiante mejore sus resultados en las pruebas saber, que favorecen no solo al estudiante sino el nivel de la institución.

En esta semana institucional la comunidad educativa ponen en marcha múltiples acciones encaminadas al mejoramiento de la calidad educativa en todos sus aspectos muy especialmente a la retención de todos sus estudiantes y al aumento de matrícula, algunas de las acciones que se menciona se vienen aplicando desde la culminación de

las mesas de trabajo, otras en cambio empiezan a ser ejecutadas, se aprecia que el conjunto de docentes, administrativos, directivos docentes y padres de familia están realizando esfuerzos en conjunto para retener los estudiantes, este hecho es mucho más valioso que las acciones mismas pues se empieza a percibir un ambiente de unidad en pro de conseguir los objetivos.

**8.7.7 Análisis del Grupo Focal con Estudiantes:** Una vez reunido el Consejo de Estudiantes, coordinadora general e investigadoras, el proceso que se desarrolló fue el siguiente:

- Presentación de la propuesta de trabajo para el día.
- Instrucción sobre el abordaje del formato propuesto por las investigadoras y formación de los subgrupos por grados.
- Formulación de aportes a las diferentes gestiones de forma escrita. En total se organizaron 6 subgrupos (de grados sextos a undécimo).
- Recopilación de la información en documento por parte de las investigadoras y análisis de los aportes.

Se tuvo en cuenta dos aspectos básicos en la discusión grupal; el primero de ellos se refería a las acciones que la institución desde la perspectiva de sus gestiones institucionales podría incentivar, fomentar u optimizar para mejorar el nivel de retención escolar y el segundo sobre los aspectos que cada estudiante está en capacidad de realizar para contribuir a alcanzar el mismo objetivo.

Teniendo en cuenta que algunos aportes y/o sugerencias fueron similares en diversos subgrupos de trabajo, se presentan dichos aportes y sugerencias de forma resumida, como complemento se especifica el número de grupos que consignaron los mismos aportes en sus hojas de trabajo, en una tabla que se presenta a continuación:

**Tabla 12:** Aportes y Sugerencias para mejorar la retención escolar por parte de los estudiantes de la institución INEM Manuel Murillo Toro

<b>Aportes a las diferentes gestiones institucionales</b>	<b>nº grupos</b>	<b>Aportes propios de estudiantes</b>	<b>nº grupos</b>
Aumentar la duración del descanso	2	Respetar a los compañeros, no hacer bullying	4
Capacitar a estudiantes sobre respeto, compromiso, pertenencia institucional, entre otros.	2	Invitar a los compañeros a cumplir con sus obligaciones	2
Adecuar espacios para la práctica de ultimate, frisbee y otros deportes y juegos, Usar todos los implementos deportivos con que cuenta la institución	6	Cumplir con los compromisos adquiridos	1
Implementar una jornada deportiva al mes	3	Mejorar la disciplina	1
Aumentar la cantidad de salidas pedagógicas y recreativas	3	Ayudar académicamente a los compañeros en las dificultades para entender algún tema	1
Crear club deportivo, para deportes nuevos o alternativos	1	Integrar a todos los estudiantes sin importar su edad	1
Crear club de estudio científico	2		
Adoptar medidas disciplinarias más fuertes	1		
Mejorar la asistencia de los profesores	1		
Intensificar el trabajo para quien evada clase	1		
Incrementar las clases de canto, danzas, teatro (formación artística)	1		
Diversificación de las clases (más dinámicas o variadas) , realizar por ejemplo prácticas en áreas como agricultura, veterinaria, etc.	4		
Aumentar las cafeterías o la cantidad de personas que atienden	2		
Suministrar refrigerios para todos	1		
Habilitar todas las modalidades en las dos jornadas	1		

Fuente: La Autora

Según la tabla anterior, para los representantes estudiantiles de la institución educativa INEM Manuel Murillo Toro, reviste especial importancia la práctica de deportes tanto clásicos como nuevas tendencias, por lo tanto consideran que es la mejor acción para elevar el nivel de retención escolar del colegio. Por otra parte la diversificación en la realización de las actividades académicas y el incremento en las prácticas tanto dentro como fuera de la institución pueden mejorar el ambiente escolar, el sentido de pertenencia y por tanto contribuir con la obtención del objetivo de este estudio. Otros aportes importantes fueron la insistencia en la habilitación de todas las modalidades en ambas jornadas con el fin de tener la posibilidad de optar por la de su preferencia, la creación de grupos o club científicos o de investigación. Estos aportes evidencian el conocimiento de algunos de sus derechos como son: el de usar los recursos de la institución, el buen uso del tiempo libre, recibir una enseñanza actualizada entre otros, no obstante el hecho de que no hagan referencia a aspectos como participar en actividades institucionales, ser escuchado, dirigido y asistido por las diferentes dependencias, no implica que no conozcan el derecho que tienen a recibirlas sino que insinúa el buen funcionamiento de la institución en muchos de sus procesos.

Por otra parte todas las acciones que los estudiantes mencionan como parte de su aporte en la obtención del aumento en la retención estudiantil hace referencia al ambiente escolar, específicamente las relaciones interpersonales entre ellos, mostrando la necesidad que presentan en el mejoramiento de ellas; se quedan cortos en la formulación de propuestas o la elaboración de proyectos estudiantiles, por ejemplo, que pueden ser planteados y llevados a cabo por ellos mismos.

**8.7.8 Análisis de Entrevista Semiestructurada a Directivos Docentes:** Los directivos de la Institución se reúnen para reflexionar sobre las acciones que están relacionadas con la retención de estudiantes y que fueron propuestas en el plan de mejoramiento de la gestión directiva diseñado durante la semana institucional. El plan de mejoramiento está compuesto por siete aspectos: Comunicación institucional, Proyectos transversales, Apropriación del modelo pedagógico, unificación de criterios educativos, Reconocimiento de la labor docente, Acompañamiento al personero y calendario de integración.

**Tabla 13:** Reflexiones realizadas por los directivos docentes

Reflexión de los directivos docentes de las acciones propuestas en la semana institucional de octubre 2014			
Fecha: 4 de mayo 2015 Lugar: Sala de juntas Hora: 11:30 – 1:00 pm			
Políticas de Mejoramiento	Acción	Reflexión	Propuestas
Comunicación Institucional	Reuniones Interinstitucionales	Son constantes Deben ser orientadas a la retención estudiantil	Realizar mayor seguimiento elaborar un cronograma mensual
	Utilización de la plataforma	Ha mejorado Canal de comunicación	
	Realización del cronograma de actividades	Orienta actividades Se entregó oportunamente	
	programación de Actividades conjuntas de docentes, estudiantes de las jornadas y sedes	Institucionalizar las actividades	Realizar actividades conjuntas de carácter deportivo, académicos y culturales Adquisición de equipos de sonido
Proyectos Transversales	Gestión a diferentes entidades	Algunas actividades de los proyectos transversales se han ejecutado con ayuda de diferentes entes.	Integrar otras entidades como: Secretaría de salud ICBF Comisarías de familia Fiscalía
	Realización de jornadas	Fortalecen el sentido de pertenencia del estudiante	Realizar las actividades de forma articulada con los actos comunitarios.
Apropiación del modelo pedagógico	Foros de discusión Talleres didácticos	Su mayor fortaleza fue la construcción conjunta Fortalece la identidad institucional Facilita el proceso enseñanza-aprendizaje	Los docentes deben trabajar hacia un mismo objetivo  Mayor empoderamiento de los docentes
Unificación de criterios Educativos	Realización de jornadas Lúdicas	Estos espacios son muy apreciados y solicitados por los estudiantes	Realizar una jornada por periodo Realizar una jornada semestral que integre las dos jornadas y los estudiantes de cuarto y quinto Realizar jornadas interinstitucionales Realizar campeonatos deportivos
	Ejecución de estrategias de disciplina	Se ha trabajado en equipo directivos y docentes.	Formación cada quince días.
Reconocimiento de la labor docente	Institucionalización del día del educador Exaltación a docentes por tiempo y méritos. Reconocimiento a docentes que cumplieron con su labor Realizar actos de solidaridad a docentes con diversas calamidades Integración docente	Todas las actividades propuestas se han realizado mejorando el clima institucional	Exaltar a docentes que favorecen la retención estudiantil por sede y jornada.
Acompañamiento al Personero	Capacitación a personero y demás representantes estudiantiles	Se debe trabajar más en este aspecto pues se realiza de forma deficiente	Formación adecuada Acrecentar los espacios de comunicación con los estudiantes Conformar un grupo de escuela de liderazgo
Calendario de Integración	Diferentes celebraciones institucionales:		

Fuente: La Autora



En la gestión directiva no se orientan acciones encaminadas al apropiamiento de la Misión, visión, principios y metas institucionales, sin embargo en la gestión académica se logra este aporte. Los aportes que el cuerpo directivo hace son muy valiosos para construir la estrategia por ello se realiza un descripción detallada de cada uno de ellos.

Comunicación Institucional: Los directivos docentes consideran que las acciones que contribuyen a la retención estudiantil en el aspecto de comunicación institucional son las reuniones interinstitucionales, la utilización de la plataforma, la realización del cronograma de actividades, y la programación de actividades conjuntas de docentes, estudiantes de las jornadas y sedes. La reuniones institucionales se desarrollan de forma más constante, es indispensable darles una orientación o direccionamiento en pro de la retención estudiantil, se propone unificar las fechas de entrega de actividades de recuperación a los padres de familia, recuperar la escuela de formación a padres aumentar el número de reuniones interinstitucionales de carácter pedagógico, deportivo y cultural. El uso de la plataforma institucional ha mejorado, da a conocer información y fechas importantes, es indispensable que los padres de familia y acudientes se apropien de ella, muchos de ellos no la conocen o no utilizan. El cronograma de actividades se realiza con el propósito de organizar y orientar, se distribuyen a lo largo del año las diferentes actividades en diversos ámbitos; algunas de estas no se han cumplido al pie de la letra. El cuerpo directivo sugiere hacer seguimiento del programa por periodo o mes para ordenar, planificar y ejecutar las actividades. La programación de actividades conjuntas de docentes, estudiantes, y jornadas ha sido exitosa es recomendable institucionalizar estos encuentros por periodo, teniendo en cuenta aspectos deportivos, académicos y culturales algunos ejemplos son la final de campeonatos en el coliseo con asistencia de las dos jornadas. Elección de representantes en una sola jornada, las actividades que unifican las jornadas se deben realizar no solo en la mañana, también en la tarde para ser equitativos con los docentes. Las actividades que no se han cumplido y que están propuestas en el plan de mejoramiento de la gestión directiva son la adquisición de micro parlantes y el mejoramiento de las comunicaciones, se requiere de un sonido adecuado en cada aula de clase, los patios, los bloques; en muchas ocasiones se ha recurrido al préstamo o

alquiler para los eventos especiales, ya que el sonido con que cuenta la institución no es el más apropiado, en muchas ocasiones no está a la altura con los eventos programados y debido a sus fallas estos eventos se ven opacados.

En el aspecto de comunicación institucional los directivos realizan las siguientes propuestas:

Realizar encuentros interinstitucionales en los aspectos deportivos, culturales y académicos.

Elaborar un cronograma mensual para no improvisar.

Adquisición de equipos de sonido acordes a la infraestructura del colegio.

Proyectos transversales: En el presente año se han impulsado los proyectos transversales liderados por los profesores que pertenecen al decreto 1278; los proyectos transversales ejecutados y planeados como dice la ley 115 del 94, el buen desarrollo de estos son una oportunidad muy valiosa para retener estudiantes en la Institución, debido a que a través de ellos se pueden explorar destrezas, habilidades competencias que pueden permanecer ocultos en cada uno de los estudiantes, o no han sido suficientemente explorados, ayudan a fortalecer la autoestima el sentido de pertenencia y la identidad por la institución. El proyecto transversal del aprovechamiento del tiempo libre, que fue desarrollado el año inmediatamente anterior con la colaboración del club deportivo de empleados del Inem, tuvo una gran aceptación del estudiantado, docentes y directivos, ya que este permitió la integración de las dos jornadas, los estudiantes participaron libremente en actividades lúdicas, artísticas y deportivas lo cual es un complemento a la educación formal que ofrece la institución. Las jornadas de educación y prevención en los temas de educación sexual, preservación del medio ambiente y formación ciudadana son muy importantes para el fortalecimiento de la educación que se imparte en la institución; la prevención de estos problemas a través de charlas, conferencias, videos y jornadas deportivas, no solo fortalecen el intelecto también ayudan a cuidar el cuerpo, la mente, el medio ambiente, formando el carácter y la personalidad de los educandos. Es importante integrar otro tipo de entidades de apoyo como la Secretaria de Salud Municipal, ICBF, Comisarias

de familia, Fiscalía, entre otras. Es importante articular con la vida estudiantil el proyecto de prevención de consumo de sustancias psicoactivas.

Apropiación del Modelo Pedagógico: Se observa que el modelo pedagógico fue construido en forma colectiva con la participación de los docentes de las dos jornadas y de las tres sedes, el conocimiento que los estudiantes tienen de él y el empoderamiento de los padres de familia debe fortalecer la identidad institucional, mejorando el desempeño académico de los estudiantes, facilitando el proceso de enseñanza aprendizaje y la retención de los educandos, lo anterior se efectúa si la totalidad de los docentes trabajan con criterios unificados en cuanto a metodología, evaluación y recursos didácticos en el aula. Si todos los docentes tienen en claro “que tipo de hombre pretende formar la Institución” todos trabajarán hacia un mismo objetivo, de lo contrario cada cual realizara acciones separadas, incoherentes y aisladas que obstaculiza el proceso educativo; esto se refleja en la disminución del rendimiento académico y comportamental de los estudiantes generando deserción. Hace falta mayor empoderamiento de los docentes con relación al modelo pedagógico, llevarlo al aula, a las prácticas educativas y evaluativas de los sustentos teóricos del modelo pedagógico social constructivista. La institución debe facilitar jornadas pedagógicas donde se socialicen estrategias didácticas que ayuden a articular la teoría con las prácticas, al hacerlo se verá reflejado en el aumento del índice de retención escolar, al ofrecer una educación de calidad.

Unificación de criterios educativos: En este aspecto se desarrollan dos acciones, desarrollo de jornadas lúdicas y ejecución de estrategias que permitan mejorar la disciplina, presentación personal, manejo apropiado del lenguaje y modales., estos espacios son muy apreciados y solicitados por los estudiantes en sus integraciones, las que les permiten compartir experiencias y conocer mejor a sus compañeros; estas jornadas lúdicas pueden mejorarse si considera:

Garantizar que se realice una jornada lúdica, recreativa y deportiva por periodo.

Durante cada semestre realizar al menos una jornada lúdica recreativa y deportiva que integre las dos jornadas y los estudiantes de cuarto y quinto de las sedes de primaria.

Realizar al menos una jornada recreativa y deportiva interinstitucional con participación de los colegios cercanos.

Realizar un campeonato de microfútbol masculino entre niños de cuarto y quinto de las sedes primarias y los niños de sexto de la sede principal por jornadas, para que los niños conozcan y aprovechen todos los escenarios deportivos con que cuenta la Institución.

Implementar la noche de los mejores donde se exalten al finalizar el año escolar a los mejores estudiantes en el rendimiento académico, desempeño deportivo y cultural, también en el campo investigativo; también se puede realizar una exaltación a los mejores docentes.

Para enriquecer las estrategias que permitan mejorar la parte disciplinaria, la presentación personal, el lenguaje y los modales de los estudiantes los coordinadores proponen:

Formación cada quince días en el patio central para sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de la presentación personal (mejorar la imagen institucional) pautas de comportamiento y trato entre compañeros y en general con todos los miembros de la comunidad educativa, estas jornadas de sensibilización deben ser organizadas por el rector, coordinadores y psico-orientadora, ejecutado con la participación de todos los docentes. La formación debe durar máximo una hora y media y ese día se trabajan todos los periodos de clase de 45 minutos (se rotan los días en que se realice la formación).

El objetivo de esta acción es fomentar en los estudiantes el sentido de pertenencia, mejorar la imagen institucional dentro y fuera del colegio, lo que permitirá que el estudiante se sienta más a gusto en la Institución.

Reconocimiento de la labor docente: La acción a realizar en este punto es la exaltación a docentes por tiempo y méritos, cada año se puede realizar por parte del rector,

teniendo en cuenta la opinión de los estudiantes, compañeros docentes, administradores, coordinadores y padres de familia, uno de los indicadores a tener en cuenta en la exaltación es la de retención estudiantil por sede y jornada.

Acompañamiento al personero: Al reflexionar sobre la capacitación al personero se encuentra que esta es deficiente, carece de planeación, no existe en la institución un programa o proyecto de formación a los aspirantes a la personería, el cual permita desarrollar en ellos el sentido de pertenencia a la institución; los espacios con los que cuentan los representantes son pocos por ello los demás estudiantes no los conocen. Se sugiere conformar un grupo de escuela o liderazgo en el Inem, que tengan personal capacitado y especializado que desarrolle estas cualidades de manera positiva y asertiva.

**8.7.9** Análisis de la Entrevista Semiestructurada a Docentes: Los docentes de la Institución se reúnen para reflexionar y proponer como mejorar las diferentes acciones realizadas desde el plantón de estudiantes hasta la fecha, por parte de la gestión académica para reducir el índice de deserción y favorecer la retención estudiantil; las acciones que consideran más importantes son la atención a padres cada quince días, el fortalecimiento de las escuelas deportivas, la implementación del aula fija especializada para docentes, el uso de las tics; afirman que se debe fortalecer la convivencia escolar, el dialogo permanente con los padres de familia, adecuar estrategias didácticas y metodológicas, y mejorar la aplicación de la prueba formal.

En esta ocasión se complementó la técnica de la entrevista con la del grupo focal, con el fin de recolectar la información aportada por los docentes de la institución cuyos aportes son muy importantes dada su experiencia y conocimiento del tema.

**Tabla 14:** Reflexiones realizadas por los docentes

Reflexión de las acciones propuestas en la semana institucional de octubre 2014 realizada por los docentes		
Fecha: 11 de junio 2015 Lugar: Aula 04-137 Hora: 11:30 – 1:00 pm		
Acciones	Reflexión	Recomendación
Atención a padres	Mayor compromiso de los padres de familia sin embargo los padres de aquellos niños con mayores dificultades no asisten	Mejorar canales de comunicación
Diálogo permanente con los padres	Ha aumentado considerablemente, permiten solucionar y prevenir conflictos	
Escuelas deportivas	Mejoran los procesos de enseñanza aprendizaje	Se deben fortalecer
Aula fija	Mejora la conservación de la infraestructura y el aseo, ofrece un espacio de esparcimiento entre clases. Favorece la disposición del estudiante en cada clase	Se debe trabajar por la conservación de las áreas comunes
Uso de las Tics	Se dotó la institución de nuevas tecnologías	La red wifi es insuficiente en muchas ocasiones
Convivencia escolar	El ambiente de trabajo ha mejorado por iniciativa de los directivos	Se debe trabajar con el personal administrativo
Traslado niños de quinto	La sede principal ofrece amplias instalaciones para los niños	Todos los estudiantes del grado quinto podrían recibir sus clases en la sede principal
Uniformes	Cumplió con el objetivo de incrementar los grados séptimos	
Perifoneo y nuevos cupos	Se aumentó considerablemente la matrícula	
Actos comunitarios	Estimulan a los estudiantes y mejora las relaciones de la comunidad educativa	Hacer partícipes a los padres de familia
Promoción automática	Cumple su papel de motivar	Se debe dar a conocer más el procedimiento para solicitarla
Aportes de otras entidades	Mejora la imagen institucional	
Bienvenida estudiantes de sexto	Motiva a los padres y estudiantes en la permanencia en la institución	
Unificación de plan de estudios		

Fuente: La Autora

Atención a Padres: Este proceso se viene implementando desde hace más de un año, la institución crea un espacio cada quince días que le permite al padre de familia encontrar a todos los docentes en la biblioteca a su disposición en un horario flexible

durante dos horas, en la mañana de seis a ocho y en la tarde de 12:20 a 2:20 , para resolver inquietudes del proceso académico y formativo de sus hijos, pueden asistir voluntariamente o por citación hecha por algún docente o coordinador; gracias a este espacio se ha observado un mayor compromiso de los padres de familia con la educación de sus hijos, ya que estos pueden hacer seguimiento académico y disciplinario con la colaboración de todos los docentes, sin embargo se observa que los padres de los estudiantes con mayores dificultades nunca asisten a pesar de ser siempre citados es preciso establecer o mejorar los canales de comunicación con los padres de familia.

Diálogo permanente con los padres de familia: La Institucionalización de la atención a padres ha permitido exista una mayor comunicación con los estudiantes y padres de familia, permite solucionar y prevenir conflictos entre estos, además se identifican los casos en los cuales es conveniente la orientación profesional psicológica, en la institución la demanda es alta y el personal capacitado no es suficiente, esta comunicación permite identificar los casos que la ameritan y aconsejar al padre de familia a que por intermedio de la EPS (Entidad prestadora de salud) la adquiera, mediante este dialogo se puede fortalecer la escuela de padres y la mayor participación de estos en la vida estudiantil.

Escuelas deportivas: Estos espacios ayudan a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje; el ingreso de un estudiante a una escuela de formación deportiva lo motiva de tal forma que despierta el interés por permanecer en ella y continuar sus estudios en la Institución. Pese a los esfuerzos de los directivos y los docentes de educación física aún falta mayor recepción por parte del estudiantado. Se recomienda institucionalizar esta acción promocionando el uso de todos los escenarios deportivos con que cuenta la institución a través de los clubes deportivos, campeonatos y diferentes grupos que motiven la participación estudiantil; ya que el deporte favorece la retención de estudiantes pues crea en ellos sentido de pertenencia, responsabilidad y disciplina.

Aula Fija: Cada docente de la Institución cuenta con un salón de clases donde permanece toda la jornada académica, es decir los estudiantes rotan dependiendo de la asignatura programada en el horario estudiantil; en este se especifica no solo la materia que les corresponde sino el número del bloque y el salón al que deben asistir, generalmente las clases se imparten en bloques de dos horas, el aula fija para docentes se realizaba desde la fundación del INEM, sin embargo de suprimió dejando un aula rotativa, se retomó la idea porque resultaba atractiva para los estudiantes, pues tienen un espacio de relajamiento en los cambios de clase, además de ella existen aulas especializadas para algunas asignaturas. Los docentes consideran que esta implementación mejora la disciplina del estudiante en cada salón ya que el docente es quien los espera en el salón mientras ellos realizan un cambio de ambiente que permite una buena disposición para la clase; el aula fija para docentes ha permitido la conservación de todos los elementos del aula y el mejoramiento del aseo .La institución debe trabajar en la conservación de las áreas comunes, zonas verdes y deportivas. Sin embargo, algunos de los estudiantes aprovechan estos espacios para no asistir a las clases, por tanto, cada docente debe tomar medidas estrictas para evitarlo.

Uso de las tics: En los últimos tres años se ha dotado de computadores portátiles video beam, programas digitales, laboratorios, televisores, redes de internet, Wi-fi; cada departamento cuenta con estos materiales y en su mayoría tanto los docentes como los estudiantes se han apropiado de estos y haciendo un uso adecuado de ellos de igual forma la institución cuenta con una plataforma institucional independiente de la municipal y cada día se ha mejorado; se debe promover el uso de esta en los padres y estudiantes para hacer de ella un medio de comunicación que facilite los procesos, los directivos docentes y administrativos se dotaron con equipos inteligentes que permiten la comunicación institucional entre docentes y padres de familia. Se debe reforzar la comunicación de los padres de familia con estos medios.

Convivencia escolar: La gestión directiva ha demostrado un gran interés por mejorar las relaciones de todos los integrantes de la comunidad educativa, especialmente el personal administrativo y docente, gestionando recursos y espacios que permitan la recreación y la integración de ellos, prueba de esto han sido la celebraciones del día de



la institución, día de la mujer, día del hombre, día del profesor, folclorito se venían realizado en forma separada durante este año se han integrado las jornadas mañana tarde y noche en estas celebraciones, respondiendo interesándose no solo en la parte académica y cultural si no en la de mejorar las relaciones; es recomendable hacerlo integrando la comunidad de las sedes de primaria. Al mejorar el clima institucional se mejoran las relaciones entre docentes, estudiantes y padres de familia, pues se realiza una concertación basada en el dialogo para solucionar todo tipo de dificultades que sin duda influyen en la permanencia del estudiantado.

Traslado de los niños de quinto a la sede principal: Los docentes de primaria realizan la propuesta de trasladar a los estudiantes de grado quinto a la sede principal como una forma de garantizar su continuidad en la Institución; esta propuesta se realiza en una semana Institucional de octubre del año 2014; los directivos docentes trabajan para poder hacerla efectiva, realizando reuniones de padres de familia de cada una de las sedes para contar con su apoyo; finalmente se ve cristalizada en mayo del 2015.

Uniformes: Una de las condiciones de la Secretaria de Educación en la reunión de conciliación para levantar el plantón fue la de aumentar en 50 el número de estudiantes matriculados en el grado séptimo; para cumplir con este reto, un gran número de docentes organiza un campeonato por grados, la condición de inscripción por equipo era traer tres estudiantes nuevos para séptimo y se les daba el uniforme de diario nuevo; el grupo de docentes con recursos propios donaron los uniformes; de esta manera se cumplió con la exigencia de la Secretaria de Educación y se aumentó la matrícula del grado séptimo; el éxito de la acción más que alcanzar el número de estudiantes es la participación comprometida a través de la gestión que los docentes realizan; se repartieron volantes a toda la comunidad educativa, se realiza propaganda por medios virtuales, más adelante se realiza una acción mayor que hace aumentar considerablemente la matrícula.

Perifoneo y nuevos cupos: Se realiza perifoneo en las calles de Ibagué promocionando la institución, y la Secretaria de Educación abre los cupos, de esta manera se aumenta en 500 nuevos estudiantes la matrícula para el año 2015.

Actos Comunitarios: Permiten el acercamiento entre docentes y estudiantes, mejorando las relaciones interpersonales propiciando un ambiente agradable para toda la comunidad educativa, se debe promover el nivel de participación de los padres de familia en estos actos y lo más importante es que generan sentido de pertenencia e identidad por la institución.

Promoción Automática: Al resaltarla en un acto comunitario motiva a los estudiantes a tener un mejor nivel académico.

Aportes de otras entidades: La consecución de recursos con otras entidades a través de la gestión permite motivar a los integrantes de la comunidad educativa, con sus aportes se puede mejorar la imagen institucional, (pancartas)

Evento de bienvenida a estudiantes de grado sexto: Motiva al padre de familia para la permanencia del estudiante en la Institución, y

Prueba formal: Al finalizar cada periodo escolar se realiza una prueba con 10 preguntas de las asignaturas de las áreas fundamentales y 5 de las complementarias, cada niño tiene un cuestionario y una hoja de respuestas; se viene implementando desde el año 2009; esta prueba fortalece no solo las competencias cognitivas si no las comportamentales ya que educa en diversos sentidos sin embargo, se deben desarrollar procesos de evaluación para mejorarla ya que siempre se presentan inconsistencias en contenidos , y errores de digitación. Replantear algunas preguntas de forma comprensible y ajustada a los planes de estudio para ello es fundamental el diálogo continuo entre los docentes; Algunos estudiantes asumen esta prueba irresponsablemente, se han detectado casos en los que responden al azar o preguntándole a otro compañero; es necesario en el diseño de las pruebas la buena comunicación de los docentes de las jornadas y sedes que orientan una misma asignatura en un mismo grado, para ello la institución podría facilitar los encuentros entre estos docentes en una jornada pedagógica por periodo.

**Tabla 15:** Nuevas propuestas realizadas por los docentes en el proceso de reflexión

Propuestas	Descripción
Estratégicas didácticas y Metodológicas	Simultáneo al desarrollo académico el docente debe realizar una reflexión continua de su quehacer para mejorar las condiciones de clase; Implementar métodos innovadores de enseñanza- aprendizaje para dinamizar las clases y fortalecer el desarrollo de competencias
Replantear sistema de evaluación	Flexible y diverso
Jornada Pedagógica por periodos	Evaluar Rendimientos Académicos y Disciplinarios, Diseño de la prueba formal por todos los docentes que orientan una misma asignatura
Semana Cultural	Se observa que esta acción ha sido sugerida varias veces y desde distintas gestiones
Competencias Inter-colegiados, eventos	La institución cuenta con la infraestructura para albergar una gran cantidad de estudiante , este evento promocionaría la institución
Mayor promoción de la Institución	Con diferentes eventos, utilizando propaganda a través de diversos medios
Fomentar Escuela de Padres	Realizar reuniones periódicas de formación
Mejorar canales de comunicación entre jornadas	Mediante reuniones institucionales.

Fuente: La Autora

### 8.7.10 Análisis de Documentos Sobre Información de Alumnos de los Años 2013, 2014 y 2015

**Tabla 16:** Relación de estudiantes matriculados y desertores por sede y jornada de los años 2013, 2014 y 2015 de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro.

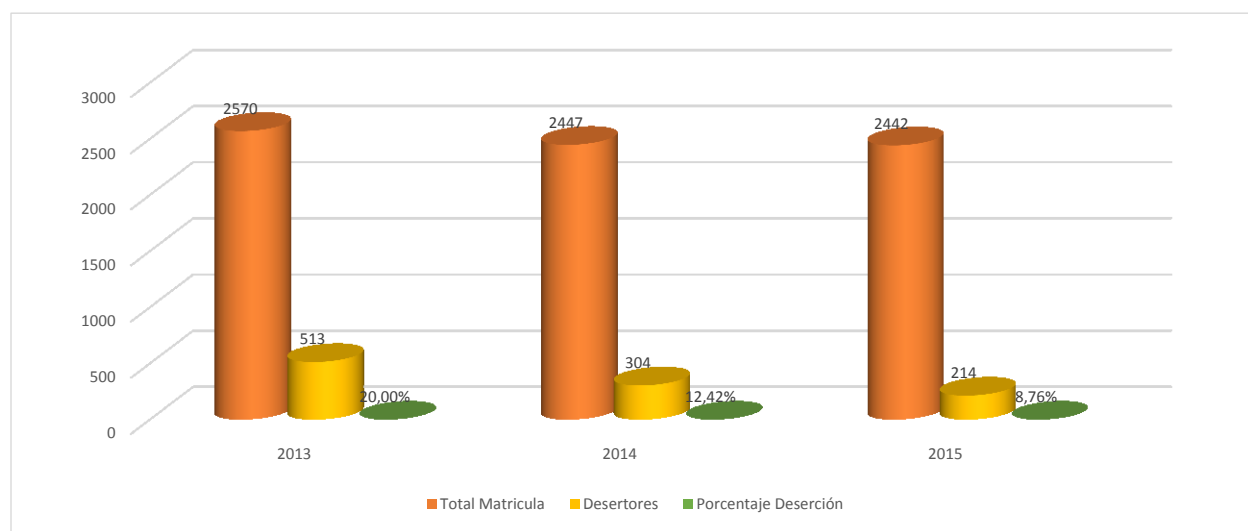
SEDE	2013				2014				2015 (hasta julio 17)			
	Nº matriculados	Nº desertores	% deserción (retirados + desertores)	% de retención	Nº matriculados	Nº desertores	% deserción (retirados + desertores)	% de retención	Nº matriculados	Nº desertores	% deserción (retirados + desertores)	% de retención
ANCON	482	101	21,0	79,0	505	122	24,2	75,8	445	59	13,3	86,7
ACACIAS	437	84	19,2	80,8	481	89	18,5	81,5	404	28	6,9	93,1
CRISTALES	58	15	25,9	74,1	48	3	6,3	93,8	43	4	9,3	90,7
PRINCIPAL	1593	313	19,6	80,4	1413	90	6,4	93,6	1550	123	7,9	92,1
<b>TOTAL</b>	<b>2570</b>	<b>513</b>	<b>20,0</b>	<b>80,0</b>	<b>2447</b>	<b>304</b>	<b>12,4</b>	<b>87,6</b>	<b>2442</b>	<b>214</b>	<b>8,8</b>	<b>91,2</b>

Fuente: La autora

La información que se plasma en la tabla 16, se obtuvo consultando varias fuentes: informes institucionales dirigidos a la Secretaría de Educación, libro de actas de cancelación de matrículas y la plataforma institucional.

Del informe que envía la institución a la Secretaría de Educación se obtienen los datos de los niños matriculados en la institución por año (2013 y 2014); gracias al libro de actas de retiro de documentos se contabilizó el número de estudiantes retirados durante los años 2013 y 2014 y lo corrido del año 2015, mientras que para el número de matriculados de 2015 se consultó la plataforma institucional, que cuenta con información actualizada del año vigente.

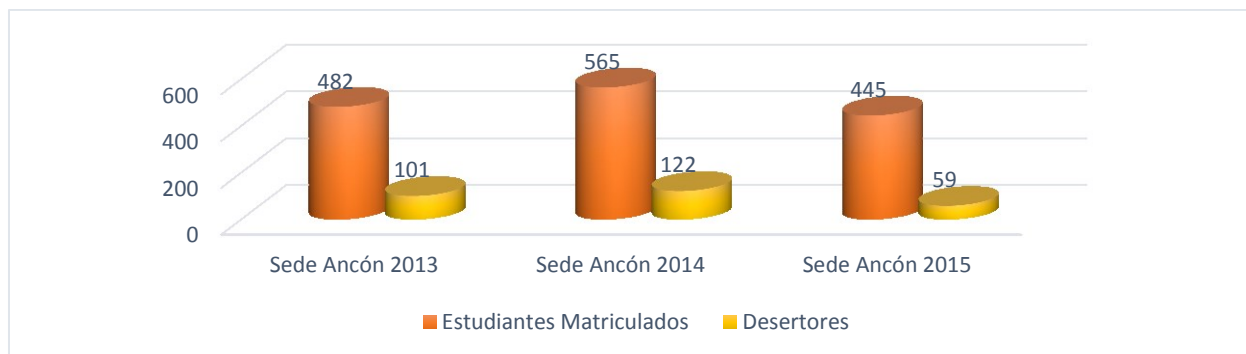
**Figura 6.** Relación de estudiantes matriculados, desertores y porcentaje de retención de los años 2013, 2014 y 2015 de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué



Fuente: La Autora

En la figura anterior se observa disminución en la matrícula en el año 2015 con respecto a años anteriores, pese a que se han realizado actividades para mejorar este aspecto. También se observa disminución en el índice de deserción, aunque hay que tener en cuenta que los resultados del año 2015 son parciales (hasta el mes de junio)

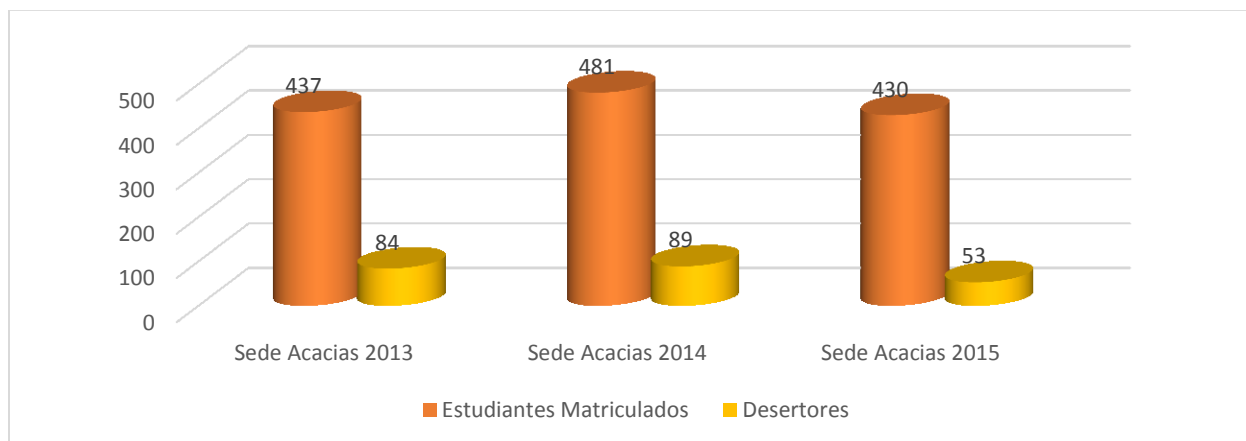
**Figura 7.** Relación de estudiantes matriculados y desertores de la sede Ancón de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué durante los años 2013, 2014 y 2015



Fuente: La Autora

De acuerdo con la figura anterior para la sede Ancón en el año 2014 se notó incremento en el número de estudiantes nuevos con respecto al año anterior, pero su porcentaje de retención disminuyó en 3.2%, reflejado en una cantidad inferior de niños matriculados en el 2015, en este mismo año (hasta el inicio del segundo semestre) se cuenta con un porcentaje parcial de retención superior al de los dos años anteriores.

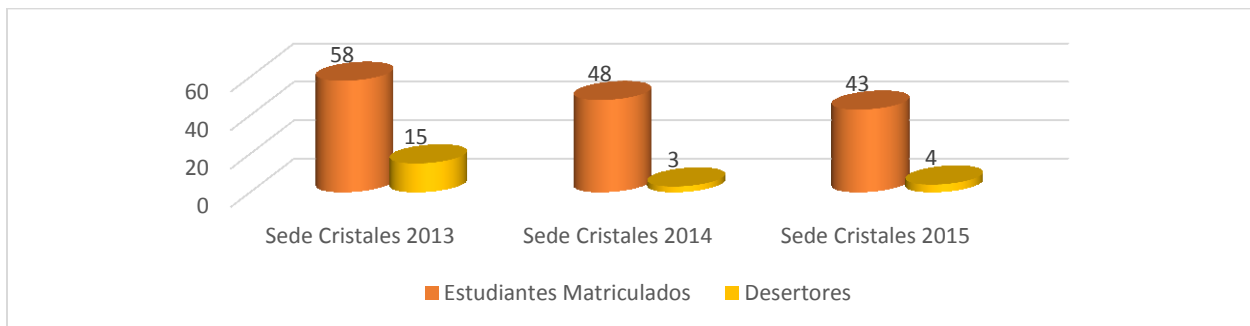
**Figura 8.** Relación de estudiantes matriculados y desertores de la sede Acacias de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué durante los años 2013, 2014 y 2015



Fuente: La Autora

Una situación similar a la de la sede Ancón ocurre en la sede Acacias con relación al número de matriculados para los años 2013 y 2014, mientras el porcentaje de retención en el año 2014 aumentó 1 punto, la retención parcial del 2015 es del 93,1%.

**Figura 9.** Relación de estudiantes matriculados y desertores de la sede Cristales de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué durante los años 2013, 2014 y 2015



Fuente: La Autora

La sede Cristales por su parte presenta el mayor número de matriculados pero el menor porcentaje de retención en los últimos tres años, en lo que va corrido del 2015 cuenta un 3,1% menor de retención con respecto al porcentaje del año anterior.

**Figura 10.** Relación de estudiantes matriculados y desertores de la sede principal de la Institución Educativa INEM Manuel Murillo Toro de Ibagué durante los años 2013, 2014 y 2015



Fuente: La Autora

En el año 2013 la sede Principal registra la matrícula más alta de los años analizados sin embargo la retención es la más baja, en el 2014 muestra el porcentaje de retención más alto de los tres años estudiados. Esto indica que durante los años 2014 y 2015 se matricularon gran cantidad de estudiantes nuevos, considerando el número de matriculados y de desertores del año anterior; al observar el número de estudiantes desertores durante el año 2013, se puede afirmar que la cantidad de ellos que terminó el año lectivo en la institución fue de 2057 estudiantes, es decir que para el año siguiente se matriculan 390 estudiantes nuevos, mientras en el año 2015 se vincularon 300, esto nos indica que al finalizar el año lectivo muchos estudiantes cambian de institución educativa y el propósito de la estrategia que se propone en esta investigación es retener la mayor parte de los estudiantes.

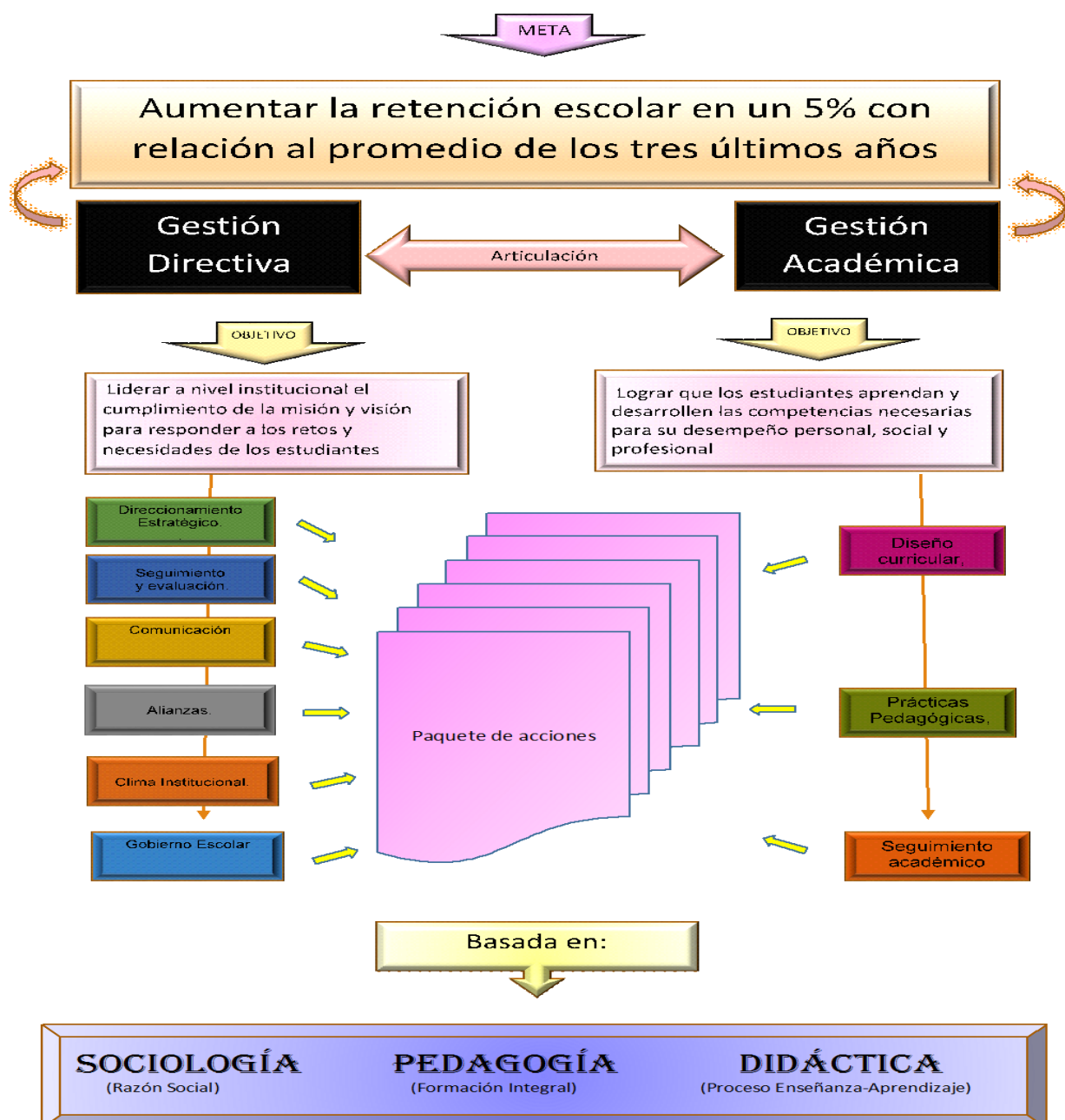
Al realizar el conteo de los niños retirados en el libro de actas y el informe que se da a la Secretaría de Educación se observan discrepancias en dicha información, sin embargo la autora de esta investigación se acoge al libro de actas ya que presenta detalles como fecha de cancelación de matrícula, grado, nombre completo del estudiante, causa de retiro, dirección, firma y teléfono de los acudientes; al realizar el análisis de los instrumentos se determinan algunos aspectos básicos sobre la problemática de interés para este estudio; se evidencian los avances del proceso para incrementar la retención estudiantil. La entrevista telefónica semiestructurada realizada a los padres o acudientes de los niños y jóvenes desertores permite determinar las causas de su retiro, el “plantón estudiantil” devela la situación del plantel y compromete a la comunidad educativa a trabajar articuladamente para mejorar el ambiente institucional y aumentar la matrícula así como optimizar otros procesos institucionales; el trabajo de las mesas por gestiones institucionales suministra una base para desarrollar acciones desde los diferentes entes de la comunidad educativa; por su parte los integrantes del gobierno escolar: Rector, Consejo Académico, Consejo Directivo, y representantes estudiantiles han liderado y facilitado los espacios para la ejecución de las acciones propuestas por docentes, estudiantes, padres de familia, directivos docentes y administrativos.

El análisis de los diferentes instrumentos le permite a la investigadora proponer la siguiente estrategia de retención escolar para la institución educativa INEM



## 9. ESTRATEGIA DE RETENCIÓN ESCOLAR

**Figura 11.** Estrategia de retención escolar que articula las gestiones directiva y académica



Fuente: La Autora

Henry Mintzber y James Brian Quinn (1993) en su libro *El proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos* afirman que una estrategia está compuesta por tres etapas: la planeación estratégica, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia; este trabajo de investigación pretende desarrollar la primera etapa en la planeación de la estrategia cuya meta es aumentar la retención escolar de la Institución Educativa Inem Manuel murillo toro en un 5% con relación al promedio de los últimos tres años, pues se observa que al finalizar el año escolar muchos estudiantes se matriculan en otra institución como se evidenció en el capítulo anterior; la planeación estratégica pretende articular las gestión académica y la gestión directiva.

El objetivo de la gestión directiva es liderar a nivel institucional el cumplimiento de la misión, para responder a los retos y necesidades de los estudiantes se complementa con el objetivo de la gestión académica que pretende lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional; para lograrlo las dos gestiones se apoyan en diferentes procesos como se plantea en el desarrollo de este capítulo, la articulación de estos facilita el desarrollo de diferentes acciones que favorecen la calidad educativa.

## **9.1 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DE LA ESTRATEGIA**

La institución educativa está integrada por grupos de personas con diferentes roles que apuntan a la socialización no solo del estudiante si no de los diferentes miembros cuyo fin último es lograr un aprendizaje social en cada uno de los educandos; la estrategia de retención estudiantil que parte de las gestiones académica y directiva toma en cuenta los procesos de formación integral generando expectativas educativas en ellos, creando lazos de pertenencia con la institución INEM Manuel Murillo Toro que les motiva a terminar en ella su ciclo de primaria, básica y media vocacional, para lograrlo se proporciona un proceso continuo de enseñanza- aprendizaje; la socialización continua del estudiante, la formación integral y el proceso de enseñanza aprendizajes son los propósitos de la sociología de la educación, la pedagogía y la didáctica, ciencias de la educación que permiten sentar las bases para la propuesta.

**9.1.1 Sociología de la Educación:** El ser humano por naturaleza es un ser social, busca de la compañía de sus congéneres para enriquecer su propio desarrollo y obtener beneficios, esta necesidad de comunidad requiere de normas o reglas, las instituciones educativas son sociedades que permiten el desarrollo de los integrantes inmersos en el proceso educativo, para Usagui Basozabal (2004) este proceso es una tarea de socialización:

La educación consiste en una socialización metódica de la joven generación. Se puede decir que en cada uno de nosotros existen dos seres que, aun cuando inseparables a no ser por abstracción, no dejan de ser distintos. El uno está constituido por todos los estados mentales que no se refieren más que a nosotros mismos y a los acontecimientos de nuestra vida privada: es lo que se podría muy bien denominar el ser individual. El otro es un sistema de ideas, de sentimientos y de costumbres que expresan en nosotros, no nuestra personalidad, sino el grupo o los grupos diferentes en los que estamos integrados; tales son las creencias religiosas, las opiniones y prácticas morales, las tradiciones nacionales o profesionales, las opiniones colectivas de todo tipo. Su conjunto constituye el ser social. El formar ese ser en cada uno de nosotros, tal es el fin de la educación. Citado por (Usagui Basozabal, 2004, pág. 283).

La sociología de la educación permite al maestro entender el medio en que se desenvuelve ya que las instituciones son sistemas sociales sometidos a las reglas de la sociedad y de la misma institución, ligadas a la comunidad. La sociología de la educación es una ciencia base que permite proponer la estrategia de retención, porque todos los procesos que se desarrollan en la vida institucional obedecen a normas sociales.

Teniendo en cuenta que la escuela es la institución donde se realiza el proceso de socialización secundaria, es importante que en ella el educando se forme integralmente

para ser parte activa de la sociedad a la cual pertenece; por tanto, es función de la escuela ofrecer a cada estudiante la oportunidad de culminar exitosamente sus estudios y prepararlo para que su proceso de socialización se realice en forma eficaz.

**9.1.2 Pedagogía:** El significado de la pedagogía ha cambiado a través de los siglos, cada época le ha aportado diferentes características que la han enriquecido inicialmente se entendía como pedagogía guiar o conducir niños, para Flórez Ochoa (1994) la pedagogía:

Se refiere al saber o discurso sobre la educación como proceso de socialización o de adaptación. En sentido estricto por pedagogía entendemos el saber riguroso sobre la enseñanza, que se ha venido validando y sistematizando en el siglo XX como una disciplina científica en construcción con su campo intelectual de objetos y metodología de investigación propios, según cada paradigma pedagógico. Hoy día no se puede confundir pedagogía con didáctica, ni con enseñanza ni con educación como se hacía antiguamente. (Flórez Ochoa, 1994, pág. 305)

La pedagogía facilita las herramientas al docente para estudiar y analizar los acontecimientos de su quehacer en la formación de los estudiantes, le permite al maestro realizar diagnóstico, estudiar, analizar, proponer, ejecutar, evaluar, las actividades que favorecen la formación integral del educando teniendo presente el contexto; el Ministerio de educación nacional define como pedagogía:

El saber propio de las maestras y los maestros, ese saber que les permite orientar los procesos de formación de los y las estudiantes. Ese saber que se nutre de la historia que nos da a conocer propuestas que los pedagogos han desarrollado a lo largo de los siglos, pero que también se construye diariamente en la relación personal o colegiada sobre lo que acontece diariamente en el trabajo con alumnos, alumnas y colegas, sobre los logros propuestos y obtenidos, sobre las metodologías más

apropiadas para conseguir desarrollo humano y la construcción de la nueva Colombia a medida que se desarrollan los proyectos pedagógicos y las demás actividades de la vida escolar (MEN, 2005).

La actividad diaria del maestro está enmarcada de múltiples realidades y el desarrollo de la pedagogía a través del tiempo le brinda la oportunidad de enfrentarlas apropiadamente, el fin último de la pedagogía es la formación integral del estudiante proceso que se debe mantener ininterrumpido, fracasa cuando los estudiantes no terminan su proceso educativo al desertar de la institución, por ello la comunidad educativa de la Institución Inem Manuel Murillo Toro debe hacer esfuerzos para reducir el porcentaje de deserción.

**9.1.3 Didáctica:** Su objeto de estudio son los factores que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje, se enriquece con los diferentes métodos y técnicas que favorecen el papel del docente en su rol como educador y el papel del estudiante al que se pretende educar, F. Vargas afirma que la Didáctica es:

Ciencia que tiene como objeto de estudio el proceso docente educativo dirigido a resolver la problemática que se le plantea a la escuela: la preparación del hombre para la vida y cuya función es la de formar al hombre pero de un modo sistemático y eficiente. Este proceso se convierte en el instrumento fundamental, dado su carácter sistémico, para satisfacer el encargo social. (Vargas, 2011)

La propuesta de la estrategia de retención escolar en las gestiones académica y directiva se basa en la didáctica, porque esta pretende proponer acciones que favorezcan el trabajo del docente y realizar con éxito el proceso de formación del estudiante.

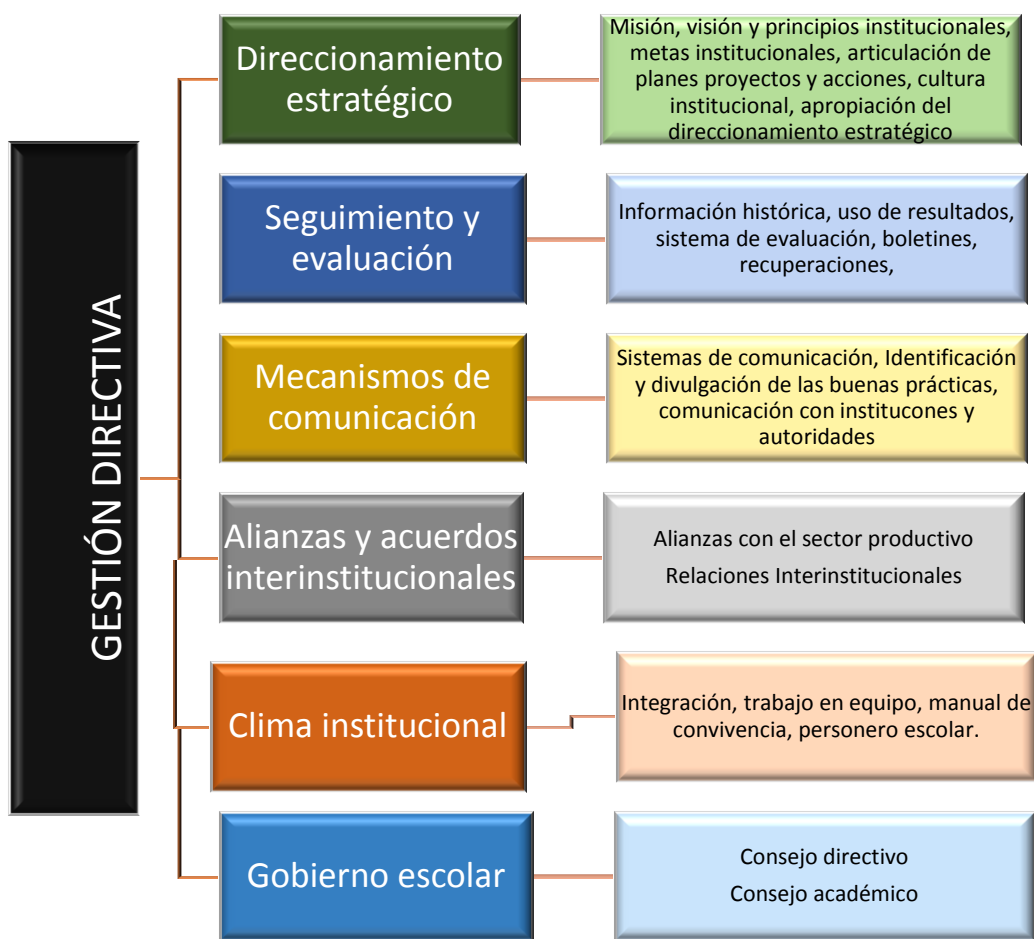
El propósito fundamental de la gestión educativa del colegio INEM debe ser el de contribuir eficazmente a la formación integral de los estudiantes, propiciando de esta

manera las buenas relaciones entre los miembros de esta comunidad educativa, para desarrollar los objetivos y metas propuestos en el PEI, cuyo fin primordial es propiciar en los estudiantes las bases que les permita mejorar su calidad de vida mediante todos los recursos humanos, financieros y físicos con que cuenta la Institución; sin desconocer la participación de la comunidad educativa para proponer, ejecutar y realizar seguimiento de diferentes acciones que propicien la retención escolar para alcanzar la meta del proyecto de investigación. Las acciones que conforman el diseño de la estrategia son en su mayoría las propuestas por los miembros de los diferentes entes de la comunidad educativa, otras son propuestas por la autora, producto de la investigación realizada durante los últimos 18 meses.

## **9.2 ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA**

Tiene la misión de orientar el adecuado desarrollo de la vida institucional, para ello se requiere de un liderazgo claro que le permita dirigir los procesos de: direccionamiento estratégico, seguimiento y evaluación, mecanismos de comunicación, alianzas y acuerdos institucionales, clima institucional y gobierno escolar.

**Figura 12.** Procesos y elementos de la gestión directiva para el diseño de la estrategia.



Fuente: La Autora

**9.2.1 Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional:** Este proceso le permite al rector determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la institución trabaje en la misma dirección; es decir que este componente otorga a la gestión directiva la responsabilidad de guiar a la institución más allá de la planeación; los directivos tienen la responsabilidad de ser capaces de enfrentar los cambios que ocurren continuamente en la vida institucional.

**Figura 13.** Acciones para la retención en cada uno de los elementos del direccionamiento estratégico y horizonte institucional.



Fuente: La Autora

La Institución requiere de una actualización del PEI en cuanto al horizonte institucional, determinar los principios institucionales basados en la Constitución política de Colombia y la ley general de educación, el rector se apoya en el grupo de gestión institucional para realizar los ajustes necesarios al PEI.

Una vez realizado el trabajo de actualización del PEI es necesario que los miembros de la comunidad educativa conozcan cual es la misión, visión, principios y metas institucionales, les corresponde al consejo directivo, consejo académico y directivos docentes realizar jornadas pedagógicas que permitan la apropiación de estos aspectos no solo en los docentes, también en los demás miembros de la comunidad educativa, estudiantes, egresados, padres de familia y personal administrativo mediante la



realización de jornadas pedagógicas, escuela de padres, aula hogar y otros momentos de encuentro.

La misión de la institución es formar estudiantes con posibilidad de ingresar a la universidad y/o al campo laboral; sin embargo no existen mecanismos claros que permitan verificar que esta se cumpla; es necesario realizar seguimiento continuo a los egresados, la visión aspira que la institución en el año 2020 sea una de las mejores del departamento en todos sus niveles, para ello tendrá que mejorar los desempeños en las pruebas saber las acciones que se llevan a cabo para tal fin son: curso preicfes como requisito de grado aprobado por el consejo directivo, y la prueba formal

El conjunto de directivos docentes ha procurado articular los planes, proyectos y acciones, mediante un cronograma de actividades que muy oportunamente elabora y trasmite para su ejecución y puntual cumplimiento, sin embargo en ocasiones no se desarrolla de la forma planeada debido a acontecimientos de la vida escolar, como capacitaciones, jornadas o paros sindicales; es necesario adaptarlos en el transcurso del año, publicarlos en la página web y la plataforma institucionales para que sean del conocimiento de toda la comunidad educativa.

La cultura institucional se refleja en la imagen o presentación que tiene el INEM, el conjunto de significados o comportamientos, costumbres, creencias, normas, valores, procedimientos, los medios usados y las actitudes de las personas; hacen parte de este aspecto, el buen porte del uniforme, el respeto y apropiación de las insignias y símbolos institucionales( La bandera, el escudo, el himno al Inem), es necesario realizar aula hogar en la primer semana del año lectivo para enseñar o reforzar en los estudiantes el respeto hacia estas insignias, muchos de ellos solo interpretan la primera estrofa del himno al colegio y no conocen el himno de Ibagué. El CRI club radial Inem, hace parte de esta cultura institucional, deja en alto el nombre del colegio siempre que participa en eventos, es necesario la dotación y adecuación de elementos necesarios para su buen desempeño; la participación de la institución en diferentes eventos

deportivos, culturales y académico refuerza el sentido de pertenencia en los estudiantes.

La comunidad educativa debe ser conocedora de todos aspectos que conforman el direccionamiento estratégico para ello se debe hacer evaluación periódica para ejecutar, mejorar y evaluar todos sus elementos, esto se puede realizar en los encuentros con los miembros de la comunidad educativa, con los estudiantes en el aula hogar, con los padres de familia en reuniones, escuela de padres, con los docentes en las semanas institucionales, y propiciar encuentros periódicos con el personal administrativo.

**9.2.2 Seguimiento y Evaluación:** El seguimiento es una función continua que tiene la gestión directiva para obtener indicadores sobre el progreso o no de la institución; en la evaluación se recopila sistemática, permanente y ordenadamente la información sobre el desempeño de las demás gestiones y miembros de la comunidad educativa. Se realiza seguimiento y evaluación a los proyectos, alianzas, estrategias, y todo tipo de programas desarrollados en la Institución; la información obtenida orienta al rector a la toma de decisiones en pro de la institución. Los elementos de este proceso son el procedimiento para la evaluación institucional, la información histórica y el uso de los resultados.

**Figura 14.** Acciones para la retención en cada uno de los elementos del seguimiento y evaluación.



Fuente: La Autora

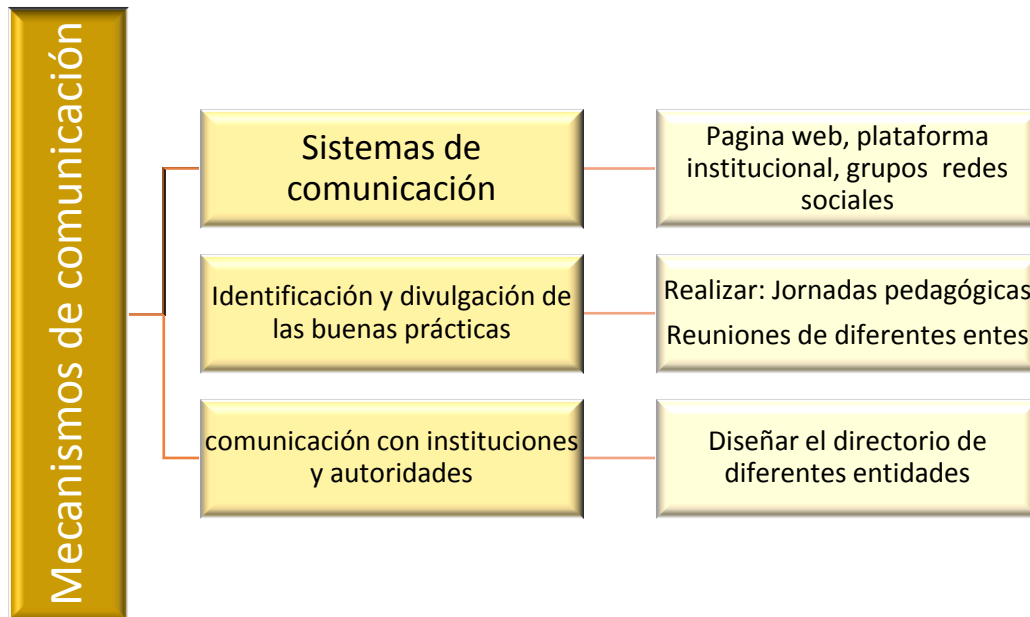
El proceso de evaluación institucional se implementa de forma conjunta teniendo en cuenta todos los miembros del cuerpo docente, tanto de la sede principal como las demás sedes sin embargo en el momento de realizar la autoevaluación institucional por gestiones es necesario involucrar al personal más representativo de cada una de ellas, por ejemplo cuando se realice autoevaluación de la gestión administrativa se debe convocar al personal administrativo para realizarla y no a un grupo de docentes con uno o dos administrativos, lo mismo aplica para cada una de las gestiones. La adecuada y veraz autoevaluación les permite a los miembros de la comunidad identificar las fallas para mejorar en pro de la institución y así acercarse a la calidad educativa.

La actualización de los planes de área y asignatura se diseñan teniendo en cuenta las pruebas externas, esta acción se sigue ejecutando año tras año, es necesario hacer seguimiento continuo por periodos, actividad que se puede realizar en las reuniones de área, encabezada siempre por el coordinador que corresponda.

La institución utiliza los resultados de la autoevaluación para ejecutar el plan de mejoramiento, es recomendable que toda la comunidad educativa lo conozca, se debe publicar en la página de la institución para que todos sus miembros recuerden constantemente cuales fueron los propósitos establecidos para mejorar, y a su vez realicen seguimiento, y control de la ejecución de las acciones propuestas.

**9.2.3 Mecanismos de Comunicación:** Los procesos adecuados de comunicación son indispensables para la buena marcha de todas las tareas educativas, mediante estos se realiza interacción de todos los entes; la gestión directiva debe ejercer liderazgo que guíe adecuadamente la institución; esta gestión es responsable de la existencia y apropiación de mecanismos claros y adecuados para la buena comunicación; por ello le corresponde conocer y apropiarse de las nuevos medios de comunicación, de las redes sociales, articulándolas desde lo pedagógico, administrativo y comunitario.

**Figura 15.** Acciones para la retención en cada uno de los elementos de los mecanismos de comunicación.



Fuente: La Autora

La página web sirve como medio de comunicación con los miembros de la comunidad, del mismo modo la plataforma institucional, y otras redes sociales creados con el fin de que los docentes y demás miembros permanezcan enterados de los acontecimientos de la institución; aunque día tras día se viene enriqueciendo con información institucional, aún faltan aspectos como: plan de área, plan de asignatura, plan clase, carga académica, horarios tanto de los grupos como docentes y toda la información que facilita la buena marcha de la institución.

Es necesario mejorar los sistemas de comunicación entre las gestiones. Existen criterios que unifican las jornadas y las sedes sin embargo algunas veces las actividades realizadas son disímiles, en ocasiones se desarrollan actividades diferentes en las jornadas .

Es necesario realizar evaluación periódica de las buenas prácticas a nivel pedagógico y administrativo; en el cronograma es recomendable institucionalizar una jornada pedagógica por periodo y en ella abrir un espacio que permita la socialización y evaluación de estas prácticas donde asistan todos los docentes, el personal administrativo, directivos docentes, representantes de padres de familia, representantes del sector productivo, representantes de egresados y representantes de estudiantes con el fin de realizar los ajustes necesarios.

La institución debe contar con un directorio de las diferentes entidades que se involucran con las institución, debe incluir números telefónicos y direcciones virtuales.

**9.2.4 Alianzas y Acuerdos Interinstitucionales:** Mediante las alianzas y los acuerdos se consolidan políticas para avanzar en objetivos comunes con otras instituciones por medio de intercambio mutuo para recibir y obtener ayudas o servicios que favorezcan el logro de las políticas institucionales.

**Figura 16.** Acciones para la retención en cada uno de los elementos de las alianzas y acuerdos interinstitucionales.



Fuente: La Autora

La institución educativa Inem intercambia beneficios con la cooperativa Coopinem quienes tienen en arriendo las tiendas escolares del colegio, la cooperativa de estudiantes se encuentra bien dotada en cuanto a espacio y silletería, para mejorar el bienestar de los estudiantes especialmente de los jóvenes de los grados undécimo, décimo y quienes prestan servicio social (jóvenes de los grados once y novenos); resultaría confortable la venta de almuerzos a un módico precio; ya que la jornada escolar de los jóvenes mencionados anteriormente es de seis de la mañana a seis de la tarde teniendo una pausa para el almuerzo de una hora.

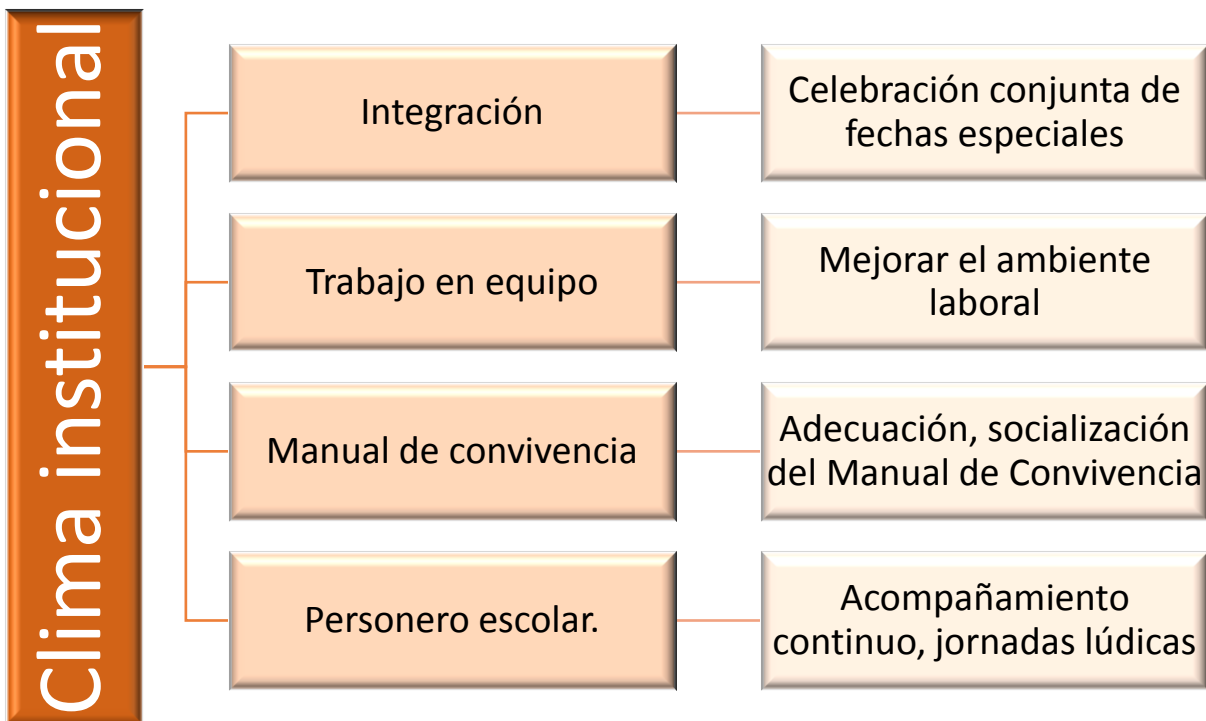
Por medio de Coopinem se puede aumentar el número de uniformes y kits escolares que la Cooperativa suministra al inicio del año escolar y entregarlo a jóvenes de escasos recursos o a aquellos que sobresalen por su rendimiento académico.

Los convenios interinstitucionales existentes son con el SENA en las modalidades de industrial en la jornada de la tarde y la Universidad del Tolima con la modalidad de sistemas en la jornada de la mañana, es necesario extender estos convenios a las dos jornadas después de un estudio del Consejo Directivo.

La Institución cuenta con una excelente infraestructura y campos deportivos, al inicio del año el departamento de Educación Física puede organizar un campeonato donde participen varios colegios de la ciudad para fomentar el deporte y promocionar la institución.

**9.2.5** Clima Institucional: Es responsabilidad de la gestión directiva generar un buen entorno laboral, un clima institucional armónico donde prime la motivación, el respeto por la integridad del otro, la satisfacción individual y grupal y las buenas relaciones de todos los miembros de la comunidad educativa.

**Figura 17.** Acciones para la retención en cada uno de los elementos del clima institucional.



Fuente: La Autora

Los directivos han hecho esfuerzos para integrar la comunidad educativa; al promover las diferentes celebraciones se puede mejorar el clima institucional teniendo en cuenta: Celebración del día de la Institución con la participación de todas las sedes y jornadas mediante un evento público que promueva al colegio mediante un desfile en una hora donde la ciudadanía pueda enterarse del evento.

Celebración del día del hombre, día de la mujer, día del profesor, día de los administrativos abriendo espacio que permita la integración de todos los miembros de las sedes y jornadas.



Día del estudiante, del niño y del estudiante inemita mediante jornadas lúdico deportivas, donde todos los miembros de la comunidad educativa participen activamente.

Estos eventos conjuntos permiten reforzar el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo generando compañerismo, entusiasmo fomentando un ambiente de entusiasmo y obteniendo muy buenos resultados en las tareas emprendidas; el trabajo en equipo mejora las relaciones de amistad de los integrantes de la comunidad educativa, obteniendo un clima laboral y un ambiente propicio que favorezcan la retención de estudiantes.

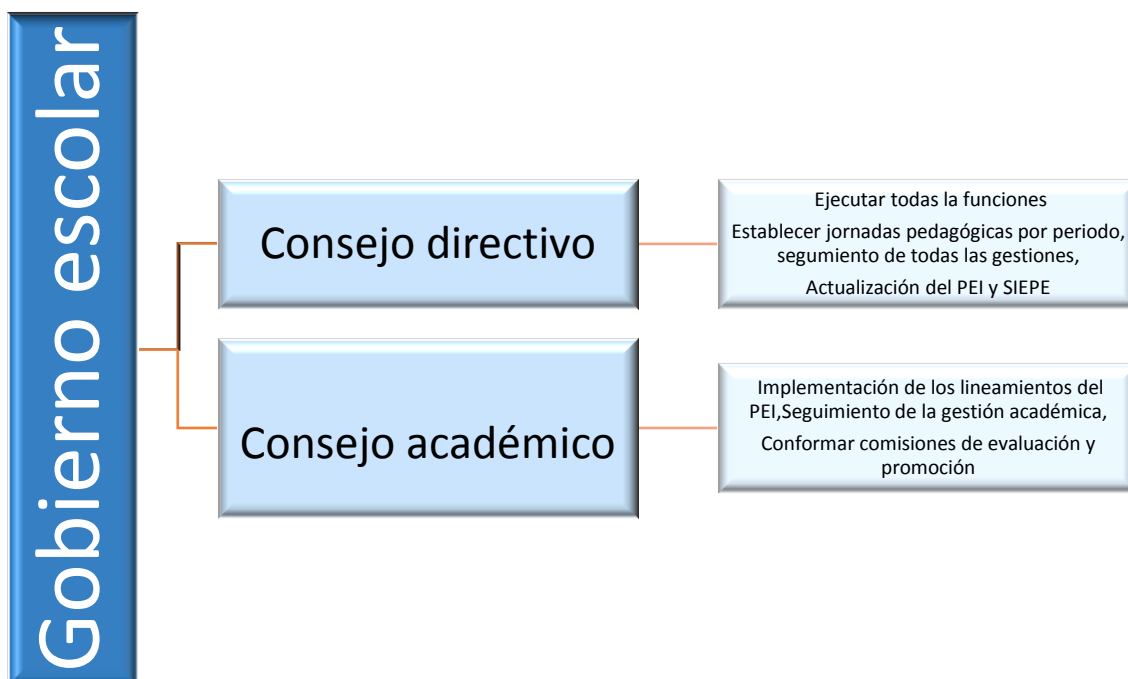
El Manual de Convivencia recientemente fue reformulado teniendo en cuenta la situación actual de la institución y atendiendo a los requerimientos de ley, sin embargo es necesario definir los responsables en cada una de las acciones formativas y estas a su vez deben estar descritas en él, este debe ser socializado por los directores de grado en aula hogar como una actividad encaminadas a la formación.

Otro elemento importante en el clima institucional es el personero escolar a quien le corresponde liderar las jornadas lúdicas recreativas que se realizan en la institución con la colaboración del club deportivo, el desempeño del personero ha sido eficiente, pero aún falta acompañamiento por parte de directivas y docentes.

**9.2.6** Gobierno Escolar: Este elemento de la gestión directiva trabaja en pro de la convivencia democrática, garantizando la participación de todos los estamentos que conforman la comunidad educativa para el análisis, seguimiento, actualización y evaluación constante del proyecto educativo institucional PEI; en la institución educativa INEM Manuel Murillo Toro están conformados los siguientes entes que hacen parte del gobierno escolar: consejo directivo, consejo académico, comisiones de evaluación y promoción, personero estudiantil, consejo de estudiantes, consejo de profesores, consejo de padres de familia, comité de convivencia y paz; estos entes

fueron elegidos en los primeros meses del año escolar teniendo en cuenta la reglamentación respectiva.

**Figura 18.** Acciones para la retención en cada uno de los elementos del gobierno escolar.



Fuente: La Autora

**9.2.6.1 Consejo Directivo:** Además de los recursos financieros provenientes del CONPES y la gratuidad, en las reuniones que realiza el Consejo Directivo se debe debatir los demás aspectos de la vida institucional y enfocarlas en el mejoramiento institucional dando participación a diferentes estamentos realizando seguimiento continuo de cada una de las políticas trazadas en pro de la retención y aumento de matrícula; le corresponde al Consejo Directivo regular el buen funcionamiento de los demás entes que hacen parte del gobierno escolar delegando a cada uno de ellos los aspectos que les corresponda.

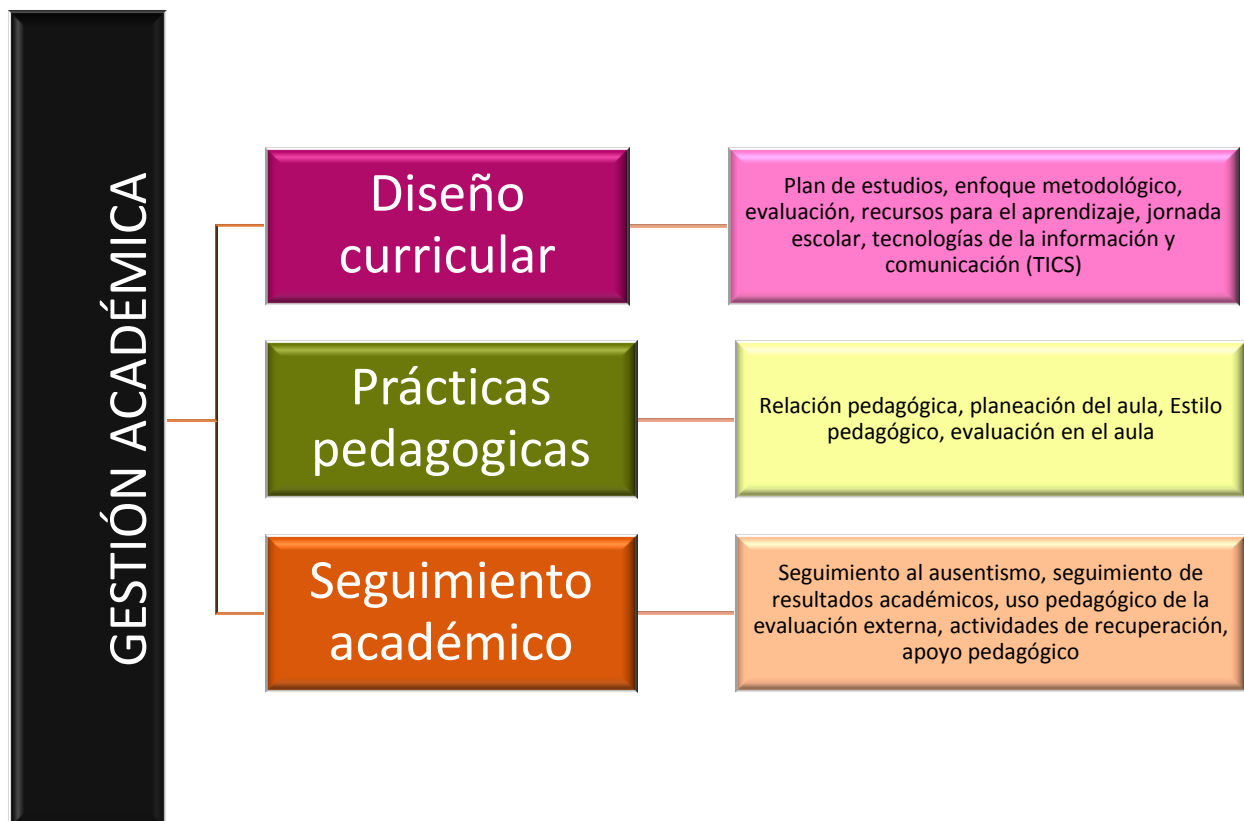
**9.2.6.2 Consejo Académico:** El Consejo Académico debe hacer un seguimiento a los resultados arrojados en las comisiones de evaluación y promoción, crear mecanismos

de participación estudiantil para conocer, analizar y decidir sobre los reclamos de los alumnos hacia la evaluación educativa así como proponer, ejecutar y hacer seguimiento a las acciones emprendidas para la retención escolar.

### 9.3 ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN ACADÉMICA

Esta gestión es un elemento clave para la institución educativa, en ella recae la responsabilidad de la apropiación de las competencias de los estudiantes, los procesos que la integran son el diseño curricular, las prácticas pedagógicas y el seguimiento académico.

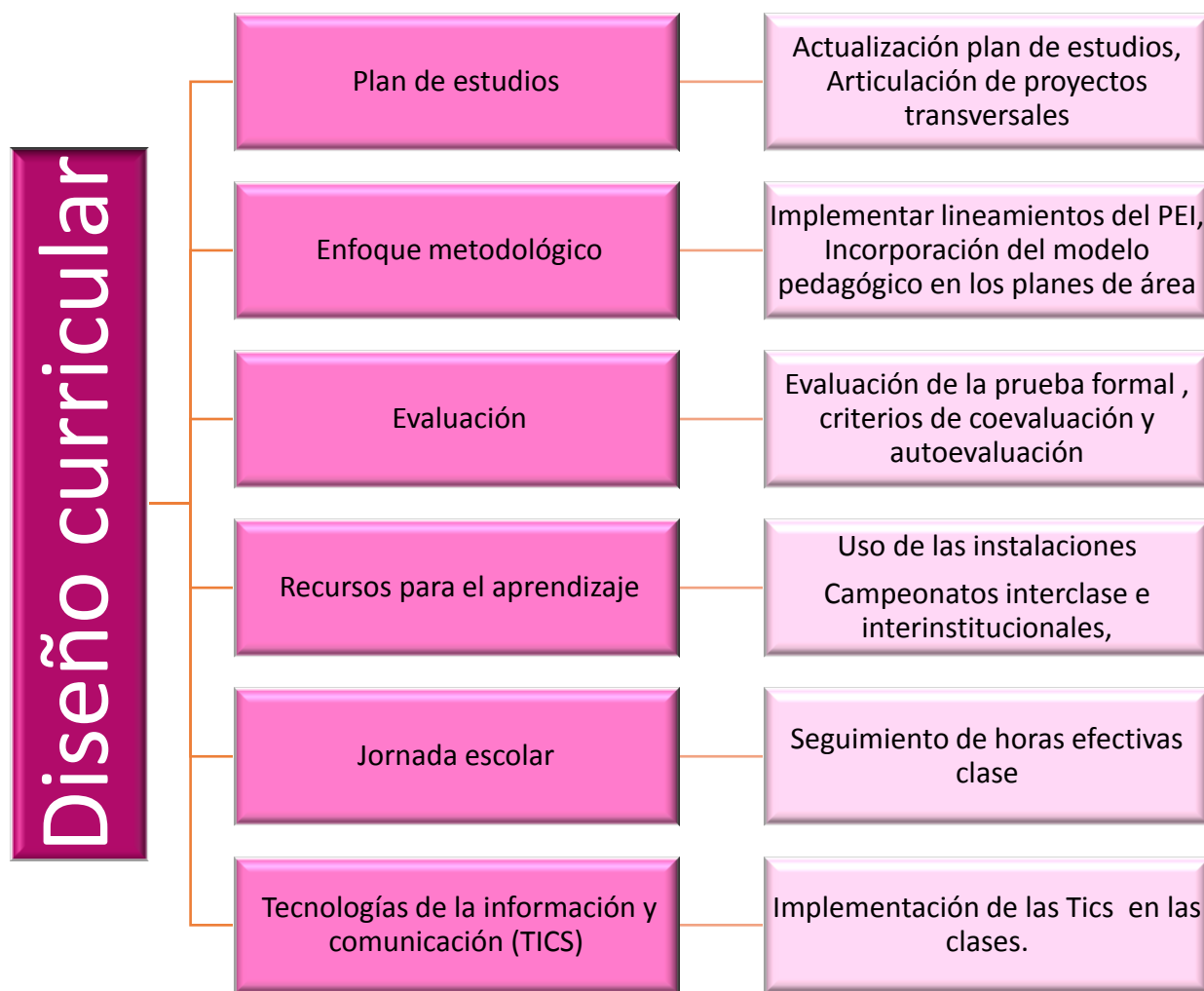
**Figura 19.** Procesos y elementos de la gestión académica para el diseño de la estrategia.



Fuente: La Autora

**9.3.1** Diseño curricular: Permite organizar los aspectos referentes al proceso de enseñanza y aprendizaje, permite organizar el trabajo del aula implementando los requerimientos del MEN en la institución como soporte para que el trabajo en clase sea coherente y pertinente

**Figura 20.** Acciones para la retención en cada uno de los elementos del diseño curricular



Fuente: La Autora

Se requiere de la actualización del plan de estudios de la educación media académica y técnica teniendo en cuenta: los lineamientos curriculares, elaboración de la justificación de cada una de las profundizaciones de la educación media, incorporación de los fines de la educación contextualizados en cada una de las áreas, articulación de los proyectos transversales, especificar las estrategias que se desarrollan en cada área, incorporación de asignaturas de las especialidades a las áreas fundamentales; el consejo académico debe dirigir estos ajustes teniendo como apoyo los integrantes de cada área siendo el responsable el jefe de área , para que el trabajo sea eficaz se requiere de una planeación que organice adecuadamente los tiempos en que los docentes se reúnen para realizarlo, le corresponde al consejo directivo propiciar los encuentros en jornadas pedagógicas y en la semana institucional de octubre de 2015.

El PEI de la institución Inem Manuel Murillo Toro establece que la estrategia pedagógica está dirigida hacia los procesos del desarrollo integral implementando acciones conjuntas y participativas de la comunidad educativa, a través de la interpretación, argumentación y proposición en el contexto de los valores, disciplinas y conocimientos, modos fundamentales de participación y construcción social, para la formación de personas de alto nivel de eficiencia y calidad, competitivas y exitosas en la actividad profesional y laboral; basada en lectura continua y analítica, composición oral y escrita, dinamización, complementación de los referentes teóricos y prácticos, desarrollo de la creatividad, y la implementación, profundización y refuerzo, estos lineamientos enriquecen el desarrollo de las clases generando interés en los estudiantes aumento del rendimiento académico, generando bienestar estudiantil que favorece la retención estudiantil, es tarea del docente incorporarlos en sus prácticas.

El modelo pedagógico que maneja la Institución es el social constructivista se debe especificar en cada una de las áreas cómo se desarrolla, le corresponde realizar este trabajo a los grupos de docentes conformados por áreas bajo el liderazgo del jefe de área, este trabajo se debe adelantar en jornadas pedagógicas y en la semana institucional de octubre de 2015

El sistema de Evaluación Institucional está basado en las competencias de saber, saber ser y saber hacer; cada una de ellas se valora en los aspectos cognitivo,

procedimental y actitudinal respectivamente; los docentes deben reportar cuatro notas en el periodo donde valoran los avances de la formación integral, la cuarta nota corresponde a la prueba formal, es pertinente realizar una jornada pedagógica bajo la orientación de los directivos docentes para:

- Realizar evaluación de la prueba icfes que es una valiosa herramienta que prepara a los estudiantes en las pruebas saber, para corregir errores que se presentan continuamente con el fin de mejorarla.
- Definir los criterios para realizar la autoevaluación y la coevaluación de los estudiantes.
- Definir criterios generales para realizar los planes de recuperación basados en el desarrollo de las competencias, debidamente firmados por el docente, padre de familia y estudiante. Estos planes de recuperación deben estar en la página web de la institución
- Los informes de rendimiento escolar deben describir los avances y dificultades de los estudiantes de forma explícita.

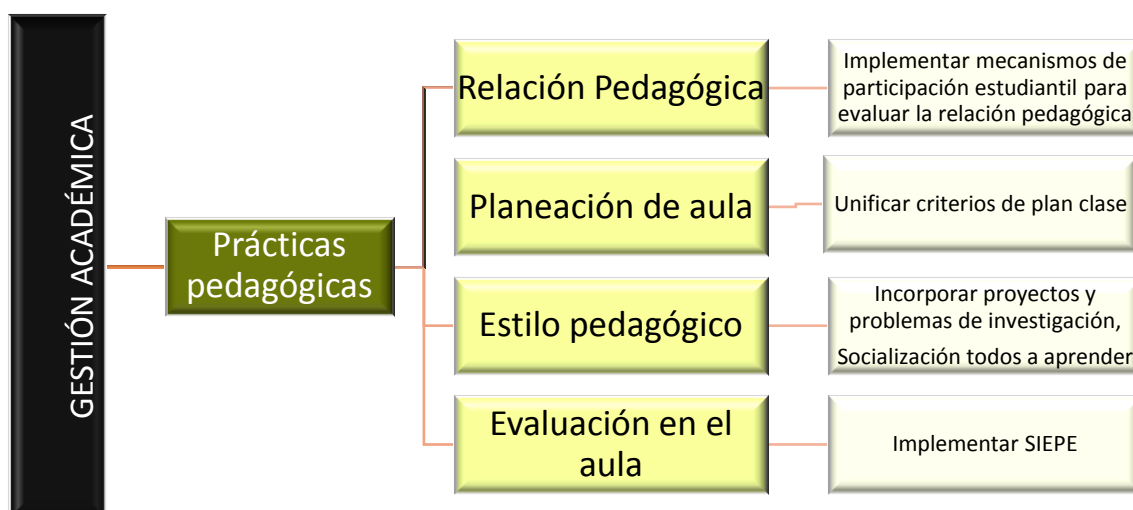
La Institución cuenta con una infraestructura que ofrece múltiples escenarios que favorecen el proceso de enseñanza aprendizaje, las aulas especializadas, los laboratorios, el teatro, la concha, salas de lectura, patios, zonas verdes, canchas, aula rotativa, coliseo entre otros, es necesario incluir estos espacios como aulas para motivar a los estudiantes fomentando el sentido de pertenencia, le corresponde esta tarea a los docentes; de igual forma la institución cuenta con una dotación de tecnologías de la información y comunicación que deben ser utilizados en el proceso educativo; le corresponde al consejo académico implementar políticas institucionales y hacer seguimiento para determinar la incidencia de estas en las prácticas de aula, entre otras las página web de la que ya se ha hecho mención anteriormente y sirve como instrumento tecnológico de comunicación y recurso para la actividad educativa, los docentes deben suministrar y actualizar la información de esa página; en cuanto a la jornada escolar existen mecanismos para el seguimiento de las horas efectivas de

clase, recibidas por los estudiantes en todas las sedes y jornadas que deben ser evaluados por el consejo académico.

Teniendo en cuenta aspectos pedagógicos y sociológicos los estudiantes de los grados preescolar, primero y segundo deben tener un solo docente.

**9.3.2 Prácticas Pedagógicas:** Este proceso se relaciona con los aspectos que sirven de complemento para el desarrollo del PEI, está conformada por la relación pedagógica, la planeación en el aula, el estilo pedagógico, y la evaluación en el aula.

**Figura 21.** Acciones para la retención en cada uno de las prácticas pedagógicas



Fuente: La Autora

Un aspecto fundamental para la retención de alumnos es la relación pedagógica que existe entre los docentes y estudiantes, estos apropian la comunicación, la cogestión del aprendizaje y la relación afectiva, como elementos facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje, se evidencia en la organización del aula y en las estrategias de aprendizaje en curso; el consejo académico debe establecer mecanismos de participación estudiantil para evaluar la relación pedagógica existente.

El segundo elemento de las prácticas pedagógicas es la planeación de aula, esta le corresponde no solo al maestro si no que se refiere a un trabajo conjunto entre directivos y docentes, la mayor parte de los planes de asignatura, y preparadores de

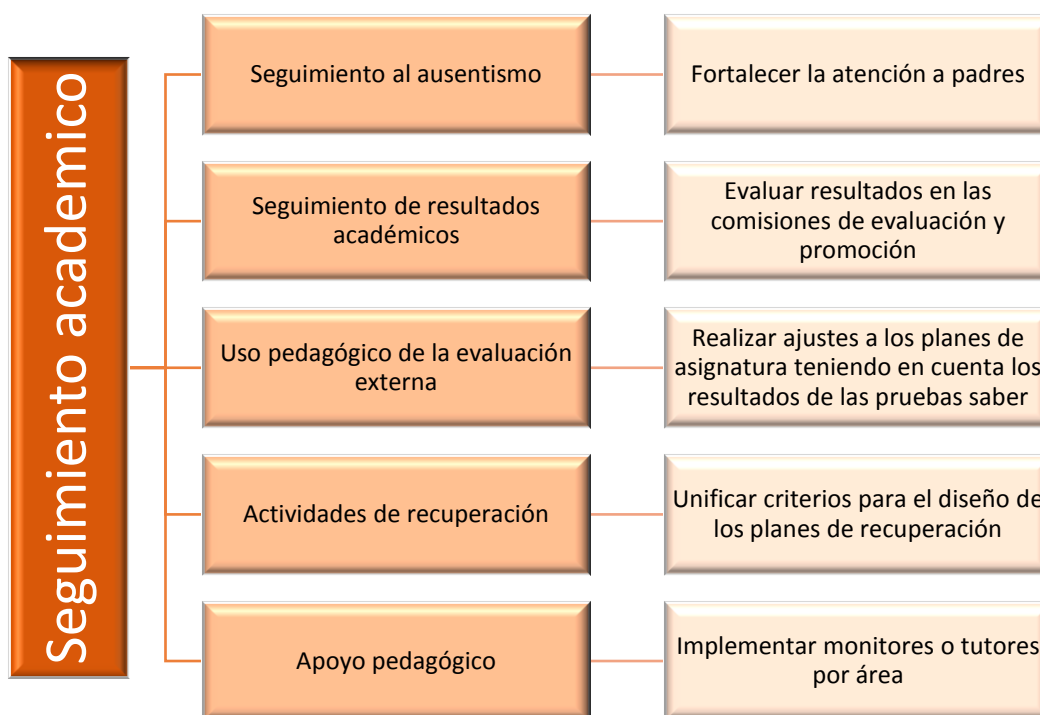
clase manejan aspectos similares, el consejo académico y el cuerpo de docentes directivos deben hacer seguimiento de la unificación de criterios al elaborar, ejecutar y evaluar los planes de asignatura y los preparadores de clase. Los contenidos de enseñanza además de lo disciplinar deben incorporar las apreciaciones de estudiantes y docentes para la elección de los contenidos, incluyendo proyectos, problemas de investigación en el aula y acontecimientos del entorno del estudiante, esto se realiza mediante el acuerdo pedagógico entre docentes, estudiantes y directivos que se puede implementar en cada periodo; el programa de transformación de la calidad educativa “todos a aprender” brinda acompañamiento a la institución educativa en los grados de primaria en pro de fortalecer el estilo pedagógico; le corresponde a los docentes que cuentan con el acompañamiento de este programa socializar a los demás miembros de la institución la experiencia.

En cuanto a la evaluación en el aula que es el último elemento de las prácticas pedagógicas, se observa que este proceso que obedece a criterios establecidos desde el comienzo de cada periodo no se encuentra unificado, los docentes realizan prácticas disimiles en la evaluación, los docentes deben acogerse a lo estipulado en el SIEPE el consejo académico debe hacer seguimiento de la evaluación en el aula.

**9.3.3 Seguimiento Académico:** En él recae la responsabilidad de analizar las prácticas y acontecimientos que se desarrollan en el proceso de enseñanza aprendizaje, está integrado por el seguimiento al ausentismo, el seguimiento de resultados académicos, el uso pedagógico de la evaluación externa, actividades de recuperación y apoyo pedagógico



**Figura 22.** Acciones para la retención en cada uno de los elementos del seguimiento académico



Fuente: La Autora

El seguimiento al ausentismo es un trabajo conjunto que involucra tanto a los docentes como a los directivos docentes, en la institución existe la planilla del control de clase y asistencia de estudiantes, al detectar la ausencia continua de un alumno tanto los docentes como los coordinadores tienen la responsabilidad de averiguar las causas de esa ausencia, la institución tiene la información de los estudiantes en los observadores del alumno o en la oficina de registro y control y un plan de minutos a celular para facilitar la comunicación con los acudientes o padres de familia; el proceso a seguir es entablar un diálogo telefónico y/o realizar citación a la atención a padres para determinar las causas de la ausencia.

El consejo académico debe conformar las comisiones de evaluación y promoción para realizar seguimiento de los procesos de evaluación y promoción de estudiantes; y a su

vez hacer seguimiento de los ajustes realizados al finalizar cada año escolar a los planes de área y asignatura, producto de un análisis de los resultados de las pruebas externas y fortalecer y hacer seguimiento a programas de apoyo pedagógico en los casos de bajo rendimiento escolar, el plan de recuperación dado por los docentes como apoyo debe basarse en los planes de área y asignatura, reforzando solo los temas que se le dificultan al estudiante y debe ser firmado por los padres o acudientes y el estudiante.

Los docentes podrán implementar en sus prácticas la participación de monitores en cada área como apoyo, el monitor reúne las características de un rendimiento académico y disciplinario excelente.

## 10. CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación podemos concluir que:

Primero se realiza un diagnóstico sobre las causas que han ocasionado la deserción escolar en la Institución educativa INEM Manuel Murillo Toro durante los últimos tres años con la participación de estudiantes desertores y sus padres de familia o acudientes, lo que permite evidenciar que una de las principales causas del retiro de estudiantes es el cambio de domicilio a zonas lejanas, se develaron otros motivos como dificultades en el transporte escolar, dificultades académicas y deficiencias en el ambiente escolar entre otras, pese a que la institución educativa a tratado de disminuir el porcentaje de deserción escolar sus acciones no han arrojado los resultados esperados ya que estas no se encuentran articuladas y se manejan de forma aislada, sin involucrar a toda la comunidad educativa. Segundo se hace revisión de los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional sobre las funciones de las gestiones institucionales especialmente aquellas que involucran el desempeño de las gestiones directiva y académica para articularlas en una estrategia de retención escolar, contrastando las indicaciones que da la guía 38 sobre los elementos y componentes de cada gestión con las practicas que estás realizan en su desempeño cotidiano, lo que permite detectar tanto las fortalezas como los aspectos a mejorar en cada uno de ellas, posteriormente se sistematizan los referentes teóricos sobre estrategias de retención escolar ajustándolas al contexto de la Institución educativa lo que permite proponer el diseño de la estrategia de retención escolar en la institución, conformada por múltiples acciones basadas en las orientaciones teóricas y ajustadas al contexto de la institución; además la revisión teórica permite concluir que el desempeño de las gestiones institucionales tienen gran importancia en los centros educativos latinoamericanos como Perú, Chile, Argentina entre otros.

Tercero en el desarrollo de la investigación se debela la importancia del trabajo conjunto tanto de docentes como directivos docentes utilizando mecanismos de

comunicación pertinentes, la gestión académica tiene una gran responsabilidad en garantizar la permanencia de los estudiantes en la institución, le corresponde a la gestión directiva ser la que lidera y dirige el trabajo conjunto.

Cuarto se diseña una estrategia de retención escolar que articula las gestiones académica y directiva, con los aportes de representantes de la comunidad educativa, referentes teóricos y aportes hechos por el investigador; los representantes de la comunidad educativa reflexionan sobre el alto índice de la deserción escolar en la institución y proponen acciones para disminuirla, se realiza reflexión de estas acciones lo que permite mejorarlas y proponer unas nuevas; los referentes teóricos permiten ampliar la estrategia ya que orientan al investigador en los aspectos que no fueron propuestos por los participantes de la comunidad, la observación directa del fenómeno de estudio también permite que el investigador aporte acciones que complementan la estrategia.

Quinto los integrantes de las gestiones directiva y académica demuestran un marcado interés para la solucionar la problemática reflejado en la disposición y participación continua durante el desarrollo de la investigación; Los directivos docentes facilitan espacios de reunión con los integrantes de cada una de las gestiones educativas y el grupo investigador, de igual forma los docentes muestran su interés en el tema de estudio al reflexionar y ofrecer aportes que complementan el proceso investigativo, la institución cuenta con un talento humano valioso que se preocupa por disminuir el porcentaje de deserción.

Sexto el diseño metodológico empleado investigación acción participación (IAP) se ha empleado en grupos sociales, este trabajo investigativo lo lleva al contexto educativo y realiza un aporte como modelo a seguir en futuras investigaciones donde el contexto social sean las instituciones educativas, ya que permite involucrar a toda la comunidad educativa en pro de la solución contando con de la problemática para que esta con sus propios recursos resuelva la problemática de la deserción por el proceso constante de reflexión.

## RECOMENDACIONES:

Después de realizado el trabajo de investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

Los directivos de la institución pueden abrir espacio en las jornadas pedagógicas o semanas institucionales para socializar la estrategia a la comunidad educativa para que pueda ser implementada y evaluada en la institución.

Es pertinente que la institución cree mecanismos para registrar fácilmente el número de estudiantes que renuevan la matricula, retenidos, desertores, repitentes y estudiantes nuevos para manejar datos precisos.

Es necesario que el Consejo Directivo de la institución gestione subsidio en el transporte escolar ante la secretaria de educación municipal con recursos del municipio y entidades privadas para aquellos niñ@s que lo requieran y que tengan dificultades económicas, ya que el cambio de domicilio a lugares lejanos del colegio y la dificultad en los costos de trasporte son la principal causa de deserción. .

Realizar motivación constante a todos los miembros de la comunidad educativa, para mantener y mejorar el buen clima institucional al que se llegó producto del trabajo en equipo.

Fortalecer los mecanismos de participación y comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para mejorar el sentido de pertenencia de estudiantes, padres de familia, y demás miembros de la comunidad educativa.

Se recomienda a los docentes innovar en sus prácticas educativas basadas en el respeto y la convivencia comunitaria ya que este factor es uno de los más pertinentes en la retención estudiantil

Es importante el acompañamiento de psicoorientadoras en la vida institucional por ellos es recomendable fortalecer las relaciones interinstitucionales existentes con la

Universidad Antonio Nariño UAN cercana a la institución la cual ha realizado intervención en la exploración vocacional de los jóvenes del grado once.

Se recomienda a otras instituciones de Ibagué retomar la investigación como referente teórica que les permita avanzar en la solución del problema de retención

Validar el trabajo de investigación completando las etapas de implementación y evaluación de la estrategia, con criterio de expertos mediante el método Delphi para la aplicación pertinente de ella en las instituciones educativa.

## REFERENCIAS

- Ahumada, M., Anton, B., & Peccinetti, M. (2012). El desarrollo de la Investigación Acción Participativa en Psicología. *Enfoques* , 23-52.
- Alvarez de Alarcon, G., Puentes de Velasquez, A. V., Guzman Baena, W., & Vidal Arias, J. M. (2009). Gestión: un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas. *Revista Entornos*, 35-52.
- Balcazar, F. (2003). Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de Implementación . *Fundamentos en humanidades Universidad nacional de San Luis* , 60.
- Bermeo Santamaría, M. T., & Suntasig Morales, M. M. (2013). Propuesta de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopartamos Ltda. ubicada en la parroquia San Pedro de Taboada, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha período 2013-2017. Quito, Q, Ecuador.
- Briones, G. (2002). Epistemología de las ciencias sociales. En C. A. Sandoval Casilimas, *Investigación cuantitativa* (pág. 34). Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- CIET. (1995). Determinantes de la deserción y repetición escolar en el primero y segundo ciclo.
- Colmenares, A. M. (2012). Investigación-Acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 102-115.
- Contraloría General de la Republica. (2005). *La deserción escolar en la Educación básica y media*. Bogotá.

- Correa de Urrea, A., Alvarez Atehortúa, A., & Correa Valderrama, S. (2000). La gestión educativa un nuevo paradigma. *Revista De*.
- De la garza Carranza, M. T.-M., & Galvan-Romero, M. (2013). Estrategias organizacionables en universidades de corte tecnológico para prevenir la deserción estudiantil. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación. Vol 11 No 3*, 31-57.
- Decreto 1860 Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, Colombia, 3 de agosto de 1994
- Díaz, C. (2008). Modelo conceptual para la deserción estudiantil universitaria Chilena. *Estudios pedagógicos XXXIV N°* , 65-68.
- Durston, J., & Miranda, F. (2002). Experiencias y metodología en la investigación participativa. *CEPAL Serie políticas sociales No 58*, 11-12.
- Eizagirre, M., & Zabala, N. (2014). Investigación-acción participativa. En *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. País Vasco.
- Elizondo, R. O. (2012). Análisis de las estrategias para la prevención de la deserción y retención de la población estudiantil que lleva a cabo el personal docente y administrativo del Liceo de Miramar, de la Dirección Regional de Educación de Puntarenas, Costa Rica. *Gestión de la educación*, 1-27.
- ENDE. (2011). *Encuesta nacional de deserción escolar*.
- Escuela Agroecológica de Pirque. (2011). *Fundación Origen*. Obtenido de <http://fundacionorigenchile.org/esp/wp-content/uploads/2011/11/Manual-Gestion-Directiva.pdf>
- Espíndola, E., & León, A. (2012). La deserción escolar en América Latina: un tema prioritario para la agenda regional. *Revista Iberoamericana de Educación No30*, 39-62.



- Fals Borda, O. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP (Investigación Acción Participativa). *Análisis político No 28*, 1-21.
- Flórez Ochoa, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Santafé de Bogotá : Me Graw Hill.
- Gonzalez, A. (octubre de 2012). Secretaria de Educación Pública, Universidad Pedagógica Nacional. *Reflexiones sobre los factores que influyen en la deserción escolar del adolescente*. Mexico.
- Hall, B. (2008). Investigación participativa, conocimiento popular y poder: una reflexión personal. Biblioteca digital CREFAL.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Mexico: Printed in Colombia.
- Herrera Ramirez, L. R. (2011). La gestión educativa en un programa de. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, Nueva Época*, , 1-32.
- Himmel, E. (2002). Modelos de análisis de la deserción estudiantil en la educación superior. *Calidad de la Educación*, 91-107.
- Instituto Desarrollo. (2013). Experiencias educativas inclusivas de retención. Resultados de la experiencia de investigación acción proyecto "Carapeguá en Desarrollo". Asunción, Paraguay.
- Jurado Benavides, J. M. (Junio de 2011). Estrategias de prevención de la deserción escolar en los estudiantes de 8º a 10º año de la Sección Nocturna del Instituto Tecnológico Otavalo durante el año escolar 2011-2012.
- Kirchner, A. (s.f.). *La investigación acción participativa (IAP)*. Obtenido de Recuperado de <http://forolatinoamerica.desarrollosocial.gov.ar/galardon/docs/Investigaci%C3%B3n%20Acci%C3%B3n%20Participativa.pdf>

- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de educación*, 7, 19-40.
- Krause, M. (1995 Vol 7). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de educación*, 19-40.
- Labañino, Y. (2012). Deserción escolar universitaria según el nuevo programa de formación de médicos en la comunidad gambiana de Bansang. *MEDISAN vol. 16 N° 6*, 870-880.
- Márquez, E. (2007). Reflexiones sobre el diseño emergente en la formación y actualización educativa.
- Marti, J. (2000). La investigación acción participativa. Estructura y fases. *Construyendo Ciudadanía*, 73-117.
- MEN. (17 de mayo de 2005). *Centro virtual de noticias de la educación*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-80185.html>
- Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba. (2003). Cuaderno No 1 gestión educativa un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas. *Colección: Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela*. Córdoba, Argentina.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. *Guía 34*. Bogotá, Colombia: Cargraphics S.A.
- Ministerio de Educación Nacional. (2012). Las 10 preguntas sobre la deserción escolar en Colombia. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional. Bogotá, Colombia: Revolución Educativa Colombia aprende.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *EL PROCESO ESTRATEGICO, Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). La estrategia y el elefante. *Gestión*, 24-34.
- Navarro, N. (2001). Marginación escolar en los jóvenes. Aproximación a las causas de abandono. *Revista de Información y análisis No 15*, 43-50.
- Obando Cardona, A. M., & Quintana Hernandez, L. S. (2013). Prácticas de gestión educativa para la permanencia estudiantil en la universidad de Sa Buenaventura. *Seccional Cali: estudio de caso del programa de psicología jornada nocturna*. Cali.
- OEA Agencia para la Cooperación y el Desarrollo (AICD). (2003). Estrategias y Materiales Pedagógicos para la Retención Escolar. *Convocatoria de Estrategias Pedagógicas y Materiales Pedagógicos para la retención escolar en la sede del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Republica de Argentinú*, (pág. 19).
- Ovares Elizondo, R. (30 de diciembre de 2012). Análisis de las estrategias para la prevención de la deserción retención de la población estudiantil que lleva acabo el personal docente y administrativo del Liceo de Miramar, de la dirección Regional de Educación de Puntarenas. *Gestión de la Educación, vol 2*, 1-27.
- Paramo, G., & Correa, C. (1999). Deserción estudiantil universitaria. Conceptualización. *Revista Universitaria Eafit*, 65-78.
- Pineda, C., & Pedraza, A. (2011). *Persisitencia y graduación. Hacia un modelo de retención estudiantil para instituciones de Educación Superior*. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Real academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real academia española: <http://lema.rae.es/drae/?val=retencion>
- Real Academia Española. (s.f.). Deserción. España: Real Academia Española.

- Roman, M. (2009). Abandono y deserción escolar: duras evidencias de la incapacidad de retención de los sistemas y de su porfiada inequidad. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3-9.
- Sandoval Casilimas, C. A. (1996). *Investigación Cualitativa*. Icfes. Icfes.
- Santos Assán, A. H., Díaz Pompa, F., & Lopeztegui, I. L. (2011). La Investigación Acción Participativa: posibilidades de aplicación en el contexto actual de cuba. *Revista Electronica Luz Holguin*, 1-12.
- Sarmiento Gómez, A. (junio de 2006). Una estrategia para aumentar la retención de los estudiantes. *Ministerio de Educación Nacional, Departamento nacional de planeación*. Costa Rica.
- Sistema de matrícula estudiantil (SIMAT) Ministerio de Educación Nacional . (2012-2015). Bogotá.
- Suarez, L., & Maritza, G. (1999). Investigación Acción Participativa En metodología de la Investigación Participativa. La Habana, Cuba: Caminos.
- Swail, W., Redd, K., & Perna, L. (2003 de 2003). Retaining minority students in higher education: A framework for success. . *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 2 (30). *Jossey-Bass Higher and Adult Education Series (ERIC Document Reproduction Service N° ED483024)*.
- Tinto, V. (1971). Definir la Deserción: Una cuestión de perspectiva. *Revista de Educación superior*, 33-55.
- Torres, L. (2010). Estado del arte de la retención de estudiantes de la educación superior. Bogotá, Colombia.
- UNESCO. (Marzo de 2011). Manual gestión para directores de instituciones educativas. Lima, Peru: Lance gráfico S.A.C.

Usagui Basozabal, E. (2004). Durkheim: Conflicto y Educación.

Vargas, F. (2011). Algunas reflexiones sobre la praxis pedagógica.

Wikipedia. (octubre de 2014). *Wikipedia*. Obtenido de  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

# **ANEXOS**

**Anexo A.** Entrevista telefónica semiestructurada a padres o acudientes de estudiantes desertores.

### CAUSAS DE RETIRO DE ESTUDIANTES 2014

MOTIVO DEL RETIRO	NUMERO DE ESTUDIANTES RETIRADOS
Violencia escolar	5
Hogares que cambian de domicilio	76
Conflictos docentes, directivos y estudiantes	3
Conflictos del hogar	5
Dificultades académicas	12
Dificultades académicas de su hermano	2
Interés en educación no formal	2
Falta de apoyo en transporte escolar	17
Jornada escolar indeseable	3
Poca motivación de los hogares a los niños sobre la educación	1
Aparente hurto a compañeros	1
Maternidad	1
Dificultades disciplinarias del grupo	2
Rehabilitación	2
Poco gusto por el estudio	1
Sin referencia	3
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>

Se realizó conteo de estudiantes retirados desde enero hasta mayo de 2014.

El conteo de retirados inicialmente fue mayor pero se descartaron niños que regresaron a la institución semana después, otros que pertenecen al nocturno y niños que ya habían retirado algunos documentos el año pasado

**Anexo B.** Formato de acta de conciliación para levantar el paro de estudiantes

Acta

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Asistentes:

---

---

---

Agenda:

Intervenciones: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Cierre:

---

---

---

---

---

Acuerdos \_\_\_\_\_ y  
conclusiones: \_\_\_\_\_

---

---

---

Firmas:

---

---

---

---

---

---



**Anexo C.** Acta mesas de trabajo con el acompañamiento de representantes de  
Secretaría de Educación y otros entes

Acta No \_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Asistentes:

---

---

Agenda:

Desarrollo: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Mesa de trabajo Gestión

Administrativa y Financiera:

Mesa de trabajo Gestión Académica:

Mesa de trabajo Gestión de la Comunidad:

Mesa de trabajo Gestión Directiva:

En constancia Firma:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**Anexo D.** Actas de reunión de consejo directivo

INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM MANUEL MURILLO TORO DE IBAGUÉ

REUNIÓN CONSEJO DIRECTIVO

ACTA NO. \_\_

FECHA:

HORA DE INICIACIÓN:

HORA DE FINALIZACIÓN:

LUGAR:

CONVOCA:

MODO DE CONVOCATORIA:

SECRETARIO:

CONSEJEROS ASISTENTES:

**PRESIDE LA REUNIÓN:**

**INVITADOS:**

**ORDEN DEL DÍA**

1. Saludo
2. Verificación del quórum
3. Lectura del acta anterior
4. Propositiones y varios

**DESARROLLO**

---

---

---

---

---

---

---

**Firmas:**

---

---

**Anexo E. Actas de reuniones de Consejo académico**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM MANUEL MURILLO TORO DE IBAGUÉ

REUNIÓN CONSEJO DIRECTIVO

ACTA NO. \_\_

FECHA:

HORA DE INICIACIÓN:

HORA DE FINALIZACIÓN:

LUGAR:

CONVOCA:

MODO DE CONVOCATORIA:

SECRETARIO:

CONSEJEROS ASISTENTES:

**PRESIDE LA REUNIÓN:**

**INVITADOS:**

**ORDEN DEL DÍA**

1. Saludo
2. Verificación del quórum
3. Lectura del acta anterior
4. Propositiones y varios

**DESARROLLO**

---

---

---

---

---

---

---

**Firmas:**

---

---

Anexo F. Guía de documentos de la Semana Institucional

**DOCUMENTOS SEMANA INSTITUCIONAL**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA “INEM” MANUEL MURILLO TORO**

Ibagué – 2014

*“Formamos personas emprendedoras para una vida digna, el trabajo creativo y la educación superior”*



**POLÍTICAS DE MEJORAMIENTO - GESTION DIRECTIVA (2) Semana Institucional Octubre 6 al 10 de 2014**

Política de mejoramiento: \_\_\_\_\_

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	Plazo inicial	Plazo final



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA “INEM” MANUEL MURILLO TORO**

Ibagué – 2014

*“Formamos personas emprendedoras para una vida digna, el trabajo creativo y la educación superior”*

**POLÍTICAS DE MEJORAMIENTO – GESTION ACADÉMICA: Semana Institucional Octubre 6 al 10 de 2014**

**PLAN DE MEJORAMIENTO: GESTION ACADÉMICA**

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	Plazo inicial	Plazo final

**Anexo G.** Guía de Observación de estudiantes grupos focales de representantes de estudiantes



**Institución Educativa INEM “Manuel Murillo Toro”**  
*“Formamos personas emprendedoras para una vida digna, el trabajo creativo y la educación Superior”*

1. Según su criterio, que debe hacer la institución para mantener a los estudiantes en el colegio con criterios de calidad y formación integral?
2. Qué puedo hacer “yo”, para que mis compañeros permanezcan en la Institución?

NOMBRE

FIRMA

**Anexo H.** Guía de observación de entrevista semiestructurada a directivos docentes



**Institución Educativa INEM “Manuel Murillo Toro”**  
*“Formamos personas emprendedoras para una vida digna, el trabajo creativo y la educación Superior”*

1. A partir de los aportes realizados por los directivos docentes en la semana institucional de octubre de 2014 ¿Qué opinión tiene con respecto a esas acciones?, ¿se han visto resultados positivo?
2. Qué acciones puede usted realizar para maximizar la retención escolar?

NOMBRE

FIRMA

**Anexo I.** Guía de observación de entrevista semiestructurada a docentes



**Institución Educativa INEM “Manuel Murillo Toro”**  
*“Formamos personas emprendedoras para una vida digna, el trabajo creativo y la educación Superior”*

1. A partir de los aportes realizados por docentes se han ejecutado diferentes acciones con el fin de mejorar la retención escolar.

¿Qué opinión tiene con respecto a esas acciones?, ¿se han visto resultados positivo?

2. Qué acciones puede usted realizar para maximizar la retención escolar?

NOMBRE

FIRMA