

## Modelo de gestión para el desarrollo de la jornada única en la educación básica secundaria

### Management model for the development of the single day in secondary basic education

María Lilian Rodríguez Sanclemente\*

\* Docente de Aula, Centro Educativo San José de Buey, Medio Atrato, Chocó. Directora Rural, Secretaría de Educación, departamento del Chocó, Quibdó, Colombia. e-mail: [madifrali@gmail.com](mailto:madifrali@gmail.com)  
Recibido: Enero 4, 2016 Aprobado: Febrero 24, 2016 Editor Asociado: Edward Caicedo Suárez

#### Resumen

**Objetivo:** El objetivo del presente trabajo de investigación consistió en proponer y diseñar un modelo de gestión para el desarrollo en la implementación de la jornada única escolar en el Centro Educativo San José de Buey en el municipio de Medio Atrato, departamento del Chocó, Colombia. **Metodología:** Se utilizaron métodos de tipo teórico y empírico. Dentro de los teóricos: el histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo y de modelación. Los empíricos: observación, revisión documental, entrevista y encuesta. **Resultados:** El progreso de un país está relacionado con el grado de desarrollo de la educación de sus habitantes; en este sentido, todos y cada uno ha de anticiparse al futuro previendo lo que puede suceder, ideando mecanismos o analizando estrategias para enfrentar circunstancias inciertas, a fin de tomar decisiones adecuadas en pro de lograr una excelente calidad de la educación. Lograr esta meta implica promover una educación pertinente y de calidad que permita apoyar el proceso y establecer las bases donde todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa participen abiertamente propendiendo por enriquecer el proceso educativo. La jornada única como política de estado, busca que en todos los establecimientos públicos del país haya una educación pertinente, adecuada, integral y de calidad, pero en este camino no se han cumplido muchos requisitos que se deben llevar a cabo para que la misma pueda funcionar, de manera pertinente: aspectos como la infraestructura, dotaciones de mobiliarios, alimentación escolar, nombramiento de docentes, capacitación docente y directivos, socialización con la comunidad educativa frente al funcionamiento de la misma; estos aspectos ha

hecho que la jornada única no funcione y que en algunos establecimientos que ya se inició, tenga dificultades. Para el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, la jornada única escolar es una política que busca aumentar el tiempo de permanencia en el establecimiento educativo, para así incrementar las horas lectivas y fortalecer el trabajo pedagógico, para profundizar en el desarrollo de las competencias básicas y ciudadanas de los estudiantes. Estas son las razones que justifican el presente trabajo de investigación. **Conclusión:** El modelo de gestión que se propone consiste en un sistema articulado de todas las áreas de la gestión educativa y asegura el desarrollo en la implementación de la jornada única escolar en el Centro Educativo San José de Buey, Medio Atrato, departamento del Chocó, Colombia.

**Palabras clave:** *Acreditación institucional, Competencias básicas, Interdisciplinariedad, Pruebas saber.*

#### Abstract

**Objective:** The objective of this research work was to propose and design a management model for development in the implementation of the single school day in the San José de Buey, Educational Center in the municipality of Medio Atrato, Department of Chocó, Colombia. **Methodology:** Theoretical and empirical methods were used. Within theorists: the historical-logical, analytical-synthetic, inductive-deductive and modeling. They were the empirical ones: observation, documentary revision, interview and survey. **Results:** The progress of a country is related to the degree of development of education of its inhabitants, in this sense, each and every one

has to anticipate the future by predicting what can happen, devising mechanisms or analyzing strategies to face uncertain circumstances, in order to make adequate decisions in order to achieve an excellent quality of education. Achieving this goal implies promoting a relevant and quality education that supports the process and establish the bases where each and every one of the members of the educational community participate openly in order to enrich the educational process. The single day as a state policy seeks to ensure that all public establishments in the country have a relevant, adequate, comprehensive and quality education, but in this way many requirements have not been fulfilled that must be carried out in order for it to work, in a relevant way, with aspects such as infrastructure, furniture supplies, school feeding, teacher appointment, teacher training and management, socialization with the educational community in front of the operation of the same, these aspects have meant that the single day does not work and that in some establishments already started have difficulties. For the Ministry of National Education, the single school day is a policy that seeks to increase the length of stay in the educational establishment, so as to increase teaching hours and strengthen the pedagogical work, to deepen the development of basic skills and citizenship the students. These are the reasons that justify this research work. **Conclusion:** The proposed management model consists of a system of articulation of all areas of educational management and ensures the development in the implementation of the single school day in the San José de Buey, Medio Atrato Educational Center, Department of Chocó.

**Keywords:** *Basic competences, Interdisciplinarity, Institutional accreditation, Knowledge tests.*

## **Introducción**

El estudio de estos antecedentes del proceso de jornada única escolar (JUE), fue adelantado en el marco del Contrato 1352 de 2013 suscrito con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, el cual surge como resultado de la creciente evidencia internacional que señala los

efectos desfavorables de las medias jornadas escolares, no sólo por su incidencia en una disminución en la calidad de la educación, sino porque aumentan la exposición de los estudiantes a distintos factores de riesgo.

En los antecedentes se analizan las principales experiencias nacionales e internacionales de sistemas educativos que han diseñado e implementado una jornada escolar única en establecimientos educativos en la última década. A partir de la evidencia disponible se documentan sus principales características y las lecciones aprendidas para la definición de políticas orientadas al mejoramiento del acceso, la permanencia o la calidad de la educación en los establecimientos educativos de Colombia. De esta manera, se espera plantear un modelo de gestión que debería tener en cuenta el Ministerio de Educación en la formulación de políticas públicas relacionadas con la JUE, que promuevan el mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia.

Para hacer la implementación de la jornada extendida en los establecimientos educativos públicos, se debe hacer un estudio minucioso para que pueda dar los resultados esperados, porque si se hace de manera improvisada y sin planeación, los resultados serían catastróficos; la implementación de la jornada escolar requiere de muchos aspectos entre otros: infraestructura, comedores escolares, docentes capacitados, docentes bien pagos (Veleda 2013). Por tanto, debe haber mayor compromiso de todas las partes para que pueda funcionar de manera pertinente y asertiva tanto el estado, como los establecimientos educativos, al igual que toda la comunidad

educativa (Momero 2010). Sólo de esta manera, se elevan los niveles de eficacia y eficiencia escolar (Murillo 2008).

Al comparar instituciones en las que no existe la jornada única con aquellas en las que sí funciona, se perciben apreciables diferencias en lo referido al rendimiento escolar, la actitud y la proyección de los estudiantes. Los estudiantes con JUE presentan altos niveles de desempeño, mejores relaciones interpersonales y mayores expectativas frente a su propio proyecto de vida, lo que sin duda los ubica en un lugar privilegiado en relación con el resto de sus pares (Tentini 2010). Tal vez esto ocurra porque las actividades curriculares no lectivas han permitido el uso eficaz del tiempo adicional, convirtiéndose en una oportunidad real o efectiva para el desarrollo de los aprendizajes de calidad en los estudiantes (Millalen 2008). Esto, sin lugar a dudas, impacta las dinámicas de toda la comunidad educativa, quienes deben reformular sus acciones en pro de la jornada única escolar (Castrillón 2012).

Los efectos de la JUE no sólo se traducen en más tiempo de clases, sino más bien en un mejoramiento notable de los resultados de las Pruebas Saber. Los estudiantes de esta jornada alcanzan los niveles más altos en estas pruebas, por encima de los 200 puntos (Becerra 2014). Pero como ya se ha insistido, para que esto ocurra se requiere de mayor inversión de los gobiernos, destinada a la infraestructura, alimentación, dotación didáctica, contratación del personal docente faltante, entre otros (Medina 2015). Sólo así se pueden esperar resultados positivos que impacten la vida

de los estudiantes y de las personas que los rodean (Bonilla 2011). Es nada más entendible que los estudiantes que hacen parte de la JUE, obtengan mayores resultados académicos y como consecuencia, accedan a las mejores universidades del mundo, pudiendo así realizarse como personas, cumplir su proyecto de vida e impactar a la sociedad en la cual viven, aportando con su fuerza de trabajo a la solución de los problemas que en ella se presentan (Gallego 2008).

Desde allí es que se justifica el diseño de un modelo de gestión para el desarrollo de la implementación de la JUE en el Centro Educativo San José de Buey (CESJB) en el municipio de Medio Atrato, departamento del Chocó, Colombia.

### **Modelo de gestión para el desarrollo de la jornada única en la educación básica secundaria**

**Jornada única escolar.** Es una estrategia para fortalecer el desarrollo de las competencias básicas y ciudadanas, el mejoramiento de la calidad de la educación y la garantía de los derechos de los menores, disminuyendo la exposición a situaciones de vulnerabilidad y ampliando espacio de aprendizajes y convivencia escolar, con una jornada escolar de 6 horas para preescolar, 7 horas para primaria y 8 horas para secundaria y media, donde los estudiantes adelantan actividades que hacen parte del plan de estudios del establecimiento educativo.

Los principios que guían esta política pública son:

*Equidad.* Busca promover la igualdad de oportunidades para los estudiantes

del sector oficial. La ampliación de la jornada escolar permitirá la permanencia de menores en ambientes seguros. Con esto se espera reducir la deserción, el embarazo adolescente, la delincuencia juvenil y el consumo de drogas ilícitas.

*Calidad.* Se espera que a largo plazo, el aumento de las horas de estudio de los estudiantes del sector oficial ayude a mejorar su desempeño académico. Para ello, la jornada única será el espacio para fortalecer las competencias básicas (matemáticas, ciencias y lenguaje), a partir de currículos ampliados que se articulen con los planes de estudio de los establecimientos educativos.

*Eficiencia.* La ampliación de la jornada escolar requiere un aumento de recursos en materia de docentes, alimentación, infraestructura y transporte. Sin embargo, se quiere que los nuevos recursos lleguen como resultado de un ejercicio de eficiencia, donde se revise cómo se puede aprovechar de una mejor manera la inversión pública.

*Corresponsabilidad y rendición de cuentas.* La implementación de la jornada única es una responsabilidad de todos. Estudiantes, padres de familia, docentes, rectores, secretarías y Ministerio deben poner los recursos, ideas y esfuerzos para que esta iniciativa sea exitosa. Es fundamental que las diferentes partes involucradas participen en una rendición de cuentas de manera continua, que permita intercambiar información y comentarios para hacer los ajustes que sean necesarios.

*Gradualidad.* Parte del éxito en la implementación de la jornada única recae en que se haga de una manera gradual.

Por esto, el Ministerio tiene previsto adelantar la implementación en cuatro fases: a) la primera fase es el apoyo a las entidades territoriales; b) la segunda es la utilización de la infraestructura existente; c) la tercera es la implementación en los establecimientos que cuentan con infraestructura; y d) la cuarta fase consiste en la implementación de la JUE en establecimientos educativos que requieren nueva infraestructura.

**Un modelo educativo.** Es un patrón conceptual a través del cual se esquematizan las partes y los elementos de un programa de estudios. Estos modelos varían de acuerdo con el período histórico, porque su vigencia y utilidad dependen del contexto social.

Al conocer un modelo educativo, el docente puede aprender cómo elaborar y operar un plan de estudios, teniendo en cuenta los elementos que serán determinantes en la planeación didáctica. Por eso, se considera que el mayor conocimiento del modelo educativo por parte del maestro generará mejores resultados en el aula.

El modelo educativo tradicional se centra en la elaboración de un programa de estudios, sin demasiados elementos adicionales porque no se tienen en cuenta de forma explícita las necesidades sociales ni la intervención de especialistas, entre otros factores. Este modelo educativo contempla la figura del profesor (que cumple un papel activo), el método (la clase tipo conferencia), el alumno (con un papel receptivo) y la información (los contenidos presentados como distintos temas).

La JUE se debe entender en el contexto



de la presencia de importantes restricciones presupuestales y de la voluntad de reducir las falencias en la oferta educativa. Además, se debe partir de una percepción general: las medias jornadas ofrecen un servicio de menor calidad, y que la calidad es tanto o más importante que la cantidad en cuanto al impacto de la educación sobre el crecimiento y el desarrollo (Hansen y Kimko 2000, Barro 2001).

Según Casassús (2000), uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. Por esta razón, el tema central de la gestión “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales. En el mismo sentido, para Sacristán (2011), la gestión se considera como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

En cuanto a las definiciones que se orientan a la interacción entre las personas,

para Agyriss y Schon (1978) la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. Desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Una definición centrada en los procesos propuesta por Arie de Geus (1988) concibe la acción de la gestión como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente, y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. En este último concepto de gestión se destaca el aprendizaje como proceso y como resultado de la acción de las personas en la organización. De igual manera, en la educación, el aprendizaje es el resultado esperado de la relación docente-alumno en el aula de clase, interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas del alumno, a la misión institucional y a las políticas educativas. A partir del aprendizaje, las organizaciones, incluyendo las educativas, reflexionan su acción para mejorar teorías, visiones, valores, principios, representaciones mentales, procesos, procedimientos, mecanismos de interacción y comunicación, resultados y desempeños efectivos de sus miembros.

Para Medina (2003), la gestión tradicional por funciones ha sido una constante en la administración privada y pública, sobre todo en la dirección de instituciones educativas. Sin embargo, esta ya no es suficiente para lograr la eficacia y eficiencia del sector educativo y mante-

ner la competitividad. Por esta razón, se empieza a aplicar el enfoque de gestión por procesos a las organizaciones e instituciones educativas. De igual manera, en los procesos de modernización de la administración pública también ha habido un especial interés en los últimos años en la gestión por procesos, pues cada vez se requiere lograr más y mejores servicios con igual cantidad de recursos (p. 32).

Toda la gestión educativa se basa en la organización. Se busca la máxima productividad y eficiencia en la acción gubernamental, maximizando, a la vez, el impacto de actuación en los ciudadanos. En esta perspectiva la organización es concebida como una red o telaraña de procesos de gestión interconectados entre sí. Y señala que “dicha concepción parte de la noción de que la mejora de calidad en una organización de cualquier tipo, descansa en mejorar los procesos más importantes que tienen lugar dentro de ella”. De ahí que la clave de la calidad en una organización está dada por el mejoramiento continuo de los procesos (Hammer y Davenport 2015).

La gestión educativa es definida por Veciana (2002) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder” (p. 21). En el caso del sector educativo, esto significa que el directivo docente es quien orienta y lidera en la institución el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo. Para ello, lidera

los procesos de toma de decisiones de manera participativa, involucra a los miembros en la construcción de metas y de visión compartida, alinea los objetivos individuales con los de la organización, para garantizar la coherencia del quehacer cotidiano con el horizonte institucional.

La gestión educativa considera a los gestores como líderes o directivos. Kotter (1997) considera que un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas. Un directivo sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Además, controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones. Según Moore (2002), el directivo es “un creador de valor público”, es decir, tiene la capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional.

Existen varios estilos de dirección. Según Gibb (1981), el directivo paternalista es amable, paternal y cordial ante muchas de las necesidades de la comunidad educativa y la institución, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre de ellas y por el bien de ellas. Lo anterior significa que el directivo paternalista consulta, pero finalmente

es él quien toma las decisiones.

Un directivo con estilo democrático otorga también un especial interés en las relaciones interpersonales como base para la resolución de problemas. Un elemento característico de la función directiva hoy es el liderazgo, proceso inherente y necesario para una gestión eficaz. Desde esta dimensión, el directivo es entendido como un líder que orienta las acciones de la institución y el trabajo en equipo entre sus colaboradores, para el logro de propósitos comunes. Al respecto, Senge (1992) expresa que el líder es quien orienta, guía, marca un norte y tiene la capacidad de alinear a los miembros para alcanzar de manera conjunta unos objetivos, metas y visión compartida.

Un directivo, que es además un líder, posee unos rasgos característicos, además de una serie de habilidades y conocimientos que le otorgan la capacidad de influir positivamente en los otros. Es quien coordina las actividades y tareas de los equipos de trabajo, fortalece las relaciones entre sus miembros, crea un vínculo de unión entre ellos y mantiene motivada a la gente para lograr un buen desempeño. En el mismo sentido, Soutworth (2003) define el liderazgo “como un servicio que facilita el trabajo de los otros para que tengan buenos resultados y crezcan profesionalmente”.

Por su parte Heiftz (2015), expresa que el liderazgo es la capacidad de reunir las personas apropiadas y facilitarles el ambiente para que tomen decisiones, dialoguen y aprendan. Este introduce un nuevo término en la función directiva y es el empoderamiento, que significa delegar

poder, autoridad y responsabilidades en los equipos para que sientan que son dueños de su propio trabajo.

El liderazgo transformacional es “la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa” (Bernal, 2001). Este autor retoma los elementos característicos del gestor educativo con los del liderazgo transformacional, propuestos por Bass (1985), ellos son: carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja.

Por su parte, Álvarez (1998) respecto al gestor educativo como líder transformacional, destaca las siguientes características: Capacidad de construir un «liderazgo compartido» fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Considera «el trabajo en equipo» como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización. Dedicar tiempo y recursos a la «formación continua» de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y busca la forma de comprometerlos en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo. En este sentido, las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Precisamente, existen tres tipos de competencias directivas: estratégicas,

intratégicas y de eficacia personal, que se desarrollan brevemente a continuación (García *et al.* 2001).

**Competencias estratégicas.** Grupo de competencias que se refieren a la capacidad de un directivo y a su relación con el entorno externo de la organización. Ellas son:

- *Visión.* Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en el buen desempeño de la organización.
- *Resolución de problemas.* Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
- *Gestión de recursos.* Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados. Orientación usuario. Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del usuario.
- *Red de relaciones efectivas.* Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la organización y del sector.
- *Negociación.* Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

**Competencias intratégicas.** Grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad de un directivo para relacionarse y desempeñarse en referencia con el entorno interno de la organización.

- *Comunicación.* Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales

y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

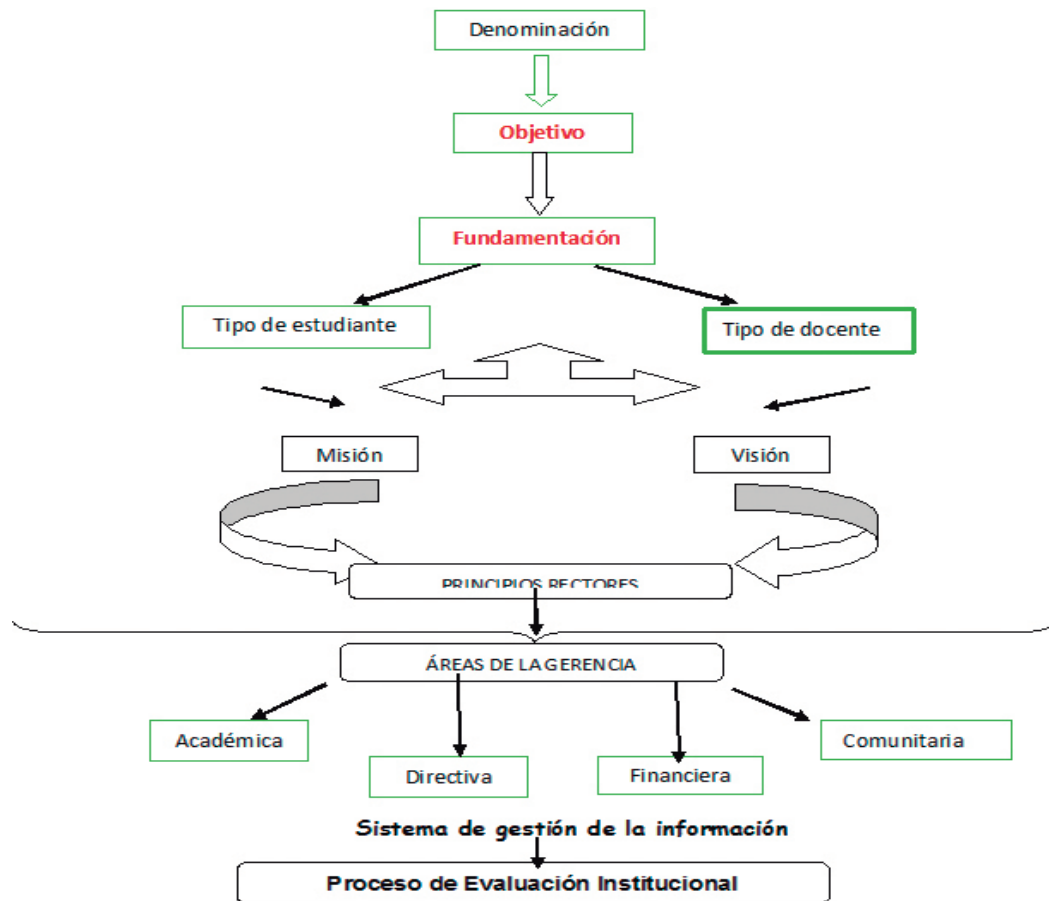
- *Organización.* Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento. Empatía.
- *Escucha,* tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.
- *Delegación.* Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.
- *Coaching.* Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.
- *Trabajo en equipo.* Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

**Competencias de eficacia personal.**

Grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno (potencian los otros dos grupos anteriores de competencias directivas):

- *Proactividad.* Actitud en la que la persona asume la responsabilidad de sus tareas y cumple activamente con sus compromisos.
- *Iniciativa.* Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.
- *Creatividad.* Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.





**Figura 1.** Sistema de gestión para el desarrollo de la jornada única en el Centro Educativo San José de Buey. Fuente: elaboración propia

## Resultados

Esta investigación arroja como resultado la fundamentación y el diseño de un modelo de gestión educativa para el desarrollo de la jornada única escolar en el Centro Educativo San José de Buey (CESJB), municipio de Medio Atrato Chocó, que permite el desarrollo eficiente de la jornada única, como política pública del Gobierno Nacional, la cual busca mejorar la calidad educativa de todos los establecimientos públicos del país (Figura 1).

**Nombre del modelo.** Sistema de Gestión para el Desarrollo de la Jornada Única en el CESJB.

**Objetivo.** Promover el mejoramiento de la calidad educativa, a través del diseño de un modelo de gestión educativa para el desarrollo de la jornada única escolar en el CESJB del municipio de Medio Atrato Chocó.

**Fundamentación.** La fundamentación de esta investigación toma como referente:

*Fundamentos pedagógicos.* En el diseño del modelo de gestión para el desarrollo de la jornada única en el proceso formativo, los docentes del CESJB deben ser:

- Enamorado de su profesión, se preocupa por su calificación permanente

a fin de tener la satisfacción de hacer siempre las cosas mejor, como miembro que es de una comunidad que lo necesite desarrollando un gran sentido comunitario y gran capacidad de servicio.

- Democrático: debe ser capaz de escuchar a los demás, los estudiantes, padres de familia, compañeros de trabajo, los argumentos y/o posturas contrarias. Dentro de la convivencia democrática es fundamental la búsqueda de consensos a fin de que las decisiones por tomar, las cosas por hacer no se vuelvan presiones. En este sentido lleva al maestro a ser “Un comprometido con la filosofía que dinamice el que hacer institucional porque se identifica con ella o porque propone los ajustes que considere convenientes”.
- Poseedor de una excelente autoestima: Que le permita mostrarse como un convencido de lo que es, de lo que sueña y hace.
- Abierto frente al cambio: para lo cual debe estar dotado de gran sensibilidad para detectar los nuevos requerimientos de las circunstancias que se van presentando por el dinamismo de la naturaleza personal, institucional, nacional y mundial. A la par con esto debe mostrarse como investigador y un innovador, respetuoso pero no temeroso de los nuevos retos. El docente del CESJB debe identificarse gestor de su desarrollo, es por eso que se muestra profundamente responsable frente a sus deberes y digno frente a hechos.
- Tolerante: frente a todo y a todos en una muestra de respeto por las diferencias, con equilibrio y legitimidad frente a hechos y circunstancias

propias de su ejercicio profesional.

- Ecuánime y equilibrado: Permite al otro la posibilidad de argumentación libre y espontánea sin perder el control y actuando frente al principio de libertad.
- Orientador: Que tenga en cuenta las diferencias individuales, los procesos de desarrollo los intereses, necesidades y aspiraciones.
- Que profundice en la identificación de formas pedagógicas propias y desarrolladas a través de las prácticas educativas cotidianas.
- Que valore los criterios instrumentales y medios que permitan liderar la construcción y evaluación del PEI.
- Que sea investigativo, creativo, dinámico y participativo.
- Una persona progresiva y prospectiva de su profesión y de su contenido.
- Que sea competente y capaz de buenos desempeños.
- Un educador que haga de la profesión docente su propio proyecto de vida, desde la formación ética, ciudadana, pedagógica y curricular

En el diseño del modelo de gestión para el desarrollo de la jornada única en el proceso formativo, los estudiantes del CESJB deben ser:

Una persona entregada por la academia, como también por su vida emocional, capaz de responder por sus propios actos, de luchar con capacidad de entrega, lleno de amor hacia sí mismo (a) su familia y su comunidad; y con gran sentido de pertenencia por el Centro Educativo. Debe ser una persona reflexiva, laboriosa, colaboradora, honesta, estudiosa, creativa y con una actitud de superación.

**Fundamentos didácticos.** En el CESJB, los docentes desarrollan la enseñanza por procesos que facilitan avanzar en la formación integral, de sus estudiantes pues le facilita identificar y potenciar habilidades, actitudes y capacidades que se expresan en cada área de formación. Estos procesos son:

*Cognitivos:* aquellos que desarrollan pensamiento, capacidades mentales como conceptualización, comprensión, análisis, síntesis, relaciones, generalizaciones, diferenciación, categorización, inferenciación, entre otros y tiene como objeto hacer de los estudiantes seres pensantes, competentes en los diferentes niveles como: interpretación, comprensión, análisis, síntesis, argumentación, proposición, formulación y solución de problemas; operaciones que se desarrollan en el individuo desde su infancia hasta la edad adulta enriquecidas por las investigaciones de Vygotsky y Ausbell, para quienes los aprendizajes se construyen por descubrimiento autónomo y se decepcionan siempre y cuando sean significativos. También, como ser cultural el objeto es fortalecer y mejorar las bases científicas y tecnológicas, desarrollar la capacidad de abstracción e investigación.

*Formativos:* la práctica y la formación en los valores señalados en el horizonte institucional, tienen como objetivo formar para la vida, la convivencia armónica y pacífica, solucionar problemas cotidianos para la transformación del entorno.

*Psicomotor:* como ser en crecimiento objeto desarrollo de habilidades sensoriales, motrices, físicas y destrezas fundamentales.

*Comunicativo:* como ser social para interactuar, desarrollar habilidades como: escuchar, leer, escribir y hablar.

### **Tipo de hombre y mujer**

*Tipo de estudiante.* El tipo de hombre y mujer que se busca con este modelo de gestión es que sean seres capaces de desenvolverse por sí mismo, con actitud de superación cada día, que sean personas honestas, que aporten al desarrollo de su región y sobre todo que tengan sentido de pertenencia por su centro educativo, su familia y comunidad.

*Tipo de docente.* El tipo de docente que pretende este modelo es un docente idóneo, organizado, que sea un enamorado de su labor, que no escatime en buscar mejores estrategias para llegar más y mejor a sus estudiantes, que sea cumplidor de su labor apasionado y sobre todo que tenga una calidez humana para tratar a los menores que tenga en el aula de clase.

*Misión.* Este modelo de gestión busca la excelencia educativa en el CESJB, que cada uno de los miembros de la comunidad educativa conozca y participe en los diferentes procesos de gestión y así construir entre todos un mejor ambiente de aprendizajes para cada uno de los estudiantes.

*Visión.* Para el 2020 el modelo de gestión del CESJB, será conocido en todo el municipio de Medio Atrato y habrá obtenido mejores resultados en cada uno de los procesos y componentes desarrollados en el establecimiento.

## **Principios rectores**

Permanencia, a través de este modelo de gestión se busca que los niños permanezcan más tiempo en el aula que no se desescolaricen cuando un docente salga sino que otro docente los pueda atender, así con esta estrategia los estudiantes. Motivación estudiantil, este modelo de gestión pretende que los estudiantes siempre estén motivados con una actitud, que siempre reaccionen de manera positiva a los cambios y las circunstancias que les toque vivir, que tenga ganas de salir adelante que sean emprendedores y chadores por una calidad de vida.

Bienestar estudiantil, a través de diferentes actividades extracurriculares.

Bienestar docente, este modelo busca que los docentes sean personas positivas, que se les garantice sus derechos, que gocen de buena salud física como emocional, que trabajen en el aula sin angustia y sin tormento para que den siempre lo mejor de ellos.

## **Áreas de gerencia**

**Gerencia académica.** En este modelo de gestión, se proponen tres componentes a saber:

1. Actividades en clase.
2. Actividades extra-clase.
3. Seguimiento al proceso.

1. Actividades en clases, comprende:

- a. Los planes de área.
- b. Los planes de aula.
- c. Los talleres emprendimiento, mentalidad empresarial e innovación.

Planes de área es la organización de manera secuencial de los logros, competencias, estándares, actividades básicas, actividades de superación, criterios de un área determinada de primero a grado once.

Estándar: los estándares de competencias básicas son criterios claros y públicos que permiten establecer los niveles básicos de calidad de la educación a los que tienen derecho los niños y las niñas de todas las regiones del país, en todas las áreas que integran el conocimiento escolar.

Contenido de la unidad: son unidades de programación de enseñanza con un tiempo determinado. La unidad didáctica es una propuesta de trabajo relativa a un proceso de enseñanza aprendizaje.

Estrategia metodológica permiten identificar principios, criterios y procedimientos que configuran la forma de actuar del docente en relación con la programación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje.

Los recursos didácticos son mediadores para el desarrollo y enriquecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, que cualifican su dinámica desde las dimensiones formativa, individual, preventiva, correctiva y compensatoria, que expresan interacciones comunicativas concretas para el diseño y diversificación de la instrucción o la enseñanza.

**Criterios de evaluación.** Son los principios, normas o ideas de valoración en relación a los cuales se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado.



Los planes de aula que se llevarán a cabo en el CESJB es un plan activo donde las clases serán dinámicas y participativas, el docente será orientador y guía del proceso de enseñanza aprendizaje en el aula.

La estructura es la siguiente:

- Área
- Estándar
- Eje temático
- Tema
- Resultado
- Indicadores de resultado
- Competencias a desarrollar
- Transversalización
- Saberes previos
- Motivación
- Fundamentación científica
- Referentes teóricos
- Desarrollo de las actividades
- Metodología (caracterización de la forma de trabajo), trabajo en grupo, individual
- Materiales y recursos educativos: guía, taller, recurso virtual o digital, recurso no convencional
- Evaluación formativa: autoevaluación, evaluación y heteroevaluación

Los talleres emprendimiento, mentalidad empresarial e innovación se llevarán a cabo durante los días lunes, miércoles y viernes de 1:00 pm a 3:00pm. Se proponen en el marco del presente modelo de gestión por el impacto que tendrán en el desarrollo de las habilidades en los niños, las niñas y jóvenes, así como en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en la cual viven los estudiantes.

Por la situación que se vive en esta zona

como en el resto del departamento del Chocó, se hace necesario incluir estos talleres porque son saberes que contribuirán a la formación de los estudiantes del CESJB y al desarrollo de la región, con la construcción y fortalecimiento de un espíritu emprendedor, con capacidad para identificar oportunidades de negocios, liderazgo, toma de decisiones y autonomía para atreverse a emprender, que esta oportunidad de tener la jornada única sirva para la ampliación de aprendizajes que le servirán toda la vida a los jóvenes del CESJB.

Además de lo anterior, se espera que con estos talleres se pueda desarrollar en los estudiantes del Centro, las destrezas necesarias en la indagación y detección de oportunidades, para que, apoyados en saberes como la creatividad, el emprendimiento y la innovación, puedan poner en contexto las potencialidades de su entorno. También, brindar a los estudiantes los conocimientos necesarios en el desarrollo de habilidades para la creatividad, emprendimiento e innovación, que les puedan contribuir a su formación para la vida, así como generar las condiciones y los ambientes de aprendizaje adecuados, de tal manera que en los estudiantes del CESJB aflore la creatividad, la innovación, el emprendimiento y logren generar ideas de negocios que impacten su entorno.

Se proponen entre otros, los siguientes:

1. Formación en el mundo de los negocios.
2. Implementación de proyectos productivos: granja escolar, cría de pollos, panadería, ebanistería, productos de limpieza, entre otros

Considerando la naturaleza reflexiva de estos talleres, se utilizará una metodología participativa y teórico-práctica, que lleve a los estudiantes a pensar, reflexionar, descubrir y asimilar escenarios en los que identifiquen oportunidades que redunden en el beneficio de su ambiente local, departamental y nacional. En tal sentido, se proponen las siguientes estrategias de enseñanza-aprendizaje en la cual el estudiante adquiere conocimiento y aprenden mediante la utilización de:

- Charlas introductorias con los marcos teóricos necesarios.
- Videos
- Actividades para el desarrollo de las habilidades comunicativas.
- Juegos de roles
- Estudios de casos
- Trabajo de campo.

Actividades extra-clase, en este modelo de gestión para el desarrollo de la jornada única, estas actividades se llevarán a cabo entre la 1:00 pm a 3: 00 pm, para los estudiantes aprovechen el tiempo con sus familias, colaboren con las labores de siembra y limpieza de las parcelas familiares.

El objetivo es que los estudiantes compartan con sus padres y acudidos, ya que durante la semana pasan gran tiempo del día en la escuela; así mismo estas actividades serán concertadas con la comunidad educativa. Estas actividades comprenden:

- a. Tareas y trabajos.
- b. Acompañamiento y monitoreo a las labores de siembra y limpieza de parcelas.
- c. Actividades lúdicas, artísticas y deportivas.

La realización de las tareas y trabajos se llevará a cabo la ayuda de los docentes, sobre todo los días martes y jueves, entre la 1:00 pm a 3:00pm.

El acompañamiento y monitoreo a las labores de siembra y limpieza de parcelas, se llevará a cabo el último viernes de cada mes, durante toda la jornada escolar.

Las actividades lúdicas, artísticas y deportivas, se llevarán a cabo de manera alterna con los talleres de emprendimiento, los lunes, miércoles y viernes entre la 1:00 pm a 3:00 pm; serán dirigidas por la actual planta de personal, de acuerdo a la afinidad de su perfil con tales actividades y con el interés, desempeño y liderazgo que muestren frente a las mismas; esto se hará de esta manera hasta que se logre la vinculación de personal especializado en estos campos.

Seguimiento al proceso, éste se hará de manera participativa, donde se abrirá un espacio para que los padres participen activamente de cada uno de los procesos de sus acudidos, de modo que puedan proponer posibles alternativas de solución a las dificultades que puedan presentarse. Se hará a través de guías de observación y diarios de campo, tanto para las actividades en clase como para las extra-clase (docente).

- a. Guías de observación y diarios de campo, tanto para las actividades en clase como para las extra-clase (docente).
- b. Entrevistas a padres de familia y acudientes, al final de cada periodo lectivo.
- c. Encuesta docente, para que evalúen los procesos institucionales de manera trimestral.

**Tabla 1.** Guía de observación y diario de campo.

Enunciado	Cumple			
	a cabalidad	intermedio	parcialmente	no cumple

Fuente: elaboración propia.

**Gerencia administrativa y financiera.** Esta área da soporte al trabajo institucional, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, a administración de la planta física, los recursos y los servicios, el servicio del talento humano y el apoyo financiero y contable.

En este modelo de gestión la gerencia Administrativa y Financiera se hará principalmente de manera participativa y concertada, ya que la asistencia de la comunidad en cada uno de los procesos será muy importante para lograr la consecución de los objetivos. En este modelo de gestión esta área se encargará de manera muy especial de promover todas las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos de las demás áreas de la gerencia, utilizando como estrategia la gestión de proyectos. Desde esta perspectiva, se busca que los estudiantes tengan una estadía amena y agradable en el Centro Educativo, y sobre todo, que tengan un aprendizaje significativo.

El diseño y la puesta en marcha de los proyectos se orientarán a la gestión de talento humano calificado para la:

1. Orientación de los talleres de emprendimiento.
2. Formación artística en el campo de la danza, la música, el canto, el teatro y los deportes.
3. Financiamiento del mejoramiento y

ampliación de la infraestructura.

Esto se hará mediante la conformación de equipos interdisciplinarios con docentes y solicitando personal de apoyo de la Secretaría de Educación Departamental que permitan el establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas del orden nacional e internacional.

Para lograr lo anterior, en este modelo de gestión se proponen estas líneas de trabajo:

- Activación de los consejos del establecimiento educativo, de manera que apoyen la gestión del área financiera y administrativa.
- Rendiciones de cuenta mensuales a través de carteleras ubicadas en sitios visibles de la comunidad de lo que se compra e invierte
- Se implementará un comité docente de auto capacitaciones, donde cada docente desarrollará una temática que redunde en el proceso de enseñanza aprendizaje de estudiantes y docentes.
- Concertación con la comunidad educativa el desarrollo de proyectos, programas y actividades.

**Gerencia directiva.** Esta gerencia se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.

En este modelo de gestión se quiere que la dirección del CESJB y el equipo de gestión planifiquen, organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de todas las demás áreas de la gerencia del CESJB, con las siguientes funciones específicas:

1. Formulación del plan general de la gestión educativa para el funcionamiento de todas las áreas de la gerencia, que aseguren el desarrollo de la Jornada Única Escolar. Este plan debe ser socializado con el Consejo Directivo, la institución educativa y la comunidad en general.

2. Creación de un equipo de calidad, presidido por la Directora, y compuesto por los docentes líderes de cada una de las áreas de gestión y el Presidente del Consejo Comunitario; éste se encargará de velar tanto por el logro de los objetivos de esta gerencia, así por:

- Cultura institucional
- El clima escolar
- Gobierno escolar y o
- Relaciones con el entorno

3. Planificar, organizar, hacer seguimiento y evaluar todas las gestiones definidas en este modelo para las demás áreas de la gerencia.

**Gerencia comunitaria.** Esta gerencia, se encarga de las relaciones del centro educativo con la comunidad, así como la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión y la prevención del riesgo.

En este modelo de gestión, los padres

de familia son fundamentales para que la jornada única funcione de manera eficiente, apoyando las iniciativas desde todas las demás áreas de la gestión y facilitando el intercambio de información con los demás miembros de la comunidad.

Se pondrá en funcionamiento la escuela de padres y madres de familia orientados por un docente, la cual tendrá las siguientes funciones:

1. Analizar las principales capacidades, fortalezas, gustos, saberes y actitudes de los estudiantes frente al trabajo tanto escolar como extra-escolar.
2. Proponer actividades y alternativas de solución a los problemas que se presente durante el proceso.
3. Apertura de clubes creativos en las modalidades de: culinaria, bordado, ajedrez, lectura, escritura de cuentos, educación ambiental, poesías, historias, anécdotas, etc., conformados cada uno por un docente líder y diferentes padres de familia de acuerdo a sus preferencias.
4. Creación de un consejo de comunicaciones, en el que los padres de familia informen al resto de la comunidad los avances, hallazgos, experiencias y el desarrollo del proceso formativo del centro educativo, conformado por un docente líder de las diferentes áreas de la gerencia y el Consejo de Padres de Familia.

### **Sistema de gestión de la información**

El sistema de gestión de la información, para el desarrollo de la jornada única es un conjunto de sistemas y procedimientos que recopilan información de una variedad de fuentes, se recoge y se



presentan en un formato legible. En el CESJB se quiere que sus miembros lo utilicen para crear informes que proporcionen una visión completa de toda la información que necesitan para tomar decisiones que van desde pequeños detalles diarios hasta una estrategia de nivel superior.

Este sistema de gestión funcionará a través del consejo de información institucional, conformado por la directora y un docente líder de cada área de la gerencia, de modo que se establezca una red de comunicaciones entre cada área de la gestión y toda la planta de

personal (Figura 2).

**Evaluación.** Con este modelo de gestión se busca que a través de la evaluación se logre evidenciar los avances o debilidades de cada uno de los procesos que se desarrollan, para buscar alternativas de solución y posibles mejoras (Tabla 1).

**Entrevista a padres de familia**

1. ¿Cuál es el concepto que tiene del centro educativo frente al desarrollo de la jornada única?
2. ¿Logra evidenciar cambios positivos en las actitudes de su hijo o acudidos?

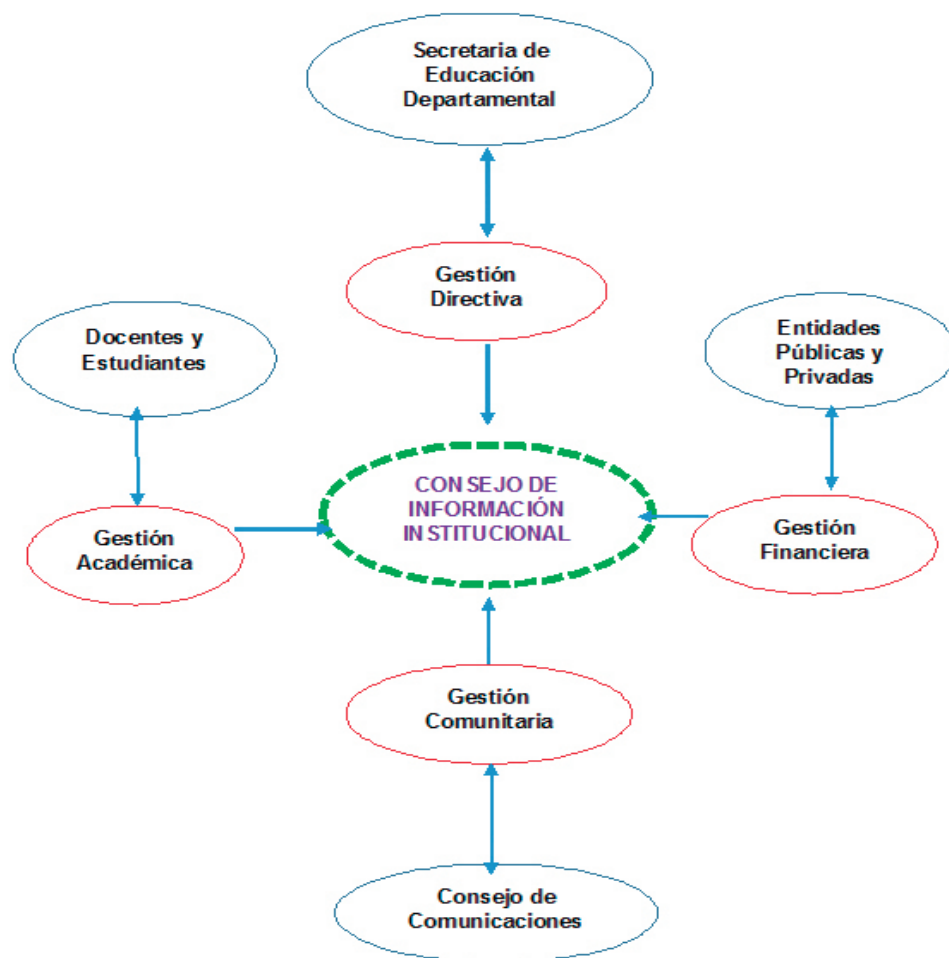


Figura 2. Estructura del sistema de información institucional. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 1.** Guía de observación y seguimiento de los docentes

Aspectos de guía de la observar	Acciones a observar	Se cumple	
		Sí	No
Propósito	Evidencia de la motivación de los estudiantes frente a la jornada única La comunidad educativa evidencia interés por el programa Se cumple los horarios establecidos para cada una de las actividades de la jornada única Participación de los estudiantes en las actividades culturales, deportivas y recreativas Desempeño académico de los estudiantes es positivo Avances en los talleres de emprendimiento		

Fuente: elaboración propia.

3. ¿Los tiempos que se están utilizando en el desarrollo de la jornada única ve a su hijo o acudido ansioso, aburrido, estresado cansado?

4. ¿Cómo padre o acudido como nos puede ayudar para fortalecer la jornada única del centro educativo?

5. ¿Cree que las actividades recreativas y deportivas ayudan al mejor estar de su hijo en el Establecimiento educativo?

***Niveles en la producción de la siembra y limpieza de parcelas***

Para la evaluación de este aspecto los estuantes y docentes acompañante, llevaran diarios de campo donde se consigne los avances de las siembras, como también llevando registros fotográficos de las visitas periódicas realizadas a la granja escolar.

**Conclusiones**

La JUE es una política de estado, que aplicándola de manera eficiente sí puede dar como resultado hacer de Colombia un país con más oportunidades, porque

un pueblo educado se desarrolla más y mejor.

Para el EESJB, ubicado en zona rural, la JUE significa oportunidad de desarrollar mejores estrategias pedagógicas, proyectos y programas que redundarán en el bienestar de los menores; asimismo esta JUE se convierte en la posibilidad de que los padres estén tranquilos en sus labores de campo porque sus hijos están en un sitio seguro y aprendiendo eficazmente, siendo ciudadanos de bien, capaces de desenvolverse y transformar su entorno.

Asimismo, la JUE es una política pública que busca aumentar el tiempo de permanencia de los estudiantes en los establecimientos educativo de Colombia y así mejorar la calidad de educación en Colombia. Este modelo de gestión, da herramientas claves al directivo docente de cómo hacer una mejor gestión para que así la JUE funcione de manera pertinente y objetiva.

Este modelo de gestión busca siempre

mantener motivado a los estudiantes, que además de aprender las áreas básicas también aprendan todo lo relacionado con el emprendimiento como estrategia para salir adelante y darse cuenta que desde la ruralidad la gente puede hacer la diferencia.

Por otro lado la gestión educativa en este modelo se convierte en pieza clave para el desarrollo de la JUE; si no hay una planeación, organización y empoderamiento en el establecimiento educativo es difícil obtener buenos resultados académicos, directivos financieros y comunitarios.

### Literatura citada

- Agryss C, Schon D. 1978. *Gestión educativa*. New Jersey: Editorial Jobs; 183 pp.
- Álvarez M. 1998. *El liderazgo de la calidad total*. Barcelona: Editorial Escuela Española; 213 pp.
- Barro R. 2001. *Valores de la jornada única escolar*. New York: Unión Editorial NY LLC; 98 pp.
- Becerra L. 2014. *Pertinencia de la jornada escolar completa en el colegio La Campiña en el municipio de Yopal, Casanare, Colombia*. Casanare: Universidad Nacional Abierta y a Distancia; 82 pp.
- Bonilla L. 2011. *La doble jornada escolar. Calidad de la educación en Colombia*. Cartagena: Centro de Estudios Económicos Regionales del Banco de la República; 53 pp.
- Casassús J. 2000. *Principios básicos de la gestión educativa en América Latina*. París: Editorial Where; 27 pp.
- De Geus A. 1988. *La acción de la gestión*. Rotterdam: Editorial Global Roel Media; 110 pp.
- Gallego M. 2008. *Programa Jornadas Escolar Complementaria*. Manizales: Editorial Andina; 17 pp.
- García F. 2001. *Gestión educativa*. La Habana: Editorial UH; 18 pp.
- Gibb A. 1981. *Directivo paternalista*. Wellington: Editorial Wellington Needs more Houses; 13 pp.
- Hammer M, Davenport T. 2015. *Organización para la gestión*. Ciudad de México: Editorial Einar Albarrán; 87 pp.
- Hansen W, Kimko D. 2000. *Jornada única escolar*. Lima: Editorial Chely; 120 pp.
- Heiftz R. 2015. *La práctica del liderazgo adaptativo*. Harvard: Harvard Business Press; 399 pp.
- Kotter J. 1997. *La dirección y la gestión*. Harvard: Harvard Business Press; 14 pp.
- Medina A. 2003. *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia; 23 pp.
- Medina O. 2015. Análisis económico del proyecto escolar denominado "Jornada educativa única en los colegios oficiales de Bogotá". Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Especialización en Gerencia Integral de Proyectos; 24 pp.
- Millalen F. 2008. Transformación curricular: El caso de una universidad privada chilena. *Rev Iberoam Edu*. 77 (2): 23-46.
- Ministerio de Educación Nacional. 2013. Contrato 1352. Bogotá: MINEDU.
- Murillo J. 2008. *Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia de las escuelas españolas*. Madrid: Editorial Cyan; 120 pp.
- Romero M. 2010. *La jornada escolar completa*. Revista de Investigación Educativa. Instituto de Investigaciones en Educación. Veracruz-México; 63 pp.
- Moore M. 2002. *La dirección institucional*. Cambridge: Cambridge University Press; 87 pp.
- Sacristán J. 2011. *La gestión educativa*. Valencia: Editorial Pretextos.
- Senge P. 1992. *El liderazgo*. Barcelona: Editorial Granica; 494 pp.
- Soutworth G. 2003. *El liderazgo*. Londres: Editorial Power Strategies; 210 pp.
- Tentini E. 2010. *Escolaridad primaria y jornada escolar*. Buena Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO; 147 pp.
- Veciana J. 2002. *La función directiva*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Veleda C. 2013. *Nuevos tiempos para la educación primaria*. Buenos Aires: Centro de implementación de políticas públicas para la equidad y el crecimiento, UNICEF; 97 pp.