

RETOS, AVANCES Y TRANSFORMACIONES EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL MUNICIPIO
DE CAJICÁ: EXPERIENCIA DE UNA ALIANZA PÚBLICO- PRIVADA DESDE LA PERSPECTIVA
DE LOS LÍDERES EDUCATIVOS

ANDREA INÉS MEDINA GONZÁLEZ

AURA PILAR NORIEGA JIMÉNEZ

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

2019

RETOS, AVANCES Y TRANSFORMACIONES EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL MUNICIPIO
DE CAJICÁ: EXPERIENCIA DE UNA ALIANZA PÚBLICO- PRIVADA DESDE LA PERSPECTIVA
DE LOS LÍDERES EDUCATIVOS

LÍNEA DE PROFUNDIZACIÓN: CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

ANDREA INÉS MEDINA GONZÁLEZ

AURA PILAR NORIEGA JIMÉNEZ

Investigadoras Principales

MG. ANGELA MARIA RUBIANO BELLO

Asesora

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

CHÍA

2019



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 26 de marzo de 2019, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustento el trabajo de grado titulado: *“Retos, avances y transformaciones en la calidad educativa del Municipio de Cajicá: Experiencia de una alianza público-privada desde la perspectiva de los líderes educativos”* bajo la dirección de la docente Investigadora Angela Rubiano Bello

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: *Andrea Inés Medina Gonzalez y Aura Pilar Noriega Jimenez*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4.5)


Mg. CRISANTO QUIROGA
Jurado


Mg. JUAN CARLOS CAMELO
Jurado


Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. Contexto	14
1.2. Antecedentes	15
1.3. Pregunta de Investigación.....	20
1.4. Preguntas Asociadas	20
1.5. Objetivo General	21
1.6. Objetivos Específicos	21
1.7. Justificación.....	21
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1. Educación y Desarrollo	24
2.2. Calidad en Educación	28
2.3. Sobre el concepto de Alianza Público Privada.....	32
2.4. Sobre el concepto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación en Colombia	33
3. ESTADO DEL ARTE	36
4. RUTA METODOLÓGICA	40
4.1. Tipo de Investigación	40
4.2. Diseño de Investigación.....	40
4.3. Etapas de la Sistematización de la Experiencia	42
4.4. Población y Muestra	43
4.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	43
4.6. Proceso de Recolección de la Información	53
4.7. Consideraciones Éticas	53
5. ANÁLISIS DE DATOS	55

5.1.	Análisis de Datos Entrevistas Rectores.....	55
5.2.	Análisis de Datos Entrevista Presidente Fundación Cavalier Lozano	81
5.3.	Análisis de Datos Entrevista Alcalde de Cajicá	88
5.4.	Análisis de Datos Revisión Documental de Noticias publicadas	94
5.5.	Análisis de Datos Grupo Focal	108
6.	CONCLUSIONES	111
7.	RECOMENDACIONES	118
8.	NUEVOS TEMAS DE INVESTIGACIÓN	121
9.	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	122
	REFERENCIAS	123
	ANEXOS	127

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas para la recolección de información.....	45
Tabla 2. Matriz de categorías, descriptores y preguntas para las entrevistas a profundidad.....	47
Tabla 3. Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Rector(a) 1.....	56
Tabla 4. Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Rector(a) 2.....	61
Tabla 5. Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Rector(a) 3.....	68
Tabla 6. Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Rector(a) 4.....	73
Tabla 7. Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Carlos Enrique Cavelier.....	81
Tabla 8. Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Alcalde de Cajicá...	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Resultados comparativos del ISCE de Cajicá en relación con otras entidades territoriales.....	17
Figura 2. Imágenes del informe que acompaña a la publicación del 12 de febrero de 2018.....	97
Figura 3. Imágenes de publicación Universidad de Piura.....	103
Figura 4. Imágenes del evento en la Universidad de La Sabana.....	104
Figura 5. Imágenes de Revista Semana Educación (2018).....	105
Figura 6. Imágenes de Revista Semana Educación, 2019.....	106
Figura 7. Imágenes de Revista Mi Colombia, 2019.....	108

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Consentimiento Informado Rectores.....	127
Anexo B. Consentimiento Informado Presidente de Fundación Cavelier Lozano.....	129
Anexo C. Consentimiento Informado Alcalde de Cajicá.....	131
Anexo D. Protocolo de Entrevista a Profundidad Rectores	133
Anexo E. Protocolo de Entrevista a Profundidad Presidente de Fundación Cavelier Lozano.....	136
Anexo F. Protocolo de Entrevista a Profundidad Alcalde de Cajicá.....	139

RESUMEN

El concepto de educación como servicio cuyo aseguramiento de su calidad depende del Estado, puede generar la noción de que otros estamentos de la sociedad son destinatarios del resultado de los procesos de formación de los ciudadanos y no corresponsables de la labor educativa. Sin embargo, el reto que conlleva la pretensión de Colombia por ser uno de los países mejor educados de América Latina, implica trascender la concepción de que la educación es un deber del Estado y avanzar a una concepción de la educación como bien común, puesto que es un sector clave para el desarrollo personal y social. En este sentido, la presente investigación constituye un llamado a generar el concurso de diferentes sectores de la sociedad para favorecer dicha calidad.

En concordancia con lo anterior, este documento presenta el informe de la investigación adelantada por dos estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas quienes han desempeñado un rol de liderazgo en el desarrollo de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano. En su calidad de Secretaria de Educación de Cajicá y de Directora Ejecutiva de la Fundación, han acompañado a las 6 instituciones educativas oficiales del municipio en la puesta en marcha del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral y en la implementación de estrategias en cada uno de sus 5 componentes.

A través de una sistematización de experiencia centrada en los significados construidos por los líderes educativos del municipio en torno a la alianza, se abordan de manera profunda los avances, retos y transformaciones que se han generado en la calidad educativa del municipio. La revisión documental de artículos periodísticos y noticias da cuenta de los resultados del proceso vivido, ya que Cajicá es reconocido en la actualidad como un municipio referente en la calidad educativa de la región de Sabana Centro y de Cundinamarca. También el grupo de enfoque al cual asistieron todos los rectores y las investigadoras, así como las entrevistas a profundidad realizadas a una muestra de 4 rectores del municipio, al Presidente de la Fundación Cavelier Lozano y al Alcalde municipal de Cajicá, permiten reconocer que la riqueza de la experiencia es más amplia que el hecho de haber sido reconocido como el primer municipio en calidad educativa de Colombia.

Es decir, el estudio reconoce que el impacto va más allá del principio del resultado y revela que la alianza ha generado profundas transformaciones en las personas involucradas, elevando su sentido de dignidad y trascendencia. Es decir, que su alcance abarca una dimensión antropológica fundamentada en el principio de la solidaridad. Es relevante señalar que los rectores, coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia han experimentado crecimiento personal en el marco de la alianza.

En las conclusiones que se desprenden del análisis de datos se evidencia que la formación y acompañamiento en planeación estratégica y la promoción del desarrollo personal a través del coaching, brindado a directivos y docentes de los 6 colegios oficiales, han sido fuertes impulsores de la mejora institucional y de una visión optimista y digna de la educación pública. El lector se encuentra ante un estudio que brinda información clave que evidencia los aprendizajes alcanzados en la experiencia desde la perspectiva de los líderes educativos de Cajicá y los aspectos que deben atenderse para poder replicarla en otros municipios. Además, se destaca que el éxito de la experiencia de Cajicá demuestra que la empresa privada puede ser copartícipe del logro de las metas de desarrollo del país a todo nivel.

PALABRAS CLAVE: Alianza Público Privada, Mejoramiento de la Calidad, Calidad Educativa, Cajicá.

INTRODUCCIÓN

Abordar el concepto de calidad como una pretensión del sistema social denominado educación exige una profunda reflexión acerca del propósito y el sentido de dicha calidad como requisito previo a la implementación de sistemas o modelos que pueden derivar en una lógica funcionalista. Esta lógica en sí misma tiene la loable intención de que los procesos institucionales funcionen de manera óptima pero sus lógicas pueden ocasionar el olvido del fin supremo de la educación representado en la formación de la persona humana.

En Colombia, el marcado énfasis estructuralista que ha asumido el sistema educativo para la formulación de sus objetivos es la consecuencia de una tendencia global en la cual los indicadores cuantitativos permiten controlar y refinar los procesos para asegurar el adecuado funcionamiento del sistema. Esta perspectiva no es intrínsecamente errónea sino incompleta pues deja de lado el sentido profundo del concepto de educación: formar a la persona humana.

Entonces, en apariencia las dos perspectivas de la calidad son opuestas; una perspectiva funcionalista centrada en el principio del resultado y una perspectiva antropológica centrada en el principio ético de la solidaridad. Sin embargo, hoy la tendencia es hacia la complementariedad entre dichas perspectivas, pero dando especial predominancia a las metas de formación de los educandos como seres trascendentes con voluntad e intelecto pero reconociendo que los resultados de medición de eficiencia pueden brindar información clave que oriente la mejora escolar.

Es desde esa perspectiva de complementariedad que se aborda el presente proyecto, en el cual se desarrolla la sistematización de una experiencia de cooperación a través de una alianza público - privada que ha generado un cambio profundo en el liderazgo directivo de los rectores de los colegios de Cajicá, en el PEI de las instituciones y, como consecuencia, en el desempeño de los estudiantes en las pruebas de estado que desde el enfoque del Ministerio de Educación Nacional (en adelante MEN), son una medida de la calidad del sistema. Además, las observaciones iniciales revelan que a nivel personal y social se han producido múltiples transformaciones que no se han documentado de manera sistemática y que dan origen a este proyecto desde una perspectiva antropológica.

La alianza realizada entre la Secretaría de Educación de Cajicá (en adelante SED Cajicá) y la Fundación Cavelier Lozano es el resultado de un acuerdo de voluntades entre una entidad del sector oficial y la empresa privada (Productos Naturales de la Sabana S.A. o simplemente Alquilería S.A) a través una de sus obras de responsabilidad social (Fundación Cavelier Lozano). Es justamente en este punto, donde es visible que el principio de solidaridad es un aspecto que puede estar presente desde la misma estructura del sistema. Cabe mencionar que, desde una primera aproximación documentada en los PEI de las instituciones

del municipio, así como en algunos medios de comunicación, se destaca que las distintas estrategias que se han desarrollado en el marco de esa alianza han tenido incidencia en los procesos educativos y en la formación de los estudiantes (Ministerio de Educación Nacional, 2014; El Congreso, 2017; Estrategia, 2017; Federación Colombiana de Municipios, 2017)

Sin embargo, se carece de una información estructurada sobre el marco conceptual y la ruta metodológica construida a lo largo de siete años de experiencia en esta alianza público – privada. Por tal motivo desde un diseño de sistematización de experiencia propuesto como alternativa para visibilizar y replicar procesos exitosos de cambio social, se pretende generar un conocimiento que favorezca el desarrollo de la calidad educativa en otros municipios de Sabana Centro y del país y la disminución de las brechas entre lo público y lo privado. De manera simultánea se espera que el presente proyecto permita visibilizar los retos, avances y transformaciones producidas en la educación de Cajicá como consecuencia de la alianza con la Fundación Cavalier Lozano; así como el impacto personal que se ha producido en directivos docentes, docentes y estudiantes beneficiarios. Es relevante señalar que el rastreo de antecedentes de investigación permitió evidenciar que existe un vacío de conocimiento en torno a la gestión de las alianzas público-privadas en educación, ya que no se encontraron estudios similares en Colombia ni en América Latina. Cabe aclarar que iniciativas de alianzas de cooperación entre la empresa privada y el sector de educación ya se habían emprendido en Colombia, entre ellas el caso de Empresarios por la Educación, como una de las más visibles. Sin embargo, no se encontró reporte de investigaciones o artículos científicos sobre el tema y ahí radica el vacío de conocimiento.

El presente documento está conformado por 9 capítulos. En el primero se aborda el planteamiento del problema y la descripción de los argumentos que justifican la realización del estudio. Así mismo se incluyen descripciones de los principales logros documentados de la alianza público – privada que se estudió y se sustenta el vacío de conocimiento que da origen a la sistematización de la experiencia desde la perspectiva de los rectores. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico en el que se conceptualiza la educación en función del desarrollo, la calidad educativa y el mejoramiento escolar.

A continuación, en el tercer capítulo se presentan los escasos resultados del rastreo de antecedentes que se realizó a través de bases de datos especializadas. La ausencia de estudios en el tema es notable, por lo cual la presente investigación constituye una de las primeras iniciativas de estudio de alianzas público-privadas en educación en Colombia.

En el cuarto capítulo se describe la ruta metodológica del estudio, sustentando la pertinencia de aproximarse al objeto de estudio por una vía cualitativa bajo el diseño de sistematización de experiencia. Así mismo, se describe la población participante y las técnicas de recolección de información: revisión

documental de artículos periodísticos, entrevistas a profundidad y grupo focal. Se expone además la matriz de categorías que se elaboró para diseñar los instrumentos que fueron validados por dos expertas en investigación socio educativa.

En el quinto capítulo se presenta el análisis de datos recolectados con la aplicación de los instrumentos. El análisis de las entrevistas a profundidad constituye una de las mayores riquezas del estudio ya que permiten explorar cómo surge, se desarrolla y se visibiliza la alianza desde la perspectiva de los líderes educativos del municipio involucrados en el desarrollo de la alianza (rectores, alcalde municipal de Cajicá y presidente de la Fundación Cavelier Lozano). La ruta de análisis comprensivo permitió identificar las unidades de significado general construidas por los participantes en torno a la experiencia de la alianza. La revisión documental de noticias publicadas acerca de la alianza también permite comprender la dimensión del impacto generado después de 7 años de implementación. Es importante señalar que el Modelo de Mejoramiento Escolar implementado en Cajicá se articula dentro del Plan Educativo Municipal como se evidencia en la revisión documental de noticias y en las voces de los participantes.

En el sexto capítulo se exponen la discusión y las conclusiones que se desprenden del estudio, así como los aprendizajes generados en el marco de la alianza. En el séptimo apartado se incluyen algunas reflexiones y recomendaciones que pueden iluminar la toma de decisiones en el escalamiento de la alianza a otros municipios. Los dos capítulos finales presentan los nuevos interrogantes de investigación y las limitaciones del estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Contexto

Cajicá es uno de los 116 municipios del departamento de Cundinamarca (Colombia). El país cuenta con 32 departamentos distribuidos en 5 regiones. Cajicá se encuentra ubicado en la Provincia de Sabana Centro, a 17 km al norte de Bogotá, capital de Colombia. El municipio en el cual se llevó a cabo el estudio es el tercero más poblado de esta provincia cundinamarquesa después de Zipaquirá y Chía. Como consecuencia de su marcado desarrollo social y económico el sistema educativo del municipio también ha experimentado múltiples transformaciones. En la actualidad Cajicá cuenta con la presencia de 3 universidades, 6 colegios oficiales y 16 colegios privados.

Cajicá no ha sido ajeno a las transformaciones que el sistema educativo nacional ha promovido en cuanto a su estructura y organización. Justamente en el marco del proceso de reorganización del sistema educativo colombiano iniciado a comienzos del siglo XXI se introduce la figura de institución educativa para ofrecer todos los grados escolares desde transición hasta grado 11°. Con este proceso se pretendía articular la oferta educativa para incrementar las posibilidades de acceso de los estudiantes a todos los niveles educativos, especialmente a la educación media en los sectores rurales.

En el año 2012 Cajicá contaba con un total de 19 establecimientos educativos oficiales antes del proceso. Posteriormente, se reorganizó la oferta en el sector oficial quedando estructuradas un total de 6 instituciones educativas:

- IED Antonio Nariño:
 - Sede Principal
 - Sede Canelón

- IED Pompilio Martínez
 - Sede Principal
 - Sede Margarita Lozano

- IED Rincón Santo
 - Sede Principal
 - Sede Granjitas
 - Sede El Misterio

- IED Capellanía
 - Sede Principal
 - Sede Quebrada de Campo
 - Sede Antigua
 - Sede Nueva

- IED San Gabriel
 - Sede Principal
 - Sede Carlos Lleras
 - Sede Río Frío la Florida

- IED Pablo Herrera
 - Sede Principal
 - Sede Acuarelas
 - Sede Roberto Cavelier

Adicionalmente se produjeron transformaciones de fondo que reflejaron el compromiso de la Administración Municipal con el tema educativo. A este esfuerzo se suma la empresa privada, en este caso Alquería S.A., compañía colombiana productora de alimentos en especial derivados lácteos y bebidas. Dicha empresa fundada en entre 1958 y 1959 funciona en el municipio de Cajicá. Desde su fundación la empresa ha pretendido aportar al desarrollo social del municipio, como lo evidencian las diferentes acciones emprendidas a lo largo de 60 años. Es así como en el 2010 surge la iniciativa de organizar sus programas de responsabilidad social en el sector educativo en una entidad denominada Fundación Cavelier Lozano cuya misión es

Incidir en las políticas públicas para el mejoramiento de la educación y el acceso de jóvenes talentosos con limitaciones económicas a la educación superior de calidad, a través del trabajo articulado con el gobierno y entidades de la sociedad civil (Fundación Cavelier Lozano, s.f., s.p.).

1.2. Antecedentes

La calidad educativa de Cajicá reflejada en sus destacados resultados en las pruebas de estado ha permitido que el municipio sea reconocido como un referente nacional en Colombia, cuyas rutas de construcción de la excelencia pueden ser replicadas en otros municipios del departamento de Cundinamarca y del país.

Este hecho ha sido reseñado por diversas publicaciones nacionales como se expone más adelante. Según el MEN, distintos factores han contribuido a que los colegios oficiales del municipio alcancen resultados destacados que ubican a Cajicá en el primer lugar del departamento de acuerdo con la clasificación de colegios que se realiza en Colombia. Esta clasificación se realiza a partir de los resultados alcanzados por las instituciones educativas en el Índice Sintético de Calidad Educativa que arroja un resultado individual para cada colegio.

Colombia Aprende, red de conocimiento del MEN planea que el

Índice Sintético de Calidad Educativa - ISCE es la herramienta que permite evaluar de 1 a 10 el proceso educativo de los colegios, con el fin de poder determinar los planes y acciones que se deberán llevar a cabo para lograr el mejoramiento y excelencia educativa que queremos para nuestro país (Ministerio de Educación Nacional, 2017, s.p.).

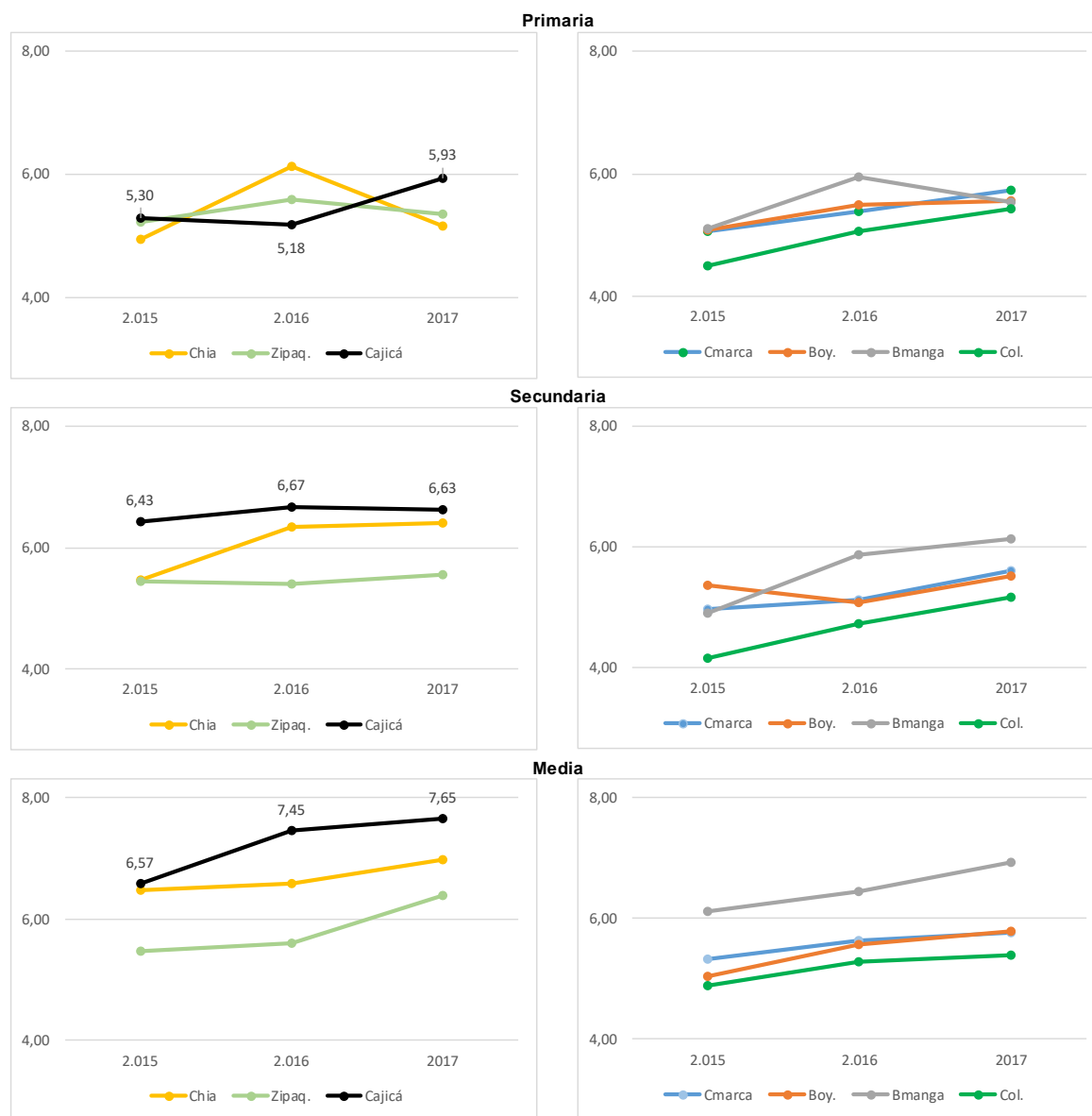
El ISCE incluye cuatro componentes que, desde la perspectiva del MEN, pretenden evaluar los avances en materia de calidad educativa. El componente de Progreso analiza cómo ha mejorado la institución con respecto al año anterior. El de Desempeño analiza cómo están los resultados de las Pruebas presentados por los estudiantes de la institución con relación al resto del país. El componente de Eficiencia evalúa cuántos estudiantes aprueban el año escolar y el de Ambiente escolar indaga por el ambiente en las aulas de clase.

Es justamente en dicho índice que los colegios del municipio de Cajicá han obtenido desempeños destacados a nivel nacional como lo evidencia el resultado del ISCE. Acerca del Índice Sintético de Calidad Educativa la Fundación Cavelier Lozano (2017) destaca en el Perfil Educativo Municipal de Cajicá que

la primera medición del ISCE se llevó a cabo en 2015 y durante el año 2017 se realizó la tercera aplicación. Cabe señalar que el reporte oficial de estos resultados está disponible a nivel de los establecimientos educativos. Por esta razón, los resultados del ISCE a nivel de municipios, entidades territoriales certificadas y el promedio nacional fueron estimados como el promedio simple de los resultados de los establecimientos educativos (p. 24).

Las gráficas presentadas en el Perfil Educativo del Municipio elaboradas a partir de los datos suministrados por la Alcaldía Mayor de Cajicá y las seis instituciones educativas del municipio permiten observar el comportamiento de los resultados del ISCE en los niveles educativos (primaria, secundaria y media). El análisis global de los resultados muestra el comportamiento favorable de los resultados a nivel general y en educación media. Además, el análisis comparativo con relación a otros municipios de Cundinamarca, a otros departamentos y al conjunto de establecimientos educativos oficiales del país demuestra que para el 2017 Cajicá alcanzó resultados superiores (Ver figura 1).

Figura 1. Resultados comparativos del ISCE de Cajicá en relación con otras entidades territoriales



Fuente: Fundación Cavelier Lozano (2017)

Distintos factores han contribuido a dichos resultados. Entre estos factores es relevante para esta investigación mencionar el proyecto para el mejoramiento de la calidad educativa denominado "Mejores Instituciones, Mejor Futuro para Cajicá". Este proyecto se ha emprendido en el marco de una iniciativa de la Administración Municipal, la Fundación Cavelier Lozano, la Fundación Nutresa y la Universidad de los Andes. Dichas entidades "tienen como único objetivo mejorar la calidad de la educación, maximizando esfuerzos en la toma de acciones pertinentes para responder a las necesidades de las instituciones educativas

oficiales y la formación de calidad de los niños, niñas y jóvenes cajiqueños” (Ministerio de Educación Nacional, 2014)

El proyecto que se viene implementando desde el año 2012 tiene como objetivo general “desarrollar un proceso integral de mejoramiento que contribuya a transformar la calidad de la enseñanza y aprendizaje, así como de la gestión escolar y comunitaria de las Instituciones Educativas oficiales del municipio” (Fundación Cavelier Lozano, s.f.). Más adelante, en el año 2013, la Fundación Cavelier Lozano solicita al Centro de Investigación y Formación en Educación –CIFE– de la Universidad de Los Andes, su participación en la elaboración de los documentos iniciales que orientan el proyecto.

En dichos documentos se establece que el proyecto se desarrollará a partir de cinco aspectos que apuntan al fortalecimiento de la calidad en las instituciones educativas: gestión institucional, formación docente, mejoramiento de la infraestructura educativa, comunidad, clima y cultura. Entre otros aspectos, la alianza público- privada entre la Administración Municipal representada en la Secretaría de Educación de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano ha permitido desarrollar el proyecto Líderes Siglo XXI, vinculando a otros actores como la Fundación Nutresa, Universidades como Los Andes, La Sabana y la Javeriana para formar rectores y coordinadores de las instituciones educativas oficiales del municipio. Para ellos se han generado espacios de cualificación para directivos y docentes, quienes han participado en talleres de actualización con la Universidad de los Andes en el marco de esa alianza (Colegio Pompilio Martínez, 2017).

Los resultados sobresalientes del municipio no han pasado desapercibidos y es visible que se constituyen en un ejemplo del efecto positivo que puede generarse en el sistema educativo cuando se suman esfuerzos del sector público y privado. Al respecto la Gobernación de Cundinamarca ha destacado que

Las alianzas público-privadas que viene desarrollando el municipio de Cajicá y con ello el compromiso y dedicación de los docentes, unido al empeño, liderazgo y trabajo constante de sus rectores ha permitido que las seis Instituciones Educativas Públicas del municipio se destaquen como las mejores del departamento y la nación (Gobernación de Cundinamarca, 2017, s.p.).

Como puede observarse, a la luz de los antecedentes presentados, el sistema educativo de Cajicá ha sido beneficiado de manera directa con la mencionada alianza. Sin embargo, se carece de información sobre los efectos de cada estrategia desde la perspectiva de los líderes educativos del municipio. Entonces, para poder replicar la experiencia en otros municipios del departamento o de la nación es necesario comprenderla y sistematizarla ya que, además de las reseñas periodísticas que han realizado diferentes medios de comunicación y de los aspectos técnicos indispensables para la ejecución de algunas estrategias, no se cuenta con un conocimiento sistemático que dé cuenta cómo los líderes educativos han observado transformaciones, retos y avances en el camino que ha seguido el proyecto para generar un cambio social tan potente como el que puede significar elevar la calidad educativa de un municipio.

Es decir, la educación ha sido reconocida como uno de los principales impulsores del desarrollo personal y social que tiene una clara incidencia en el progreso de una nación. Por ello, el conocimiento que se construya en torno a su mejoramiento es de fundamental importancia. Cabe reiterar que, dado el enfoque antropológico de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana, se pretende abordar el presente proyecto en el marco de una perspectiva holística de la calidad educativa en la cual se analicen los elementos que permitan comprender de qué manera la alianza público-privada entre el municipio y la Fundación Cavelier ha favorecido el proceso de crecimiento personal en los rectores, coordinadores, docentes y estudiantes como personas con trascendencia y dignidad infinita.

Por la naturaleza del objeto de estudio que se pretende analizar, el diseño de sistematización de experiencia brinda la oportunidad de comprender los sentidos y significados que los directos beneficiarios de la alianza han construido en torno a los diferentes elementos desarrollados. Al respecto Villalobos y Pedroza (2012) exponen que

la sistematización de la práctica surge como un esfuerzo consciente de capturar los significados de la acción y sus efectos, lo cual implica lecturas organizadas de las experiencias, teorización y cuestionamientos contextualizados de la praxis social con el propósito de comunicar el conocimiento producido (p. 1672).

Los autores destacan el importante papel que la sistematización ha tenido en América Latina, especialmente por la oportunidad de reflexión sobre las distintas prácticas que, a distintas escalas, se producen dentro de un sistema educativo. La reflexión genera transformación y esta, a su vez, deriva en la autogestión que culmina con la emancipación (Villalobos & Pedroza, 2012).

Para comprender la necesidad de abordar la sistematización de la exitosa experiencia de la alianza público-privada entre la Secretaría de Educación de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano es relevante reconocer que algunos autores enfatizan en la importancia de reconstruir ordenadamente la experiencia, mientras que otros autores indican que en tanto la sistematización pretende la producción de conocimiento social, es fundamental conceptualizar la práctica para darle coherencia a todos sus elementos constitutivos.

Para resaltar la importancia que el presente proyecto puede tener para la calidad educativa del municipio, vale la pena mencionar a Jara (1994) quien define la sistematización como

aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, y por qué lo han hecho de ese modo. La sistematización, entonces busca penetrar en el interior de la dinámica de las experiencias (p. 4).

La sistematización permite tener una comprensión más profunda de la acción educativa con el fin de mejorar las prácticas implicadas en dicha acción. Además, permite compartir y replicar el conocimiento empírico en contextos similares. Finalmente, permite contribuir a la reflexión teórica mediante la organización del conocimiento surgido de prácticas sociales concretas, en este caso, la experiencia de una

alianza que representa un acuerdo tácito de voluntades entre el sector público y privado para beneficiar la educación como motor de desarrollo del municipio de Cajicá.

De esta manera se espera develar la riqueza de la experiencia y proveer un marco conceptual y metodológico más estructurado para difundir una práctica que puede beneficiar a otros municipios. Por supuesto, no se desconoce que el contexto entendido como un territorio y un espacio temporal tiene unas características singulares y está habitado por personas con sentidos, motivaciones e intereses también particulares; pero también es posible identificar aspectos propios de la experiencia que permitan compartirla y replicarla.

De acuerdo con lo planteado por Jiménez (citado en Villalobos & Pedroza, 2012) en la sistematización se puede enfatizar en los contenidos de la práctica, pero también en los aspectos metodológicos, en las estructuras de organización de la experiencia y en las dinámicas de interacción o participación para lo cual se requiere indagar por los roles que cumplen los involucrados en la experiencia. Así mismo al organizar los aspectos mencionados se identifican aciertos, dificultades, retos y evolución de las estrategias.

De los argumentos presentados surge el siguiente interrogante que da pie al estudio:

1.3. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la incidencia de la alianza público – privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa del municipio desde la perspectiva de los líderes educativos?

1.4. Preguntas Asociadas

¿Cómo surge, se desarrolla y se evalúa la experiencia de la alianza público – privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano desde la perspectiva de los líderes educativos del municipio que han intervenido en la alianza (rectores de colegios oficiales, presidente de la Fundación Cavelier y alcalde de Cajicá)?

¿Cuáles son los significados construidos por líderes educativos del municipio en torno a esta alianza público - privada?

¿De qué manera las estrategias de una alianza público- privada favorecen la calidad educativa del municipio representada en el desarrollo personal de los participantes y en los indicadores del sistema?

¿Qué logros se han producido en el marco de la alianza público- privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano?

1.5. Objetivo General

Analizar la incidencia de la alianza público – privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa del municipio.

1.6. Objetivos Específicos

Describir la experiencia de la alianza público – privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano desde la perspectiva de los líderes educativos del municipio que han intervenido en la alianza (rectores de colegios oficiales, presidente de la Fundación Cavelier y alcalde de Cajicá)

Caracterizar los significados construidos por líderes educativos del municipio en torno a esta alianza público- privada.

Describir las estrategias de una alianza público- privada que favorecen la calidad educativa del municipio representada en el desarrollo personal de los participantes y en los indicadores del sistema.

Describir los principales logros alcanzados en el marco de la alianza público- privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano

1.7. Justificación

A partir de los elementos enunciados en este capítulo es posible afirmar que la relevancia social del estudio está referida a la posibilidad de visibilizar las estrategias, avances, retos y transformaciones que la alianza público- privada entre la Secretaría de Educación de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano han generado en la calidad educativa de Cajicá desde la perspectiva de los rectores, la Alcaldía Municipal y la presidencia de la Fundación Cavelier Lozano. En este orden de ideas, ser conscientes de la manera como ha funcionado el proceso y ante todo de los significados es esta alianza representa para los directos beneficiarios puede contribuir a que la estrategia se replique en otros municipios de Colombia.

Entonces, es posible afirmar que la realización del proyecto puede contribuir a aportar a la reflexión intelectual que se ha suscitado en el marco de la premisa del Gobierno Nacional que, en relación con la educación, afirma que pretende que Colombia sea un país sobresaliente en América Latina. Por otra parte, son escasos los antecedentes de investigación en relación con alianzas entre la empresa privada y el sector educativo oficial en Colombia. Si bien, publicaciones periódicas especializadas como la Revista Semana Educación (destacada revista de circulación nacional) han resaltado los aspectos que han generado un cambio en Cajicá ya que antes de la puesta en marcha de la alianza público- privada “el municipio tenía

muy buenos resultados en la educación privada, pero estaba rezagado en la pública” (Publicaciones Semana, 2018, p. 51).

En la mencionada publicación periodística se destaca que entre los aspectos que han impulsado el mejoramiento del sistema educativo del municipio están la creación de la Secretaría de Educación, el incremento presupuestal que el municipio realiza para la Educación y el decidido apoyo de la Fundación Cavelier Lozano. “Para que todos estos esfuerzos presupuestales no se quedaran en el papel, sobre todo con el cambio de administraciones, la gestora de todo este engranaje ha sido la Fundación Cavelier Lozano que, además de trabajar cada año con la Alcaldía de Cajicá, también busca por todos los medios que este proyecto perdure en el tiempo” (Revista Semana Educación, 2018, p. 52).

Sin embargo, la alianza público-privada entre la Secretaría de Educación de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano no se reduce a un tema económico, sino a un impulso real al sistema educativo a través del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral diseñado por el Centro de Investigación y Formación en Educación de la Universidad de Los Andes por solicitud de la Fundación Cavelier Lozano quien ostenta la propiedad intelectual del modelo que fue posteriormente implementado en Cajicá. En el Modelo se establecen unos objetivos educativos y pedagógicos generales, así como las estrategias para desarrollarlo. Seis años después de la puesta en marcha de dichas estrategias se han alcanzado resultados notables demostrados en el incremento de los indicadores de calidad (perspectiva eficientista) pero no se ha producido conocimiento científico frente a los efectos de dicha alianza en las personas que son destinatarios del modelo (perspectiva antropológica).

En este orden de ideas es posible afirmar que el presente estudio tendrá un valor teórico en tanto se pretende generar nuevo conocimiento válido científicamente y a la vez implicaciones prácticas en tanto los resultados pueden modificar la forma en la cual se abordan en Colombia las alianzas público-privadas en educación. Es decir, reconocer que los avances, retos y transformaciones del sistema educativo se materializan en distintos aspectos del crecimiento personal contribuirá a enriquecer la potencialidad de este conocimiento.

Por otra parte, la realización del presente estudio concuerda con una de las premisas fundamentales enunciadas en el Modelo de Mejoramiento Integral (Fundación Cavelier Lozano & Centro de Investigación y Formación en Educación, 2013):

El Modelo de Mejoramiento Escolar Integral para las IE del municipio de Cajicá entiende claramente que la gestión institucional no se fortalece por se, simplemente por contar con fases y ámbitos claramente diferenciados. El componente humano es absolutamente esencial. En palabras de Fullan (2002 p.4), hablando de los fracasos en los procesos de cambio escolar durante los años 70s, “el proceso de cambio se ha caracterizado por seguir un patrón según el cual las innovaciones se desarrollan fuera de los centros para ser transmitidas a ellos, posteriormente, en función de bases universales. Los consumidores o usuarios de dichas

innovaciones (profesores, padres, alumnos) tienen un papel limitado en ese proceso, siendo considerados más bien como adoptantes pasivos de lo mejor de las innovaciones más recientes” (p. 18).

En consecuencia, uno de los criterios que con mayor fuerza justifican la presente investigación es justamente la necesidad de obtener una visión profunda del Modelo de Mejoramiento Integral desde la perspectiva de sus destinatarios. En ese orden de ideas, cabe resaltar la utilidad metodológica del estudio en tanto se requerirá crear y validar un nuevo instrumento para recolectar los significados que han construido los estudiantes, los docentes, los directivos y los padres de familia en relación con la alianza y con el Modelo propiamente dicho. Por otra parte, en tanto se pretende incluir una perspectiva antropológica en la sistematización de la experiencia además de recoger descripciones de aspectos concretos para sistematizar la experiencia, se pretende indagar por las transformaciones en otras dimensiones del crecimiento personal. En síntesis, el estudio representa la oportunidad de resaltar y reconocer la dimensión antropológica de la alianza público- privada descrita, como complemento a la dimensión administrativa y pedagógica.

2. MARCO TEÓRICO

La comprensión de la experiencia de la alianza público- privada entre la Administración Municipal y la Fundación Cavellier Lozano amerita una aproximación conceptual amplia, que abarque la comprensión del concepto mismo de educación en el marco de la globalización que reta al país al punto de trazar una agenda de trabajo para alcanzar la meta de ser uno de los países más educados de América Latina. La noción de desarrollo se amplía de lo económico a lo social y, por tanto, a lo educativo. La educación es reconocida en la actualidad como un factor clave del desarrollo, pero en la práctica esto requiere decisiones políticas e inversión clara. En el presente marco teórico se parte entonces de esa conceptualización como preámbulo para adentrar al lector en los conceptos de calidad de la educación, alianza público- privada y mejoramiento de la gestión escolar.

2.1. Educación y Desarrollo

Etimológicamente, el término educación deriva del término latino *educare*, que significa “criar, nutrir, alimentar” y del término *ex-ducere*, que significa “sacar, llevar o conducir desde adentro hacia afuera”. De esta doble etimología se desprenden dos acepciones de educación; la primera, “alude a la educación como un proceso que se ejerce desde fuera”; en cambio, la segunda sostiene que “no se trata de una crianza o alimentación externa, sino de una conducción, de un encausamiento de disposiciones ya existentes en el sujeto que se educa” (Pérez, 2004, p. 119). Nassif planteó que la Educación es

la formación del hombre por medio de una influencia exterior, consciente e inconsciente (heteroeducación) o, por un estímulo, que si bien proviene de algo que no es el individuo mismo, suscita en él una voluntad de desarrollo autónomo conforme a su propia ley (autoeducación). (Pérez, p. 119)

De acuerdo con lo planteado por Pérez, más adelante, en 1969, Planchard reconoció la función social de la educación, al afirmar que “la educación es parcialmente una función social. El educando está, en efecto, integrado en grupos que poseen estructuras y funciones variadas. Está influido por estos grupos y él, a su vez, actúa sobre ellos. Hay una interacción social” (p. 120). Así mismo, retoma Pérez (2004) a Luzuriaga quien afirma que “el individuo no vive solo en el mundo, sino en relación directa con los demás. De ellos recibe ayuda y estímulos y él a su vez influye sobre los demás” (p. 121) Pérez, concluye su conceptualización resaltando que “la educación puede considerarse un camino de perfeccionamiento permanente que posibilita realizar una vida más plena dentro de la comunidad” (p. 121)

Es posible identificar que las diversas concepciones de educación se agrupan en tres tendencias: como función social, como derecho y como servicio. Como función social, Carreño (2011) cita a Durkheim, quien afirmó que “la educación es un proceso en el cual cada sociedad comparte con sus educandos las historias, tradiciones, valores y reglas que desea mantener”. Vale la pena anotar que la dimensión de

sociedad no es la misma antes y después de la globalización, por lo que el universo de posibilidades por compartir se amplía sustancialmente conforme las nuevas tecnologías de la información y la comunicación permiten conocer experiencias que ocurren en otras latitudes.

Por otra parte, con respecto a la educación como derecho diversos organismos internacionales como la UNESCO, proponen promover la educación, como derecho fundamental de conformidad con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, lo cual, debería significar que toda persona tiene derecho a recibir educación de calidad porque esto es inherente a su condición humana. La educación es un derecho que adquieren los sujetos al nacer en un espacio-temporalidad definida y que es función del Estado y de la Sociedad velar porque ésta se ofrezca en condiciones de igualdad y calidad para todos. En este sentido, García de León (2009) señala que “la inversión que se realice en educación puede cambiar completamente las perspectivas de una sociedad y de un individuo” (p. 119).

En relación con la educación como servicio, conviene mencionar que, en Colombia, la Constitución Política Nacional dispuso en el artículo 67 que: “la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, y a los demás bienes y valores de la cultura.” (República de Colombia, 1991, s.p.). El Ministerio de Educación Nacional señala que de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 67 y 68 de la Constitución Política Colombiana, el servicio público de la educación se presta por el Estado y los particulares a quienes se les da la posibilidad de fundar establecimientos educativos con sujeción a los términos señalados en la Constitución y Ley. De igual forma se establece la participación de las entidades territoriales en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales. La inspección y vigilancia de la educación le corresponde al Estado, con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos.

Ahora bien, las perspectivas de la sociedad y del individuo están determinadas por fenómenos de tipo social y estos a su vez, por fenómenos de tipo económico. En la actualidad, el más claro de estos fenómenos es la globalización, que en el caso colombiano exige al sistema educativo la formación de personas competentes y con calidad humana para que el país logre vincularse con pertinencia en las dinámicas del desarrollo mundial. Este aspecto sustenta la importancia de que Colombia se vincule como miembro de organizaciones internacionales como la OCDE y que brinde el espacio para que una muestra de estudiantes de colegios públicos y privados participen en las Pruebas Pisa que reflejan la calidad del sistema educativo y en las cuales Colombia no ha obtenido los mejores desempeños.

Frecuentemente se asocia el concepto de globalización a la posibilidad de conocer lo que pasa al otro lado del mundo en tiempo real, o la posibilidad de un intercambio comercial y cultural entre naciones.

Esta concepción, deriva claro está, de la influencia que las posturas mediáticas, por tanto, se hace necesario profundizar y aclarar dicho concepto.

Desde una perspectiva más amplia la globalización es el fenómeno mundial de expansión a largo plazo de los procesos sociales, culturales económicos, ambientales y políticos por encima de las fronteras nacionales, que tiende a hacer del mundo una unidad por la densidad de relaciones sociales, ambientales, culturales, económicas y políticas que ya no están limitadas por la cercanía geográfica. La globalización, no es un fenómeno estático, es un proceso que se está dando en la actualidad como consecuencia de un modelo económico preponderantemente neoliberal de mercado, dada la liberación de la movilidad de bienes, capitales y servicios, la privatización de amplios espectros de la actividad y la reforma de las economías de las naciones.

La educación con relación al proceso de la globalización se encuentra en una encrucijada muy fuerte, puesto que el común denominador planteado por algunas grandes organizaciones como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial es la eficiencia en términos económicos. Al respecto Coraggio (1996) señala que las políticas del Banco Mundial, en materia educativa, se organizan en torno a propuestas frente a qué hacer en la educación en América Latina desde una perspectiva de la globalización. Es decir, la educación no es ajena a los retos que entraña la globalización. Por cierto, autores como Amar (1992), Muñoz (2002) y Ferreyra (2013) reflexionan acerca de esa dimensión económica de la educación. Ya desde hace algunas décadas se postuló que:

No es una novedad decirlo, pero es necesario reafirmar que la educación es la inversión social con las más altas tasas de retorno, tanto para el colectivo social como para las personas. Esto puede ser corroborado por una fácil deducción basada en lo que se conoce del impacto generador que tiene una persona cuando su desarrollo físico, cognoscitivo, emocional y social está en mejores condiciones de contribuir al desarrollo de su sociedad, que otra que no lo esté. Existen suficientes evidencias investigativas que indican que las naciones con una mayor productividad y con reducción de costos, son producto de un mejor desarrollo de los niños y jóvenes a partir de la misma gestación. (Amar, 1992, p. 15)

La educación ha sido un campo estudiado desde los inicios de la humanidad, primero como manera de instruir, luego como el medio de trasmisión de conocimientos y en algunos momentos como la forma más adecuada de construir ciudadanos; sin embargo, como se mencionó anteriormente, en la actualidad se identifican tres enfoques históricos principales de la educación: la función social donde la educación es el proceso en el cual cada sociedad comparte con sus educandos las tradiciones, historias, valores y reglas que desea mantener, con el objetivo principal de obtener un hombre nuevo; el enfoque desde donde se promueve la educación como un derecho fundamental de conformidad con la declaración universal de los Derechos Humanos; y aquel que la concibe como un servicio (Tomasevski, 2004).

Por su parte, Ferreyra (2013) señala que

Le corresponde, entonces, a la educación, como clave para el desarrollo humano, en interacción con las demás esferas societales, constituirse en fuente de oportunidad para construir respuestas situadas en relación con los problemas derivados de los procesos simultáneos —y, a veces, contradictorios— de mundialización, regionalización, democratización, inclusión, polarización, marginación y exclusión. Puede ser este uno de los caminos alternativos que conduzca al logro de un desarrollo humano que les permita a las personas satisfacer sus necesidades (económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano), sin poner en riesgo la satisfacción de estas por parte de las generaciones futuras (p. 63).

La clave para comprender el papel de la educación frente al desarrollo y a la globalización radica en la afirmación que Stiglitz (2002) expresa, “el problema no es la globalización sino el modo en que ha sido gestionada” (p. 269) y el problema parece ser, que el enfoque que se da a la globalización es muy reducido porque, en muchas ocasiones, se reconoce solamente desde una perspectiva económica. Pero, desde la globalización se desplazan las nacionalidades; entra en juego lo internacional y lo transnacional porque cuando hablamos de globalización, es preciso reconocer que se desplazan las centralidades de procesos nacionales hacia el ámbito mundial y que la intervención en educación se reduce al argumento de que así se superará la pobreza.

De lo anterior se desprende la necesidad de comprender que el tema de reducción de la pobreza tiene que ver con algo más que invertir en viviendas de interés social, tiene una relación más directa con garantizar el derecho a la educación para lograr el desarrollo, entendido como proceso de perfeccionamiento del ser humano como individuo y como ser social. Por lo tanto, la educación es factor clave para el desarrollo, ya que las distintas vertientes de pensamiento sobre el tema concuerdan en que un verdadero desarrollo implica una elevación de los niveles educativos.

Es más, la relación educación y desarrollo es tan profunda que la I Conferencia Iberoamericana de Educación (celebrada en Cuba, 1989) en sus conclusiones de la reunión sobre educación, trabajo y empleo expresa que “es preciso potenciar la capacidad transformadora de la educación para apoyar los esfuerzos de cambio de los patrones de desarrollo productivo” (s.p.), lo cual implica pensar la educación desde la perspectiva del fortalecimiento del capital humano sin desconocer el equilibrio con el enfoque de crecimiento personal. Estas conclusiones se ratifican por parte de otros autores más recientes como Muñoz (2002) y Ferreyra (2013) quienes insisten en una relación de la educación con el desarrollo social y el desarrollo personal como esfera que debe ser incluida en dicha asociación.

Entonces, la cuestión de la educación con respecto al desarrollo y por ende con relación a la globalización, puede pensarse desde la perspectiva de Sen (1985), en lo que concierne a la ampliación de la esfera de libertades. Esta mirada implica trabajar por la elevación de las capacidades de la población para forjarse un proyecto de vida y promover su realización desde el presente, para lo cual es necesaria la ampliación de oportunidades que le permitan acceder a los servicios necesarios para convertir en realidad

ese proyecto de vida y la promoción de su acción a fin de que aplique sus capacidades para aprovechar o construir las oportunidades. Este concepto trasciende al de capital humano, porque las personas pasan de ser un medio para el desarrollo, para convertir su propio crecimiento humano en el sentido del desarrollo.

De los postulados de Sen (1985) se deduce que el desarrollo humano es un proceso de perfeccionamiento que, en lo individual se refiere al aumento en las capacidades afectivas, racionales, imaginativas, intuitivas y físicas de cada ser humano, y en lo social se refiere a la aplicación de las capacidades individuales y a la elevación de las formas de interacción con los semejantes y con la naturaleza. Entonces, la educación contribuye a la formación y ampliación de capacidades y favorece el aprovechamiento de oportunidades y la generación de otras nuevas.

Hay una relación indisoluble entre educación y desarrollo, siendo la primera condición para el segundo y, a la vez resultado este. Esta relación es válida, tanto para el corto plazo, como para horizontes de evolución de la humanidad en el mediano y el largo plazo. Cabe plantear la hipótesis de que, desde cualquier perspectiva que se entienda el desarrollo, la importancia de la educación tenderá a crecer con el tiempo.

Por lo tanto, desde la perspectiva del desarrollo como perfeccionamiento individual y social, la educación en el mundo de hoy debe orientarse de modo que brinde al ser humano la posibilidad de realizarse como tal. Esto implica darle la oportunidad de perfeccionar y aprovechar al máximo sus capacidades y opciones como individuo y como ser social. Esto exige a la educación y a quienes llevan a cabo la labor educativa, atender todos los atributos del ser humano y no exclusivamente la razón.

2.2. Calidad en Educación

En cuanto a la calidad de la educación, es necesario precisar que abarca aspectos pedagógicos relativos a la enseñanza y al aprendizaje y también aspectos relacionados con el desarrollo personal y social. En este sentido la calidad de la educación puede ser considerada como una condición inherente para reflexionar en torno a lo que los estudiantes aprenden, cómo aprenden y para qué aprenden. El reto de la educación en la escuela es dar respuesta a los intereses y necesidades de niños y jóvenes respetando sus individualidades y sus realidades, a la vez que se amplían las capacidades humanas y las oportunidades para todos.

Con respecto al concepto de educación de calidad, Bernal, Martínez, Parra y Jiménez (2015) exponen que esta se refiere a la planeación pedagógica que desarrollan los docentes en las aulas de clase y que esta actividad incide en la formación integral de los estudiantes; especialmente en el desarrollo de capacidades para aprender y para acceder a otras oportunidades. Las autoras mencionadas postulan que

la educación que se brinde a los estudiantes debe conducirlos a un compromiso con su desarrollo personal y con el de la comunidad a la cual pertenecen.

Por su parte, Casanova (2012) expone que los procesos educativos en el ámbito institucional son susceptibles de mejora continua, aunque en apariencia funcionen adecuadamente. Es desde esa perspectiva de la calidad como posibilidad de mejora continua que se produce el avance y la innovación en las instituciones educativas. En esta misma línea, Braslavsky (2006) propone diez factores que deben ser reconocidos y atendidos para abordar una educación de calidad:

1. El foco en la pertinencia personal y social: esto significa que la educación de calidad debe atender tanto las necesidades de desarrollo individual como las necesidades de desarrollo social. Esto concuerda con la perspectiva de Sen (1985) presentada en el primer apartado de este marco teórico.

2. La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados: Nótese que la educación de calidad implica que aspectos internos como la autoestima se eleven. Sin la convicción en que es posible lograr las metas propuestas y sin reconocimiento del potencial propio y de los otros no hay educación de calidad.

3. La fortaleza ética y profesional de los docentes: Este factor de la calidad educativa hace referencia a la necesidad de atender el desarrollo personal tanto como la cualificación profesional de los educadores. El equilibrio entre estos elementos genera condiciones para una educación de calidad al interior de las instituciones educativas.

4. La capacidad de conducción de los rectores y de las autoridades educativas que representan al estado: Con respecto a este factor conviene destacar que las habilidades o competencias de los directivos deben abarcar lo pedagógico, lo administrativo y lo comunitario, así como el liderazgo de modo transversal.

5. El trabajo en equipo dentro de la escuela y de los sistemas educativos: para afirmar que existe una educación de calidad el trabajo colegiado es una condición y este debe darse tanto al interior de la escuela como en los sistemas educativos en los cuales se encuentran. Para el caso del presente estudio se requiere entonces considerar como factor de calidad tanto las dinámicas internas del equipo de trabajo en cada colegio, como las dinámicas de trabajo interinstitucional entre los colegios y con la Administración Municipal representada en la Secretaría de Educación.

6. Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos: este factor pone de presente que la educación de calidad requiere el concurso de diversos agentes educativos, que en el caso del estudio están representados en la Fundación Cavellier Lozano y aliados estratégicos como la Fundación

Nutresa, la Universidad de Los Andes, la Universidad de La Sabana y la Universidad Javeriana así como otros proveedores que fortalecen el desarrollo de la alianza con los rectores y al interior de las instituciones, entre ellos Milton Ochoa Asesorías Educativas.

7. El currículo en todos sus niveles: tanto los micro currículos de cada docente, el meso currículo de cada área y el macro currículo desplegado a partir del PEI de cada colegio deben ser considerados como elementos dinámicos y facilitadores de la calidad de la educación.

8. La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos: este factor de la educación de calidad se refiere la dotación disponible como medio didáctico y de apoyo para la puesta en marcha del currículo en todos sus niveles. En otras palabras, debe garantizarse que las instituciones cuenten con los materiales necesarios para favorecer el aprendizaje y la enseñanza.

9. La pluralidad y calidad de las didácticas: para asegurar este factor de calidad en educación es clave la formación permanente de los docentes en metodologías y enfoques innovadores y en el uso de TIC.

10. Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales: este factor llama la atención sobre aspectos propios de infraestructura y dotación no pedagógica que se requiere para afirmar que existe calidad educativa. Así mismo los incentivos socioeconómicos y culturales que reciban las instituciones, los directivos, los docentes y los estudiantes son un factor de la educación de calidad.

En esa misma perspectiva amplia de la calidad educativa que no se reduce al principio del resultado autores como Orozco, Olaya y Villate (2009) argumentan que una educación de calidad hace referencia no solo a los procesos estratégicos sino al desarrollo personal de los integrantes de la institución educativa. Por tanto, la calidad se impulsa en la medida en que se atiendan estos dos aspectos. Una apuesta similar es formulada por Segura (2000) quien expone que la calidad de la educación debe reflejarse en las oportunidades que brinde el sistema a las personas y a las naciones para su desarrollo.

Ante este panorama, la UNESCO (2005) expone que no hay unidad de criterios frente al concepto de calidad. Sin embargo, en el ámbito internacionales, hay tres principios rectores en los cuales convergen las diferentes posturas teóricas acerca de la calidad en educación: “necesidad de una mayor pertinencia, necesidad de una mayor equidad en el acceso y los resultados, y necesidad de respetar los derechos de una persona como es debido” (p. 32). En el año 2015, la UNESCO amplía esa perspectiva indicando que

La educación de calidad fomenta la creatividad y el conocimiento, garantiza la adquisición de las competencias básicas de lectura, escritura y cálculo, así como de aptitudes analíticas, de solución de problemas y otras habilidades cognitivas, interpersonales y sociales de alto nivel.

La educación de calidad propicia el desarrollo de las competencias, los valores y las actitudes que permiten a los ciudadanos llevar vidas saludables y plenas, tomar decisiones con conocimiento de causa y responder a los desafíos locales y mundiales mediante la educación para el desarrollo sostenible y la educación para la ciudadanía mundial. (p. 8)

Por otra parte, en relación con los enfoques teóricos de calidad que han permeado a la educación se reconocen dos perspectivas: una administrativa y una antropológica. Las teorías administrativas de Taylor han tenido un alcance importante en el concepto de calidad en educación justificando el principio del resultado como medida de la eficiencia del sistema. Y hasta las teorías basadas en el enfoque antropológico de las organizaciones apuntan a trascender el resultado desde la importancia que asignan al principio de la solidaridad donde la formación de la persona humana es el centro de la tarea educativa. En esta reflexión sobre las perspectivas mencionadas Sandoval (2008) plantea que es relevante generar interrogantes en torno a la conveniencia de medir la calidad de las instituciones educativas únicamente a partir de sus resultados o si se requiere un retorno a la función antropológica de la educación para no perder de vista el propósito específico de la institución educativa.

Según Sandoval (2008) si se toma el principio del resultado como medida de la calidad de la educación se limita dicha calidad solamente la eficacia lo cual responde a las características del enfoque mecanicista y psico- sociológico. Para la autora, este enfoque que da origen al paradigma de la calidad total que imperó en la década de los 90, generó aportes a las instituciones educativas, pero no resolvió el problema de fondo en la escuela, el cual es cómo se logra el fin del último de la educación representado en la formación de la persona.

Cuando se aborda el concepto de calidad de la educación, se han presentado alternativas teóricas como: las escuelas eficaces, la calidad total, los modelos basados en las organizaciones que aprenden, entre otros. Un modelo que ha sido criticado desde sus inicios es el de paradigma de la calidad total porque en palabras de Sandoval “la lógica de la eficiencia se subordina a la lógica de la igualdad y la solidaridad implicando a la comunidad educativa” (Sandoval, 2008, p. 227).

En este orden de ideas, para la presente investigación en torno a la alianza público -privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano se reconoce la posibilidad de complementariedad de las dos perspectivas. Si bien a nivel del estado la eficiencia del sistema se mide por las pruebas estandarizadas que demuestran el avance de la calidad en términos de resultados, eso no excluye que se reconozca la validez y pertinencia del enfoque antropológico fundamentado en el “principio de la solidaridad”. Al respecto Sandoval es posible comprender la calidad educativa “como un compromiso de todos, como un bien compartido, centrada más en la acción que en la definición,

como un proyecto institucional centrado en la actuación según principios y no solo dependiendo de los resultados” (Sandoval, 2008, p. 227).

2.3. Sobre el concepto de Alianza Público Privada

El concepto de alianza público- privada (APP) o de asociación público- privada se conceptualiza en la literatura como una de las modalidades de colaboración entre el sector público y el privado y constituye una forma de lograr una mayor participación de la empresa privada en la esfera de lo público partiendo de la tesis del bien común, lo cual se inscribe en una perspectiva antropológica de la educación (Ramírez, 2014). En esta misma línea Devlin y Moguillansky (2009) plantean que la evidencia empírica demuestra que el avance de los países en vía de desarrollo requiere

la formulación e implementación de una estrategia a mediano y largo plazo orientada a impulsar una transformación productiva acelerada y la alianza público-privada que la sustenta, construida mediante un proceso social adaptado a las circunstancias locales. (p. 97).

Devlin y Moguillansky (2009) señalan que si se analiza la cuestión del desarrollo económico y social a nivel mundial es posible notar que, en América Latina, la colaboración público-privada es un elemento faltante o solo incipiente. Esta afirmación la sustentan en la revisión de las estrategias para promover el desarrollo en 10 países latinoamericanos. “Así, el análisis apunta a promover una reflexión en torno a la formación de alianzas propias con miras a apoyar la adopción de estrategias encaminadas a la construcción de tigres latinoamericanos” (Devlin y Moguillansky, 2009, p. 97).

Por su parte, Patrinos (2009) explica que “recientemente las medidas de desarrollo del sector privado han irrumpido en la agenda global bajo la forma de alianzas público- privadas. Las APP en educación se definen como acuerdos o contratos entre alguna entidad gubernamental y alguna del sector privado. Estas alianzas se pueden materializar en distintas modalidades como la gestión privada de instituciones públicas o como fórmulas de financiación para impulsar la calidad de la educación pública (Verger y Bonal, 2012).

Para explicar el hecho de que las alianzas público- privadas empiecen a aparecer en América Latina de forma incipiente hasta la década anterior, conviene reconocer que, para algunos sectores críticos de lo social, las asociaciones entre lo público y lo privado son una muestra de la incapacidad del Estado para cumplir con sus deberes constitucionales. En este sentido conciben las APP como una forma de privatización. Mientras que para otros como Vergel y Bonal (2012) y Devlin y Moguillansky, (2009) las APP constituyen una forma de asumir la responsabilidad social sobre diversos sectores asociados al desarrollo como la educación y la salud principalmente. Incluso algunos autores como Olmeda (2016) consideran que las alianzas público- privadas son una forma de privatización en la cual

agentes privados (empresas) financian programas educativos lo que se considera como filantropía o responsabilidad social corporativa.

Ya en el 2004 la Comisión Europea planteaba la necesidad de colaboración entre el sector público y el privado, describiendo las alianzas como “diferentes formas de cooperación entre entidades públicas y el mundo empresarial con el ánimo de implementar o fortalecer la calidad de un servicio” (Comisión Europea, 2004, s.p.).

Conviene destacar en este punto la importancia de otras alianzas que favorecen la educación que están relacionadas entre instituciones educativas, para este caso colegios oficiales y universidades como La Sabana, la Javeriana y Los Andes quienes con sus acciones también han contribuido al éxito de la alianza.

2.4. Sobre el concepto de Mejoramiento de la Calidad de la Educación en Colombia

El concepto de mejoramiento de la calidad de la educación surge en Colombia desde la década de 1970, lapso en el cual se consolidan distintos movimientos como el de la Escuela Nueva, el cual enfocaba las acciones para la mejora del sistema educativo en 6 aspectos: “el fortalecimiento de la autonomía de las escuelas, el énfasis en lo pedagógico, la potenciación de la dirección escolar, la necesidad de la formación y el desarrollo profesional del profesorado y la apuesta por el compromiso docente, el compromiso de la comunidad, y la mejora de las infraestructuras” (Murillo citado en el Fundación Cavalier Lozano y Centro de Investigación y Formación en Educación, 2013).

Para ampliar la comprensión del concepto de mejoramiento de la calidad en educación conviene reconocer los movimientos que se han dado en torno a este aspecto. En primera instancia surge hacia 1966 el Movimiento de la Eficacia Escolar que enfatizaba en la mejora de los resultados del sistema educativo general para que se lograra tener escuelas eficaces. Entre los componentes de las escuelas eficaces se destacaban el liderazgo instructivo del rector de la institución educativa, las altas expectativas entre los docentes sobre las posibilidades de aprendizaje de todos los estudiantes demostradas en la obtención de los contenidos mínimos, una atmósfera ordenada, segura, facilitadora y estimulante, un marcado énfasis en la adquisición de las habilidades básicas y evaluaciones frecuentes para controlar el rendimiento académico y para brindar información que permita formular acciones de mejora. (Edmonds, 1982 Báez de la Fe, 1994, citados en Fundación Cavalier Lozano & Centro de Investigación y Formación en Educación. (2013).

De otra parte, el modelo de mejoramiento escolar surge de forma simultánea al de eficacia escolar (1966), pero pone el foco en los procesos educativos y en la garantía de los insumos que le aportan a la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje, gestión, administración y

trabajo con la comunidad (Fullan, Hargreaves y Sarason, 2002, citados en Fundación Cavelier Lozano & Centro de Investigación y Formación en Educación, 2013).

Ya desde una perspectiva más cercana a los retos actuales del sistema educativo colombiano surge el Modelo de Mejoramiento Escolar Integral sustentado, entre otros autores, en los postulados de McLaughlin (1977, citado en Fundación Cavelier Lozano & Centro de Investigación y Formación en Educación, 2013) quien afirma que “es prácticamente imposible que las escuelas mejoren a base de golpe normativo: los políticos que intentan cambiar las escuelas sin tener en cuenta las dinámicas de cambio dentro de los centros y su contexto están haciendo perder el tiempo y la energía de mucha gente” (p. 11).

En torno a la implementación de dicho modelo en las 6 instituciones educativas oficiales de Cajicá (IED Antonio Nariño, IED Pompilio Martínez, IED Rincón Santo, IED Capellanía, IED San Gabriel, IED Pablo Herrera), se ha desarrollado la alianza público-privada entre la Administración Municipal y la Fundación Cavelier Lozano, por lo cual conviene reconocer las dimensiones del Modelo que están reconocidas en el estudio inicial realizado por la Universidad de Los Andes. Estas dimensiones son:

Fortalecimiento a la Gestión Institucional: La gestión institucional atañe a las condiciones requeridas para que las instituciones educativas presten un servicio de calidad de acuerdo con los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación Nacional en la Guía 34. Es importante señalar que en ese documento orientador del MEN se establece que la planeación, ejecución y evaluación debe orientarse en torno a 4 gestiones: directiva, académica -pedagógica, administrativa - financiera y comunitaria.

Alineación curricular y Formación docente: Siendo la gestión académica y pedagógica un área misional de las instituciones educativas, para la mejora escolar se requiere una sólida alineación entre las metas de formación, los procesos de enseñanza y aprendizaje y los procesos evaluativos, de modo que se provean insumos para el mejoramiento de las estrategias y para la revisión de los objetivos trazados.

Mejoramiento de la Infraestructura Educativa: Los estudios sobre desarrollo educativo a nivel mundial han demostrado que es imperativo garantizar el acceso a unas condiciones básicas no negociables en términos de la calidad y seguridad de la infraestructura. Este componente debe ser atendido para proveer un escenario propicio para la mejora escolar.

Trabajo con la Comunidad y Escuela de Padres: Los padres de familia y otros cuidadores son agentes educativos fundamentales en la tarea educativa, por tanto, en el modelo de mejoramiento escolar

deben garantizarse las acciones necesarias para que ellos sean actores y destinatarios de procesos de formación brindados por la escuela. Trabajar de forma mancomunada con las familias puede ser un factor diferenciador de la calidad de la educación.

Clima y cultura institucional: El clima organizacional es un factor clave para que se construyan culturas institucionales sólidas. La relación entre un clima que genere bienestar y una cultura de calidad se sustenta en diversos estudios.

3. ESTADO DEL ARTE

Para la elaboración del presente apartado se realizó un rastreo de artículos científicos en bases de datos que agrupan revistas indexadas. El criterio de búsqueda se centró en investigaciones que analizaran experiencias de alianzas público- privadas en América Latina. Dicha revisión demostró que los estudios en relación con el tema son prácticamente inexistentes, aunque existen publicaciones que presentan los retos y tensiones en torno a las alianzas público- privadas y que recomiendan con insistencia que se realice investigación formal sobre el tema. Los estudios encontrados en relación con alianzas de esta naturaleza se centran en el desarrollo de malla vial, concesiones para administrar bienes del estado o para construir obras civiles de gran dimensión. Cabe anotar que existen experiencias de alianzas público- privadas en Brasil y en Chile, pero no se ha producido conocimiento científico sobre ellas, lo cual demuestra que este un campo de estudio prácticamente inexplorado.

En relación con alianzas público- privadas en educación no se encontraron investigaciones formales sobre el tema. si bien se describen algunos antecedentes como colegios en concesión, convenios para la administración de servicios en colegios y entrega de bonos de auxilio económico por parte de la empresa privada. Llama la atención este último aspecto pues devela la singularidad de la experiencia de Cajicá. Es decir, no existen estudios sobre alianzas entre la empresa privada y la administración pública que se hayan orientado propiciar de manera concreta el mejoramiento escolar a través de un modelo estructurado.

En Colombia, se encuentra el estudio de Botero – García y García – Guzmán (2016) quienes desde una perspectiva puramente económica se han enfocado en analizar de qué manera estas alianzas favorecen el control del gasto público y la productividad en términos de desarrollo económico. Entre sus conclusiones revelan que hay mayores efectos sobre el crecimiento de largo plazo y la mejora del bienestar social cuando el gasto público se focaliza en sectores que concentren mayores niveles de empleo. Sin embargo, no aluden al sector educativo específicamente sino a concesiones en materia de desarrollo vial, infraestructura pública y minería.

Otra publicación en revista arbitrada fue realizada por Astorga (2009) quien afirma que el tema de articulación o cooperación entre la esfera de lo público y lo privado requiere reflexión y revisión, especialmente en educación. En su artículo de reflexión, el autor sostiene que la naturaleza de lo público es la garantía de los derechos de los ciudadanos mientras que la naturaleza de lo privado es el lucro antes que el bienestar. Por ello, desde su perspectiva, conviene identificar a profundidad la intención de las organizaciones privadas que quieren aportar a la educación. De hecho, señala que:

La participación del sector privado empresarial, en general, continúa siendo dispersa, puntual, acotada al quehacer de las empresas y con enfoques asociados a la filantropía o cargados al posicionamiento de

imagen. Unas pocas empresas han ingresado en políticas de mediano alcance en becas, educación infantil, lectura, formación para el trabajo (Astorga, 2009, p. 701).

El autor refiere que en España son pocas las experiencias de empresas que realizan aportes con impacto a mediano plazo en educación. Es decir, señala que una de las dificultades de generar impacto con alianzas público- privadas es que los apoyos o aportes económicos son esporádicos y atienden alguna necesidad particular. Es decir, son donaciones económicas para atender alguna necesidad particular, por lo cual no es sencillo medir el impacto de la inversión más allá de responder a una necesidad puntual. Este aspecto manifestado por Astorga también hace singular la experiencia de la alianza público – privada en el municipio de Cajicá, ya que en el 2019 se cumplen 7 años de acompañamiento a los rectores y a las instituciones educativas, logrando transformar radicalmente la calidad de la educación al punto de ser destacados como el municipio número 1 de Colombia en resultados de calidad. Es decir, a diferencia de las experiencias de cooperación entre el sector público y privado que menciona Astorga, el proceso realizado en Cajicá ha sido sostenido en el tiempo y no se ha enfocado solo en atender necesidades puntuales de las instituciones sino en aportar para movilizar la calidad educativa.

Se resalta que tampoco se encontraron reportes de investigación de alianzas público – privadas que ayuden a gestionar a las instituciones educativas otras alianzas estratégicas o convenios con universidades y organizaciones que potencien la gestión, a diferencia de lo que ha ocurrido en Cajicá, donde se ha involucrado a otros actores institucionales para lograr una meta global para el sistema educativo. Se aclara que en Colombia existen otras iniciativas de apoyo a la educación por parte de la empresa y fondos de apoyo a la educación superior, pero estas no han sido investigadas. Es decir, no se ha generado conocimiento científico acerca de las transformaciones ocurridas al interior de las comunidades educativas.

En este sentido conviene retomar a Astorga (2009) quien expone que para que la acción de articulación de la empresa privada en educación pública sea viable y constructiva se requiere fundamentar las acciones en la solidaridad, en una auténtica visión filantrópica de la cooperación. Más aún, porque como señala el autor, la cooperación de la empresa privada en educación solo es visible a mediano y largo plazo. Astorga recomienda tener presente que “el desarrollo sustentable tiene como pilar central a la educación, pero que ella no se transforma sino con procesos y recursos sistemáticos de largo aliento” (p. 713).

Otro estudio realizado por Casado (2007) analiza el impacto de las alianzas público – privadas en España. Como punto de partida el autor define las alianzas público- privadas como la alianza de relación entre varios sectores para alcanzar mayores capacidades al trabajar conjuntamente. Destaca que desde el origen de las sociedades la cooperación ha permitido el desarrollo de las naciones. Al respecto

Mokyr (2002) expone que desde el surgimiento de las ciudades italianas en el siglo XV y la época dorada de la economía holandesa en el siglo XVIII pudo observarse que la cooperación entre lo público y lo privado fueron la clave de la bonanza económica. Esta afirmación coincide con lo formulado por O'Brien (2016) quien resalta el caso de la revolución industrial británica en el siglo XIX, fenómeno que impulsó un amplio crecimiento económico, científico, tecnológico y social gracias a la asociación de entidades que compartían intereses similares.

Acerca de la necesidad de fomentar el desarrollo desde distintos sectores sociales, Sen (1999, citado en Casado, 2007) postuló que el desarrollo económico debe contribuir a ampliar las libertades individuales, por tanto, dicho desarrollo exige “remover las principales causas que condicionan la libertad, incluyendo aspectos como la pobreza y la tiranía, la carencia de oportunidades económicas, la sistemática privación de bienes sociales, la negación de acceso a bienes o públicos” (p.4).

En ese sentido, Casado (2007) distingue entre las alianzas para el desarrollo y otras que no lo son. Explica que las alianzas para el desarrollo se caracterizan por generar un impacto positivo en el desarrollo social y mejorar las oportunidades de acceso a bienes y recursos que posibilitan la vida digna de las personas. Un aspecto relevante del estudio de Casado es que recalca la importancia de incluir en el desarrollo de alianzas público- privadas entre la empresa y el sector privado, a otras organizaciones no gubernamentales como instituciones, asociaciones, fundaciones u otras que constituyen el llamado tercer sector de la economía ya que sus aportes pueden enriquecer la alianza. Este aspecto, es precisamente una de las características de la alianza público – privada en Cajicá, ya que para la ejecución de las estrategias de la alianza la Fundación Cavelier Lozano convoca la participación de reconocidas universidades y empresas de asesoría en el sector educativo.

En su estudio Casado reconoce que existen tensiones, resistencias y temores cuando se aborda el tema de las alianzas público- privadas, especialmente por una falta de confianza o por la ausencia de claridad en la intención de la empresa privada. Sin embargo, uno de los argumentos que esgrime Casado para considerar las alianzas público- privadas como una posibilidad concreta para promover el desarrollo están relacionadas a los informes del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (citado en Casado, 2009) que revelan que la brecha de pobreza y desigualdad en el mundo es tan amplia que difícilmente se podrá alcanzar un cambio, a menos que se cuente con el concurso decidido de todos los sectores sociales y económicos para promover cambios que dignifiquen a los seres humanos y les aseguren el acceso a las condiciones mínimas de bienestar.

De otra parte, la Agenda 21 y la Declaración de la Tierra que fueron adoptadas en Rio de Janeiro en el año 1992, se consideran la primera propuesta para propiciar un cambio ambicioso a nivel mundial

en relación con el desarrollo sostenible. Desde ese entonces, se insiste que la capacidad de los estados puede ampliarse involucrando a diversos sectores de la sociedad civil a través de alianzas de cooperación.

Después de revisar diversas alianzas público- privadas en España y documentar los hallazgos de su estudio, Casado reconoce que la gestión de dichas alianzas no es una tarea fácil pues aún existen resistencias tanto en el sector público como en el privado, pero también destaca que bien gestionadas las alianzas pueden ser un fuerte acelerador del desarrollo. Reitera que para su éxito se requiere un auténtico compromiso para actuar desde el principio de la solidaridad.

La escasa producción investigativa sobre alianzas público – privadas en educación y los resultados alcanzados en Cajicá, evidencian la importancia de empezar a investigar este tema y generar conocimiento formal que amplíe la comprensión práctica del fenómeno.

4. RUTA METODOLÓGICA

4.1. Tipo de Investigación

Para el desarrollo de la ruta metodológica en la presente investigación se optó por un tipo de investigación cualitativa ya que el propósito era analizar la incidencia de la alianza público – privada entre la Secretaría de Educación de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa del municipio. Específicamente se pretendía que el análisis diera cuenta de los aspectos no registrados de la alianza público-privada. Es decir, el seguimiento de los indicadores de calidad del sistema educativo de Cajicá se realiza periódicamente por la Secretaría de Educación del municipio, por la Secretaría de Educación de Cundinamarca y por el Ministerio de Educación Nacional. Por tanto, estos indicadores cuya trazabilidad se consigna en el Proyecto Educativo Municipal (PEM) se consideraron un punto de partida del presente estudio, como consta en el planteamiento del problema. Sin embargo, el propósito era indagar más allá del dato cuantitativo claramente documentado y adentrarse en la manera en que han vivido la experiencia los líderes educativos del municipio con el fin de obtener las descripciones necesarias para reconstruir la experiencia vivida desde el año 2013. La investigación cualitativa se inscribe en un paradigma hermenéutico reflexivo por cuanto

La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente). Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 9).

Como puede observarse el propósito de la investigación cualitativa implica la expansión de los datos, por tanto, requiere varias fuentes de recolección de los datos de modo tal que se amplíe la comprensión del fenómeno estudiado.

4.2. Diseño de Investigación

La sistematización de experiencia es el diseño elegido para abordar el estudio ya que por sus características es un diseño esencialmente cualitativo que ofrece una ruta para la reconstrucción del proceso vivido con el fin de generar aprendizajes y conocimiento formal. Este aspecto es de crucial importancia si se considera que una de las metas de la Fundación Cavelier Lozano es extender la alianza a otros municipios de Cundinamarca.

La sistematización puede ser concebida como una modalidad investigativa de aprendizaje crítico reflexivo para producción rigurosa y permanente de conocimiento (teórico, metodológico y/o práctico) socialmente relevante en el que una experiencia práctica se organiza, reconstruye descriptivamente y analiza crítico-prospectivamente, considerando no solo sus objetivos e impactos sociales, sino también, y de manera más

profunda, el proceso de intervención mismo; donde emergen categorías de análisis para posibilitar una intervención reflexiva y dinámica que contribuya a la construcción de alternativas de poder tanto disciplinar, como de la práctica educativa y los sujetos sociales participes en los procesos de transformación social (Dueñas y Vélez, 2016, p. 9).

Por su parte, Villalobos y Flores (2012) afirman que no existe definición unívoca de la sistematización. Es decir, las definiciones se derivan de las diferentes propuestas metodológicas para llevar a cabo la sistematización. Para algunos investigadores el acento de esta modalidad investigativa radica en la reconstrucción ordenada de la experiencia, otros se enfocan más en el proceso como oportunidad de producción de conocimiento. En otros casos se pretende conceptualizar la práctica estudiada para darle coherencia a todos sus elementos. Conviene señalar que la sistematización de experiencia “se ubica como un proceso participativo al que en América Latina se le ha llamado educación popular” (p. 1673).

Jara (citado en Villalobos y Flores, 2012) define esta modalidad investigativa

Como aquella interpretación crítica de una o varias experiencias, que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, y por qué lo han hecho de ese modo. La sistematización, entonces busca penetrar en el interior de la dinámica de las experiencias (p. 1673).

Conviene tener en cuenta algunos principios básicos de la sistematización propuestos por Villalobos y Flores (2012)

- La práctica antecede a toda sistematización, lo que significa que no consiste en una intervención social sino de comprensión de la lógica en un proceso social.
- Las personas como sujetos de conocimiento social poseen percepciones y saber acumulado que, al ser reconocido, enriquece la práctica.
- La sistematización de experiencia es un proceso de diálogo entre personas en donde se negocian discursos, teorías y construcciones culturales.
- En un proceso de sistematización tiene valor tanto el proceso como el producto de la investigación.

En consecuencia, se puede afirmar que la sistematización es útil para ampliar la comprensión sobre las experiencias vividas, con el propósito de mejorar la práctica. Así mismo permite compartir con otras que tengan prácticas similares, los aprendizajes surgidos de la reflexión sobre la experiencia. En ese sentido también contribuye a aportar a la reflexión teórica conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas.

Según Ghiso (citado en Villalobos y Flores, 2012) son varios los elementos que hay que tener en cuenta para sistematizar las prácticas:

- Sujetos: Son las diferentes personas que experimentan la práctica. Son la fuente principal para comprender la experiencia que se pretende sistematizar.
- Contextos: Corresponde a los lugares territoriales y espacio temporales donde se desarrolla la práctica o es influida de una u otra manera.
- Intencionalidad: Se refiere al propósito de la experiencia. Es decir, los sentidos, intereses o motivaciones que guían la práctica.
- Referentes: Sustento teórico, político o cultural que orientan o condiciona las prácticas sociales en una experiencia.
- Contenidos: “Es la información que circula en una práctica, los códigos, mensajes, las emociones o sentimientos que tienen los sujetos, incidiendo en las relaciones y dinámicas de la práctica” (p. 1675).

Por su parte, según Jiménez (citado en Villalobos y Flores, 2012)

“En la sistematización de prácticas se puede hacer énfasis en:

- Contenidos de la práctica
- Enfoques, métodos, metodologías, técnicas, instrumentos, estrategias de las prácticas.
- Formas de trabajo. Modos organizacionales, dinámicas de interacción.
- Sujetos, participación, liderazgos, actitudes, roles.
- Visiones comprensivas, vivencias de la praxis interactiva.
- Obtención y generación de información.
- Fortalezas o aciertos. Dificultades o fracasos. Aspiraciones y logros.
- Antecedentes, contextualización y evolución de las prácticas” (p. 1674)

4.3. Etapas de la Sistematización de la Experiencia

Existen diferentes propuestas para la sistematización de experiencia. Entre ellas se resalta la de Jara (citado en Villalobos y Flores, 2012) quien propone establecer un punto de partida definiendo lo que se quiere sistematizar (objetivos); recuperación del proceso vivido en relación con los aspectos que se quieren sistematizar, reflexión sobre el proceso y formulación clara de las conclusiones y aprendizajes derivados de la experiencia.

Este proceso global es el que se siguió para la presente investigación:

- Punto de partida: Definición de objetivos contenidos en el planteamiento del problema.
- Recuperación del proceso vivido y reflexión: A través de revisión documental, narración, grupo focal y entrevistas a profundidad.

- Aprendizajes y conclusiones: Presentados en el sexto apartado del presente proyecto, después del análisis de datos.

4.4. Población y Muestra

La población del estudio corresponde a los líderes educativos del municipio de Cajicá involucrados en la puesta en marcha y el desarrollo de la alianza público- privada entre la Administración Municipal y la Fundación Cavelier Lozano, obra de responsabilidad social empresarial de Alquería. Dicha población corresponde a los rectores de los 6 colegios oficiales de Cajicá, el presidente de Alquería y el alcalde del municipio. Cabe resaltar que las autoras de la presente investigación también tienen un rol central en el desarrollo de la alianza público- privada desde sus funciones como Secretaria de Educación y Directora Ejecutiva de la Fundación Cavelier Lozano, por tanto, también son participantes en la sistematización de la experiencia. Entonces, todos los líderes educativos mencionados participan en diferentes puntos de la investigación.

Para conformar el grupo de participantes en concordancia con el enfoque cualitativo se tomó un muestreo por conveniencia. Con respecto a la selección de la muestra para las entrevistas a profundidad se considera pertinente tomar un muestreo de casos importantes para comprender la experiencia:

- Rectora del Colegio Pompilio Martínez IED
- Rector del Colegio Rincón Santo IED
- Rectora del Colegio Antonio Nariño IED
- Rector del Colegio Capellanía IED
- Alcalde del Municipio de Cajicá
- Presidente de Lácteos Alquería

4.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para la recolección de información con miras a alcanzar los objetivos específicos se definen las siguientes técnicas:

- Revisión documental: Esta técnica consiste en la lectura y análisis de las fuentes documentales disponibles que permitan ampliar la comprensión de un fenómeno o experiencia. En este caso, la revisión documental se emplea en la presente investigación con dos fines: comprender las bases teóricas de la estrategia global de la alianza público-privada y triangular la información brindada por los participantes. Por tanto, se parte del análisis del documento inicial del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral que trazó las bases del proyecto (Universidad de Los Andes, 2013). Además, para reconstruir la

experiencia en lo referente a los logros, avances y transformaciones se realizó la revisión documental de noticias o artículos periodísticos. Este proceso de rastreo de información publicada en torno a la alianza se llevó a cabo a lo largo del año 2018 y el inicio del 2019.

- Grupo de enfoque: Como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010) los grupos de enfoque (*focus groups*) son “una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal”. Este proceso suele llevarse a cabo “bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales” (p. 425). Es relevante señalar que más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción ente ellos” (Barbour, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 425). Para la presente investigación se opta por realizar un grupo de enfoque con los 6 rectores de los colegios oficiales de Cajicá y las investigadoras principales bajo la conducción de la asesora del proyecto. Esto con el fin de explorar aspectos de la experiencia a través de preguntas de antecedentes y preguntas sensitivas. Para ello se organizó un taller experiencial con el título “Ya lo logramos y ahora... ¿qué?”, el cual se llevó a cabo en el mes de agosto de 2018. En el desarrollo del taller se combina una actividad de aprendizaje experiencial (dinámica diseñada para generar conciencia sobre el papel de cada uno en el proceso) y un espacio reflexivo y de diálogo con los líderes educativos (rectores, Secretaría de educación, Directora de la Fundación Cavelier Lozano) de modo que puedan salir a luz aspectos que puedan dificultar o potenciar el liderazgo positivo y el auténtico trabajo en equipo que requieren para mantener a Cajicá como un referente de calidad educativas en Colombia.
- Entrevista a profundidad: Esta técnica de recolección de información consiste en una reunión entre el entrevistador y el entrevistado en la que “a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick, citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 418). Dada la naturaleza del objeto de estudio centrado en la experiencia de los participantes para comprender aspectos de la manera en que se ha gestionado la alianza público- privada, se opta por una entrevista a profundidad en la cual se preestablecen unas preguntas para la guía (en un protocolo semiestructurado), pero con la posibilidad de incluir otras durante la entrevista o profundizar en algunos aspectos que permitan incrementar la comprensión de lo que expone el entrevistado. Conviene tener en cuenta que, de acuerdo con Rogers, Bouey y Willig (citados en Hernández, Fernández & Baptista, 2010) la entrevista cualitativa es flexible, por tanto “las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.

La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica y el entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista” (p. 419). Por sus características las entrevistas a profundidad se consideran una técnica fundamental para recopilar información profunda que permita sistematizar la experiencia de la alianza público- privada desde la voz de quienes han estado directamente involucrados en el desarrollo de esta. Para la presente investigación se considera de vital importancia reconocer cómo han vivido la alianza los rectores de los colegios oficiales de Cajicá, el alcalde del municipio y el Presidente de Lácteos de La Sabana /Alquería. Las entrevistas se llevaron a cabo en los meses de octubre y noviembre de 2018.

Tabla 1. *Técnicas para la recolección de información*

Objetivos Específicos	Técnicas o Fuentes de Recolección de Información
<p>Describir la experiencia de la alianza público – privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano desde la perspectiva de los líderes educativos del municipio que han intervenido en la alianza (rectores de colegios oficiales, presidente de la Fundación Cavelier y alcalde de Cajicá)</p>	<p>Revisión documental: documento inicial del Modelo de Mejoramiento (Universidad de Los Andes).</p> <p>Entrevista a profundidad con Jorge Enrique Cavelier (Presidente de Productos Naturales de la Sabana S.A. / Alquería)</p> <p>Entrevista a profundidad con Orlando Díaz Canasto (alcalde de Cajicá)</p> <p>Entrevista a profundidad con los rectores de Cajicá (individual)</p>
<p>Caracterizar los significados construidos por líderes educativos del municipio en torno a esta alianza público- privada.</p>	<p>Entrevista a profundidad con los rectores de Cajicá (individual)</p> <p>Grupo de enfoque con rectores de Cajicá</p>
<p>Describir las estrategias de una alianza público- privada que favorecen la calidad educativa del municipio representada en el</p>	<p>Análisis conjunto de datos recolectados con todos los instrumentos.</p>

desarrollo personal de los participantes y en los indicadores del sistema.	
Describir los principales logros alcanzados en el marco de la alianza público- privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavalier Lozano	Revisión documental de las noticias publicadas acerca de los logros del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidas las técnicas de investigación se procedió a elaborar una matriz para el diseño de las entrevistas a profundidad. Se establecieron las categorías de indagación y se diseñaron las preguntas para cada instrumento. Los instrumentos se sometieron a evaluación de expertos. Para ello se solicitó la valoración de los protocolos a la Profesora Natalia Alexandra Pava García, Magíster en Educación de la Universidad de La Sabana y a Jenny Paola Bernal Fandiño, Magíster en Investigación e Intervención Psicosocial de la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Una vez concluyó el proceso de evaluación se realizaron los ajustes pertinentes para la aplicación. A continuación, se incluye la matriz empleada para el diseño de los instrumentos:

Tabla 2. Matriz de categorías, descriptores y preguntas para las entrevistas a profundidad

Categorías y descriptores	Entrevista a profundidad con el Sr. Jorge Enrique Cavelier	Entrevista a profundidad con los rectores de los colegios oficiales de Cajicá (individual)	Entrevista con el Sr. Alcalde Orlando Díaz Canasto
<p>Significados de la Alianza Público- Privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano</p> <p>Estas preguntas indagan por el sentido que asignan a la alianza público - privada, los agentes educativos involucrados.</p> <p>Dichos significados abarcan aspectos cognitivos (conceptos propios), experiencias (vivencias) y el sentir de los participantes con respecto a la alianza</p>	<p>1. ¿De dónde nace la idea de la Fundación Cavelier?</p> <p>2. ¿Qué ha significado para usted la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavelier Lozano?</p> <p>3. ¿Cuál ha sido su rol en esta alianza?</p>	<p>1. ¿Qué conoce de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano?</p> <p>2. ¿Qué ha significado para su institución la alianza público-privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavelier Lozano?</p>	<p>1. ¿Qué ha significado para usted la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavelier Lozano?</p> <p>2. ¿Cuál ha sido su rol como Alcalde del municipio de Cajicá en esta alianza?</p>
<p>Proceso de desarrollo de la alianza</p> <p>Las preguntas de esta categoría indagan por la manera particular en que cada participante ha percibido el desarrollo general de la alianza. En la sistematización conocer diversas aristas y</p>	<p>4. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de la alianza en estos seis años?</p> <p>5. ¿Quiénes han intervenido en el desarrollo de la alianza y cuál ha sido su papel?</p>	<p>3. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de implementación del modelo de mejoramiento escolar integral en su institución en estos seis años?</p> <p>4. ¿Cuál ha sido su rol como rector(a) en este proceso?</p>	<p>3. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de la alianza en estos seis años?</p> <p>4. ¿Quiénes han intervenido en el desarrollo de la alianza y cuál ha sido su papel?</p>

<p>observadores del proceso permitirá tener una visión holística.</p>			
<p>Estrategias generales de la alianza</p> <p>Estas preguntas indagan directamente por el conocimiento y experiencia que los participantes tienen acerca de las estrategias desarrolladas en el marco de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la FCL.</p>	<p>6. ¿Cómo nació la idea de la alianza público-privada y cómo se ha ejecutado?</p> <p>7. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que ha desarrollado la alianza?</p>	<p>5. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que se han desarrollado en su institución en el marco de la alianza?</p>	<p>5. ¿Cómo nació la idea y cómo se ha ejecutado?</p> <p>6. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que ha desarrollado la alianza?</p>
<p>(Avances) Logros destacados de la alianza</p> <p>A través de estas preguntas se pretende reconocer los avances que los participantes han percibido en términos de la calidad educativa del municipio en el marco de la alianza público - privada.</p>	<p>8. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?</p> <p>9. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público-privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta.</p> <p>10. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.</p>	<p>6. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?</p> <p>7. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público-privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta.</p> <p>8. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.</p>	<p>7. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?</p> <p>8. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público- privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta.</p>

			9. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.
<p>Principales retos de la alianza</p> <p>A través de estas preguntas se pretende reconocer los retos que perciben los participantes en términos de la calidad educativa del municipio (en el marco de la alianza público - privada).</p>	11. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar esta alianza público- privada en el actual panorama de calidad del municipio de Cajicá? ¿Por qué?	9. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar su institución con respecto a la calidad? ¿Por qué?	10. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar esta alianza público- privada en el actual panorama de calidad del municipio de Cajicá? ¿Por qué?
<p>(Transformaciones) Cambios institucionales que se han generado en el marco de la alianza</p> <p>A través de estas preguntas se pretende reconocer las transformaciones institucionales que perciben los participantes en términos de la calidad educativa como consecuencia de la alianza público - privada.</p>	12. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en los colegios oficiales de Cajicá como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavalier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.	10. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en su colegio como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavalier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.	11. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en los colegios oficiales de Cajicá como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavalier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.
<p>(Transformaciones) Dimensión antropológica de la alianza: desarrollo personal</p>	13. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?	11. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para	12. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para

<p>A través de estas preguntas se pretende reconocer los efectos que la alianza ha podido tener términos de desarrollo personal.</p>	<p>14. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los rectores, coordinadores, docentes o estudiantes en el marco de esta alianza por favor cuénteme sobre ello.</p>	<p>usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?</p> <p>12. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los coordinadores, docentes o estudiantes de su institución en el marco de esta alianza, por favor cuénteme sobre ello.</p>	<p>usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?</p> <p>13. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los rectores, coordinadores, docentes o estudiantes en el marco de esta alianza por favor cuénteme sobre ello.</p>
<p>Estrategias específicas de la alianza en el componente de Fortalecimiento a la Gestión Institucional</p> <p>Estas preguntas indagan por la experiencia que los participantes han tenido de forma directa con las estrategias emprendidas en este componente del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral.</p>		<p>Como es de su conocimiento el Modelo de Mejoramiento Escolar Integral tiene cinco componentes, vamos a conversar acerca de ellos:</p> <p>13. ¿Qué ha cambiado en la gestión de su institución desde que se está implementando el modelo? ¿Por qué?</p>	<p>14. Desde su conocimiento, ¿de qué manera se ha fortalecido la gestión de las instituciones educativas en el marco de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la FCL?</p>
<p>Estrategias específicas de la alianza en el componente de Alineación curricular y Formación docente</p> <p>(Igual que el descriptor anterior)</p>		<p>14. ¿Cómo se ha llevado a cabo en su institución la alineación curricular y la formación docente en el marco de la implementación del modelo de mejoramiento escolar?</p>	

<p>Estrategias específicas de la alianza en el componente de Mejoramiento de la Infraestructura Educativa</p> <p>(Igual que el descriptor anterior)</p>		<p>15. ¿Su institución ha experimentado cambios en materia de infraestructura educativa en el marco de la implementación del modelo? En caso afirmativo, por favor cuénteme cuáles.</p>	
<p>Estrategias específicas de la alianza en el componente de Trabajo con la Comunidad y Escuela de Padres</p> <p>(Igual que el descriptor anterior)</p>		<p>16. ¿De qué manera se ha involucrado a los padres de familia y a la comunidad de su institución en el marco del modelo de mejoramiento escolar?</p>	
<p>Estrategias específicas de la alianza en el componente de Clima y cultura institucional</p> <p>(Igual que el descriptor anterior)</p>	<p>15. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de las instituciones educativas oficiales del municipio? ¿Por qué?</p>	<p>17. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de su institución educativa? ¿Por qué?</p>	<p>15. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de las instituciones educativas oficiales del municipio? ¿Por qué?</p>
<p>Relación entre la alianza público - privada y la calidad educativa del municipio</p> <p>Esta pregunta indaga de manera directa por los efectos que perciben los participantes como consecuencia de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación</p>	<p>15. ¿Cuál ha sido el efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?</p>	<p>18. ¿Cuál ha sido el efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?</p>	<p>16. ¿Cuál ha sido el efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?</p>

Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá.			
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al grupo focal no se elaboró protocolo ya que este espacio se orientó como un conversatorio y espacio de reflexión en torno a las preguntas:

- ¿Cómo logramos posicionar a nuestras instituciones como referente de calidad en Colombia? ¿Qué virtudes o fortalezas pusimos en acción como personas?

4.6. Proceso de Recolección de la Información

Para recoger los datos se partió de la revisión documental del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral, documento elaborado para la Fundación Cavelier Lozano por el Centro de Investigación y Formación en Educación –CIFE– de la Universidad de Los Andes en el año 2013. Así mismo, se combinó dicho análisis con la revisión documental de noticias y publicaciones a lo largo del 2018 permitió comprender a profundidad los efectos de la alianza público- privada.

En el mes de agosto de 2018 se programó el grupo de enfoque bajo el esquema de entrevista no estructurada con el fin de identificar la manera en que los rectores conciben los efectos de la alianza desde un nivel personal, más que profesional. Es decir, se exploró su sentir como personas y los aspectos humanos que han posibilitado el éxito de la alianza. Este grupo de enfoque se llevó a cabo en las instalaciones de la Fundación Cavelier Lozano en la Hacienda Fagua- Cajicá y debido al rol cercano de las investigadoras principales con el desarrollo de la alianza, se consideró pertinente que la asesora dinamizara esta sesión grupal. Así se abonó el terreno para establecer un diálogo más directo con los rectores en las entrevistas individuales a profundidad. Se contó con la participación de los 6 rectores de Cajicá, las dos investigadoras como representantes de la Secretaría de Educación de Cajicá y de la Fundación Cavelier Lozano. Asistió también la persona encargada por la Fundación de establecer comunicación directa con los rectores en el desarrollo de la alianza.

Las entrevistas individuales a profundidad se llevan a cabo en octubre y noviembre de 2018 en las instalaciones de los colegios de cada uno de los cuatro rectores seleccionados como muestra para la aplicación de este instrumento (IED Antonio Nariño, IED Pompilio Martínez, IED Rincón Santo, IED Capellanía) en el municipio de Cajicá. La entrevista a profundidad con el Dr. Carlos Enrique Cavelier, Presidente de Lácteos de La Sabana/ Alquería se llevó a cabo en el mes de noviembre en la Hacienda Fagua – Cajicá y la del señor alcalde, Dr. Orlando Díaz Canasto se realizó en las instalaciones de la Alcaldía Municipal.

4.7. Consideraciones Éticas

En concordancia con los principios éticos establecidos para estudios en Ciencias Sociales se contó con el consentimiento informado de los rectores (ver Anexo A), el presidente de la Alquería (ver Anexo B) y el señor alcalde (Ver Anexo C). En el consentimiento se manifestó claramente a los participantes el propósito de la investigación y se garantizó el manejo ético de los datos.

Así mismo, para cada una de las entrevistas individuales a profundidad se realizó una grabación de audio. Para ello también se solicitó consentimiento a los participantes como consta en los protocolos de

entrevista (Ver Anexos D, E y F). Son aproximadamente 7 horas de grabación en audio y 111 páginas de transcripciones que reposan en los archivos de la Dirección de la Fundación Cavalier Lozano para ser empleados únicamente con fines de investigación.

5. ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de datos se realizaron distintos procedimientos ya que la información se recolectó a través de varias fuentes, por lo cual cada una ameritaba un procesamiento diferente. En primera instancia conviene mencionar que para el análisis de datos recolectados a través de entrevistas a profundidad a una muestra de cuatro rectores, al alcalde municipal y al presidente de la Fundación Cavelier Lozano, se siguió la ruta propuesta por Mari, Bo y Climent (2010) para encontrar unidades de significado general y convergencias entre ellas. Lo anterior con el fin de reconocer cómo describen los líderes educativos del municipio, el surgimiento, los avances y los retos de la alianza público-privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano. Además, esta ruta de análisis permite comprender los significados construidos en torno a dicha alianza.

Por otra parte, en cuanto a los datos recolectados en el grupo focal realizado con los rectores de Cajicá en el mes de agosto de 2018, se tomaron notas del encuentro que luego fueron analizadas para encontrar categorías emergentes.

De otro lado el análisis documental de las publicaciones de noticias o artículos periodísticos en los cuales se reseñe algún aspecto de la alianza se procesaron mediante análisis descriptivo y evidencia fotográfica en los casos en los que se consideró relevante incluirla.

Para asegurar la dependencia de los datos cualitativos se realizó de forma permanente un ejercicio de auditoría externa en el cual la asesora del proyecto fungió como auditora de los análisis independientes realizados por las dos investigadoras principales del presente estudio.

5.1. Análisis de Datos Entrevistas Rectores

Para analizar los datos recolectados en las entrevistas a profundidad se realizó la transcripción completa de los datos que habían sido registrados en grabaciones de audio. Posteriormente, se procede a sucesivas relecturas para realizar el proceso de abstracción de las unidades de significado general (Mari, Bo y Climent, 2010) de las entrevistas realizadas a una muestra de cuatro rectores de colegios oficiales, al alcalde municipal y al presidente de la Fundación Cavelier.

En las siguientes tablas se registra el análisis comprensivo de cada entrevista con las abstracciones que constituyen la mayor riqueza del presente estudio, puesto que reflejan la voz de los líderes educativos del municipio:

Tabla 3. *Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Rector(a) 1*

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué conoce de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavalier Lozano?	<p data-bbox="760 363 1302 898">La alianza surge en principio como una iniciativa para que los jóvenes talentos de Cajicá y de otros municipios de Cundinamarca pudieran acceder a la Educación Superior a través de convenios con universidades de alta calidad. En ese sentido la alianza es a la vez la suma de muchas alianzas: con Nutresa, Milton Ochoa, Bio Pedagogía, Universidad de La Sabana, Universidad de Los Andes, Universidad Javeriana.</p> <p data-bbox="760 968 1302 1402">La alianza es la manera en que la empresa privada ha impulsado la educación del municipio impactando temas tan importantes como la formación docente (tanto en su desarrollo humano como en su cualificación profesional), la alineación curricular y el apoyo a través de diversos programas y proyectos que han impulsado la calidad de la educación en la institución.</p> <p data-bbox="760 1472 1302 1866">Esta calidad se percibe de modo trascendente; es decir, las palabras de la participante se orientan más a resaltar la elevación de la dignidad humana y la superación del paradigma de que los niños de colegios públicos no merecen contar con buenas infraestructuras, baños limpios, buenos maestros y oportunidades para su futuro.</p>

2. ¿Qué ha significado para su institución la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavelier Lozano?

La alianza ha significado la oportunidad de ofrecer una educación de calidad como la que merece cualquier niño. Ha representado la posibilidad real y concreta de fortalecer profundamente la calidad de la institución en torno a los cinco componentes del Modelo de Mejoramiento Integral de la Calidad.

3. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de implementación del modelo de mejoramiento escolar integral en su institución en estos seis años?

El proceso de implementación del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral se inició con el impulso a la planeación estratégica a través de la Fundación Nutresa. No se trató solamente de aprender herramientas de planeación, sino de empezar a ver holísticamente la institución educativa y proyectarla en el tiempo, estableciendo claramente unos indicadores de gestión. Así mismo se empezó a brindar formación para el desarrollo humano a través del coaching que recibieron directivos y docentes. El coaching es destacado por la entrevistada como un proceso de formación en liderazgo de adentro hacia afuera. De igual manera se empezó la perfilación de los docentes en sus campos disciplinares a través de las alianzas con universidades.

Un concepto que llama la atención en el discurso de la entrevistada es el de “proyectos trascendentes”, que es la denominación acordada en la institución educativa para designar proyectos académicos y de convivencia que se orienten más al desarrollo del ser. Los proyectos trascendentes son uno de los factores claves de éxito establecidos por esta institución.

4. ¿Cuál ha sido su rol como rector(a) en este proceso?	La rectora asume un rol de liderazgo y motivación para la comunidad educativa. Es la que impulsa los sueños de su comunidad. Así mismo es una líder pedagógica cuyo rol va más allá de administrar la institución y abarca la comprensión profunda de los procesos académicos y de convivencia. Incluso la rectora participa directamente en los procesos de escuelas de padres y ella personalmente desarrolla algunas actividades con los padres de familia.
5. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que se han desarrollado en su institución en el marco de la alianza?	La planeación estratégica, el coaching y los procesos de Bio pedagogía que requieren compromiso para su continuidad.
6. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?	<p>Los principales efectos en este colegio son la calidad humana que ahora se vive, el sentimiento de los niños de que son importantes y de que todos se preocupan por ellos.</p> <p>En el municipio de Cajicá el logo más notable es la mejora de los resultados en Pruebas Saber e ISCE, pero es mucho más que eso: es más niños que acceden a la educación superior, es más calidad, es la sensación que todos merecen lo bueno.</p>
7. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público- privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta.	La ha impulsado totalmente especialmente por el empoderamiento de los líderes educativos quienes se han atrevido a soñar en grande. Además, hoy las instituciones del municipio comparten actividades institucionales y se perciben más como una unidad. Es decir, se

	está impulsando la calidad educativa del municipio, no de un solo colegio.
8. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.	Son muchos logros a nivel de los estudiantes, la visita a la Casa de Nariño, conocer al Presidente de la República, sentir que se están logrando cosas importantes a nivel nacional.
9. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar su institución con respecto a la calidad? ¿Por qué?	El principal desafío es reconocer que no están en la cima y que aún hay mucho por hacer. Es necesario estar atentos para no entrar en la zona de confort, sino darse cuenta de que se ha dado un buen comienzo pero que la tarea continúa.
10. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en su colegio como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavalier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.	Muchos cambios se han dado en la institución: un cambio de percepción sobre las posibilidades del colegio en términos de mejoramiento, un sentido de esperanza y motivación para alcanzar lo que se proponen. Además, la infraestructura, la alineación curricular, la planeación estratégica, el crecimiento personal de los directivos y los profesores, el incremento en el acceso a educación superior de los niños egresados del colegio, entre otros.
11. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?	Ha representado cambios en su autoconocimiento y en el reconocimiento de su potencial humano. Además, ha cambiado la percepción de los otros actores de su institución educativa; en la actualidad los percibe como personas capaces de alcanzar sus sueños.
12. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los coordinadores, docentes o estudiantes de su institución en el marco de esta alianza, por favor cuénteme sobre ello	A nivel general se observa en ellos mayor disposición al trabajo en equipo y a emprender proyectos nuevos. Así mismo, la calidad humana de los profesores se ha elevado como

	consecuencia de las estrategias implementadas. El coaching, Bio pedagogía y la formación realizada con las universidades ha sido vital para ello.
13. ¿Cuál ha sido uno de los momentos más emotivos que ha vivido como rector en el marco de esta alianza? ¿Y cómo persona?	El día que se inauguró en el colegio el gimnasio sensorial como fruto de una iniciativa de la rectora en el desarrollo de su tesis doctoral. Ese día asistieron niños de inclusión de varios colegios y se vivieron emotivos momentos que conmovieron hasta las lágrimas.
14. ¿Qué ha cambiado en la gestión de su institución desde que se está implementando el modelo? ¿Por qué?	El componente que más impacto ha tenido desde la voz de la entrevistada es el de la gestión directiva a través la planeación estratégica, ya que se pasó de atender las urgencias del día a día a tener una gestión estratégica fundamentada en metas de calidad y en factores claves de éxito. Esto ha permitido la organización del colegio en otras gestiones y favorece el seguimiento y control de los procesos, así como las relaciones humanas porque cada integrante del equipo directivo y docente sabe cuál es su meta.
15. ¿Cómo se ha llevado a cabo en su institución la alineación curricular y la formación docente en el marco de la implementación del modelo de mejoramiento escolar?	Este componente se ha desarrollado especialmente con la intervención de universidades. La entrevistada menciona que se ha evaluado y cualificado a cada profesor para potenciar su dominio disciplinar.
16. ¿Su institución ha experimentado cambios en materia de infraestructura educativa en el marco de la implementación del modelo? En caso afirmativo, por favor cuénteme cuáles.	La entrevistada menciona que Cajicá es el único municipio en el cual todas las instituciones educativas cuentan con ampliación para jornada única y considera que esto ha sido fruto de la alianza. Además del

	proceso de embellecimiento, pintura y la instalación del parque infantil gracias a la Fundación Cavelier Lozano y a la gestión de la Administración Municipal. Se destaca que están concluyendo obras gracias a las cuales el colegio cuenta ahora con una sede para primaria.
17. ¿De qué manera se ha involucrado a los padres de familia y a la comunidad de su institución en el marco del modelo de mejoramiento escolar?	Se han involucrado a través de diversas estrategias como las escuelas de padres brindadas en alianza con Sofía Kopel y la Fundación Santa Isabel. Esto también les ha favorecido a ellos. También se involucra a los padres en las jornadas de embellecimiento, de jardinería, festivales y otras actividades.
18. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de su institución educativa? ¿Por qué?	Los procesos de coaching y Bio Pedagogía han contribuido a incrementar la calidad humana en el colegio y se ha establecido poco a poco una cultura de trascendencia (ir más allá de si mismos).
19. ¿Cuál ha sido el efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?	“La alianza ha fortalecido líderes que están transformando el entorno y al transformar el entorno trascienden en la mejora y en la calidad de vida de las familias”

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4. *Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Rector(a) 2*

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué conoce de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano?	El entrevistado ha vivido todo el proceso de implementación de la alianza y la señala como el impulsor clave de la calidad educativa del municipio. Considera que gracias a la alianza se lleva ventaja al resto de municipios en calidad humana, en resultados, en calidad

directiva, en calidad de procesos, en calidad de infraestructura. A raíz de la implementación de proyecto “Mejores instituciones educativas, mejor futuro para Cajicá” considera que los rectores han recibido muchísimo apoyo para sus instituciones y que eso genera un compromiso, ya que no se puede tener una gestión que esté por debajo de todo lo que reciben.

El entrevistado considera que la alianza impacta distintos aspectos de las instituciones: ambiente escolar, formación docente, planeación estratégica, interacción con la comunidad y el crecimiento personal de los integrantes de la comunidad.

2. ¿Qué ha significado para su institución la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavalier Lozano?

Ha significado muchísimo especialmente porque ahora cuentan con un equipo docente comprometido y con altas competencias, no solo a nivel profesional, sino personal. El rector considera que esa es la clave de la calidad educativa. En el marco de la alianza los docentes han recibido coaching y también han fortalecido habilidades disciplinares a través de la intervención de universidades como La Sabana, la Javeriana y Los Andes.

3. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de implementación del modelo de mejoramiento escolar integral en su institución en estos seis años?

Para el entrevistado el primer paso de la ejecución de la alianza fue ganarse la confianza y la credibilidad de la comunidad. Por tanto, comunicar claramente la buena intención de la alianza y demostrarlo con hechos es el punto de partida. Los procesos siguientes tuvieron que ver con la formación y

	acompañamiento en planeación estratégica y con el coaching que se les brindó, lo cual los potenció a nivel personal.
4. ¿Cuál ha sido su rol como rector(a) en este proceso?	<p>Su rol principal ha sido el de transmitir la buena intención del proyecto a toda su comunidad, lograr que se involucren y que estén dispuestos a asumir el reto.</p> <p>Y en segunda instancia es un dinamizador de la alianza dentro de la institución para empoderar a todos de que la intención de la alianza es apuntarle a la formación de la persona humana más allá de los resultados.</p>
5. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que se han desarrollado en su institución en el marco de la alianza?	<p>La estrategia más importante en su institución, de acuerdo con la perspectiva del rector, ha sido el coaching brindado a directivos y docentes. Considera que ha sido una de las estrategias con mayor impacto en su institución porque apuntó directo al desarrollo del ser y porque les permitió gestionarse mejor a sí mismos.</p> <p>La otra estrategia destacada es la formación y el acompañamiento para la planeación estratégica elaborada con Nutresa. Esta estrategia permitió darle orden a la institución educativa y porque ha cambiado la cultura del colegio.</p>
6. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?	<p>“No hay forma cuantitativa de medir el mejoramiento humano, porque si la hubiera podrían describirse los efectos [de la alianza]”. Por supuesto mejorar los resultados en Pruebas Saber y la convivencia es importante “pero nosotros tenemos aquí el</p>

	<p>indicador dentro de los que se encuentra... que es conflicto escolar, numero de conflictos escolares, pero no... pero bueno no hay otro donde diga oiga el chico no saludaba el chico el chico saluda, pide favor, pide el permiso” Eso ahora pasa.</p>
<p>7. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público- privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta.</p>	<p>Se ha impulsado de forma notable tanto en los resultados de ISCE como en desarrollo humano. El entrevistado manifiesta que la razón es que se apuntó de modo equilibrado a todos los elementos desde la planeación hasta el coaching que recibieron también estudiantes de 10° y 11° y los padres de familia.</p>
<p>8. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.</p>	<p>El rector evoca dos momentos vividos en el marco de la alianza: uno relacionado con los aprendizajes y la experiencia de las pasantías a España, Méjico y Perú. El otro logro está asociado al año 2016 porque en ese momento por primera vez pasan de nivel B a A en las Pruebas Saber y su colegio fue el que más mejoró.</p>
<p>9. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar su institución con respecto a la calidad? ¿Por qué?</p>	<p>Uno de los retos está relacionado con el rol que cumple la Secretaría de Educación de Cundinamarca, ya que se requeriría mucho más apoyo a la alianza sin perder de vista sus responsabilidades como autoridad directa de los colegios, ya que en palabras del rector “se han desentendido un poco” porque saben que está la alianza. El rector describe varios proyectos para los cuales ha pedido ayuda a la Secretaría de Educación de Cundinamarca y no ha obtenido respuesta. Mientras que el</p>

municipio y la Fundación que no son técnicamente su autoridad directa, si lo hacen.

Otro reto está relacionado con la movilidad docente porque cada educador que llega trae otra cultura y otras prácticas. Se trata de replicar con él la experiencia vivida en el marco de la alianza, pero es difícil lograr el mismo empoderamiento.

Finalmente se alude al reto de pasar a nivel A+, es decir de mejorar continuamente.

10. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en su colegio como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavalier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.

Totalmente. De manera especial en el desarrollo humano que no es medible, pero es la base para los resultados que se han alcanzado. También, el ISCE ha mejorado, así como la imagen institucional y el reconocimiento social de la comunidad a la labor del colegio, lo cual definitivamente tiene un impacto en el empoderamiento.

La consolidación de una cultura de calidad es otro cambio institucional, es decir el compromiso con la mejora continua de la institución que hoy se vive allí.

11. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?

Si ha generado cambios especialmente a nivel de paradigmas sobre el liderazgo y la gestión escolar.

El liderazgo de un directivo implica trabajar en si mismo para cultivar primero lo que desea ver en los demás. Por tanto, reconocer las características del líder y estar en permanente proceso de autoevaluación es fundamental

	<p>para plantear acciones concretas para desarrollar las competencias directivas que antes no tenía.</p>
<p>12. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los coordinadores, docentes o estudiantes de su institución en el marco de esta alianza, por favor cuénteme sobre ello</p>	<p>Si los ha observado, principalmente en su desarrollo personal porque a partir de diferentes estrategias, especialmente de los talleres de Bio Pedagogía los docentes apropiaron el concepto de los “mínimos no negociables”: la familia, la salud, la tranquilidad. Eso ha favorecido el balance vida – trabajo y su bienestar. El otro cambio es en el compromiso con la planeación y la calidad de sus clases que ha pasado de ser una obligación o una carga para constituir una ventaja que les permite ahorrar tiempo y aumentar eficacia.</p> <p>Como evidencia del cambio generado en los docentes, el rector comenta que una docente, que fue trasladada recientemente a otro colegio oficial en otro municipio, le ha llamado y le ha dicho “No rector, esto es una diferencia total, como cambiar de Singapur al Chocó”</p>
<p>13. ¿Cuál ha sido uno de los momentos más emotivos que ha vivido como rector en el marco de esta alianza? ¿Y cómo persona?</p>	<p>Muchos momentos emotivos se han vivido el marco de la alianza, pero probablemente uno de los más notables sea el día mismo de la entrevista ya que el rector narra que se está empezando la obra de ampliación de la infraestructura y que siente una enorme felicidad por eso, ya que puede favorecer mucho la gestión del colegio.</p>

-
14. ¿Qué ha cambiado en la gestión de su institución desde que se está implementando el modelo? ¿Por qué?
- El principal cambio en la gestión ha sido generado por la planeación estratégica que al ser introducida de forma gradual pero sistemática ha vencido la resistencia inicial a implementar un sistema de calidad, de modo tal que hoy no se concibe la institución sin ese sello.
-
15. ¿Cómo se ha llevado a cabo en su institución la alineación curricular y la formación docente en el marco de la implementación del modelo de mejoramiento escolar?
- Este aspecto se ha impulsado a través de la alianza público – privada ofreciendo al colegio diversas capacitaciones con universidades. Sin embargo, estas se han quedado en un nivel teórico, pero no han impactado tanto el currículo, ya que lo que los docentes requieren son aplicaciones prácticas y estrategias pedagógicas. Las capacitaciones con universidades para la alineación curricular coincidieron con las del Ministerio de Educación para la implementación de la jornada única y ellos pudieron apreciar la diferencia entre ambos programas, ya que en las segundas se tuvo en cuenta la necesidad particular de los docentes para mejorar su práctica.
-
16. ¿Su institución ha experimentado cambios en materia de infraestructura educativa en el marco de la implementación del modelo? En caso afirmativo, por favor cuénteme cuáles.
- En términos de infraestructura los avances han sido notables en las sedes donde el rector tiene competencia para proponer ampliaciones, remodelaciones o construcciones. Sin embargo, en las sedes que pertenecen a las juntas de acción comunal la acción es limitada y solo pueden realizar embellecimiento y mantenimiento, lo cual han realizado. En cuanto a las nuevas obras se planea construir
-

	un comedor y diez aulas nuevas con lo cual se amplía la capacidad del colegio.
17. ¿De qué manera se ha involucrado a los padres de familia y a la comunidad de su institución en el marco del modelo de mejoramiento escolar?	Ellos han recibido escuelas de padres con el instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana que, aunque han sido importantes para ellos, no siempre responden a sus necesidades reales porque son programas ya estructurados. En este sentido conviene tener en cuenta la recomendación del rector de que antes de cualquier intervención con las Universidades se realicen diagnósticos del contexto.
18. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de su institución educativa? ¿Por qué?	Se ha fortalecido la formación el talento humano y la valoración de unos y otros como personas, por tanto, se ha impactado el clima de la institución. De otra parte, se ha construido una cultura de calidad en un sentido amplio. Es decir, no solo orientada a los resultados sino a la formación de personas de bien.
19. ¿Cuál ha sido el efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavalier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?	El reconocimiento social del municipio y de la comunidad hacia la gestión de los docentes y directivos de las instituciones. Es decir, se ha generado confianza de la comunidad hacia la calidad educativa de su municipio.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5. *Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Rector(a) 3*

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué conoce de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavalier Lozano?	La entrevistada ha sido partícipe de la alianza desde sus inicios por tanto conoce el proceso. Para efectos de la entrevista califica esta iniciativa como una “alianza de avanzada” en la cual se han puesto de acuerdo la

	<p>Administración Municipal y la empresa privada para fortalecer la educación que se da a la población más vulnerable. El compromiso y transparencia de ambas partes y el interés genuino por ayudar a los demás ha hecho que puedan trabajar en unidad por las metas propuestas. Destaca en esta alianza el “la unión de fuerzas y el empoderamiento de los actores, de los rectores, de los profesores de los estudiantes y de Administración Municipal para hacer de la alianza un éxito, una realidad.”</p>
<p>2. ¿Qué ha significado para su institución la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavelier Lozano?</p>	<p>La alianza ha sido un “acelerador” del proceso que estaba adelantando el colegio para incrementar su calidad educativa. Especialmente, la alianza ha permitido un cambio de mentalidad instaurando en la comunidad el paradigma de que “lo público si es bueno y puede ser bueno y debe ser bueno”</p> <p>La alianza imprimió claridad a la visión y “velocidad” (eficiencia y eficacia) para alcanzar la meta de llegar a A+ en los resultados de sus estudiantes.</p>
<p>3. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de implementación del modelo de mejoramiento escolar integral en su institución en estos seis años?</p>	<p>El proceso se ha llevado a cabo teniendo en cuenta el respeto por los diferentes estilos de liderazgo y estilos de gestión a la vez que se favorece el encuentro con el otro para generar un compromiso común como municipio.</p>
<p>4. ¿Cuál ha sido su rol como rector(a) en este proceso?</p>	<p>Su rol ha sido el de dinamizar y liderar el desarrollo de la alianza al interior de su institución. En ese sentido cobra relevancia el hecho de que los rectores son quienes despliegan el sentido y las estrategias</p>

	propuestas por la Administración Municipal y la Fundación Cavelier Lozano.
5. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que se han desarrollado en su institución en el marco de la alianza?	<p>La comunicación e interacción con los otros rectores del municipio para compartir buenas prácticas, reconocer experiencias exitosas y empezar a construir una visión compartida de la calidad en el municipio.</p> <p>La rectora entrevistada destaca también la formación en planeación estratégica ya que, el colegio contaba con un sistema de calidad antes de la implementación de la alianza, pero con Nutresa aprendieron a priorizar lo fundamental y a gestionar los factores críticos de éxito.</p>
6. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?	El principal efecto ha sido que cada rector ha salido de su “nicho” y ha visto en el encuentro con los otros rectores una oportunidad de ver hacia afuera, de gestionar alianzas en lo pedagógico y en lo administrativo. Es decir “romper barreras” y unirse para avanzar.
7. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público- privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta.	Si, porque cada “uno toma lo mejor que hay en el otro y ya no hay esa prevención, ni ese egoísmo, sino tenemos un objetivo en común, los niños del pueblo, la educación del pueblo, ser cada día mejores independientemente de que colegio se es.”
8. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.	Haber obtenido el premio de Nutresa a la gestión escolar y el día que recibieron el resultado que los posicionaba en A+ fueron días de gran alegría para la institución.
9. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar su institución con respecto a la calidad? ¿Por qué?	El principal desafío es “aprender a caminar solos” con el conocimiento que ahora tienen y con todos los insumos que les ha dado la

	alianza, empoderarse de las estrategias que se han desarrollado y continuar avanzando con compromiso institucional.
10. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en su colegio como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavalier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.	<p>La alianza es reconocida y está empoderada dentro de la comunidad educativa, por tanto, tiene credibilidad.</p> <p>De otra parte, el autoconocimiento generado en los integrantes de la comunidad a través del coaching ha sido fundamental para generar cambios en las relaciones humanas y en la misma gestión. Reconocer las fortalezas propias y las fortalezas del otro impulsan una cultura con más calidez humana. En el colegio son más comprensivos con su proceso personal y con el proceso del otro. Entienden que detrás de las acciones de cada persona existen motivos profundos que son respetables. Comprenden que cada uno trabajar en su interior para ser el cambio que quiere ver afuera.</p>
11. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?	Como persona participar en el desarrollo de la alianza ha generado un gran cambio desde el autoconocimiento. Reconocer su dominancia cerebral, comprender los elementos que subyacen a sus acciones y que antes eran inconscientes le permite gestionar la mejora personal. El coaching ha sido fundamental para entenderse a sí misma y para aprender a delegar reconociendo el potencial de los demás.
12. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los coordinadores, docentes o	Si ha observado cambios porque han aprendido a priorizar, a elaborar su agenda de

estudiantes de su institución en el marco de esta alianza, por favor cuénteme sobre ello	trabajo, a organizar su tiempo y a repartir funciones.
13. ¿Cuál ha sido uno de los momentos más emotivos que ha vivido como rector en el marco de esta alianza? ¿Y cómo persona?	Los momentos más emotivos están relacionados con los logros de su institución. Ser reconocido como uno de los mejores colegios oficiales de Cundinamarca y del país ha significado muchísima alegría.
14. ¿Qué ha cambiado en la gestión de su institución desde que se está implementando el modelo? ¿Por qué?	Se he generado empoderamiento en relación con el sistema de calidad. Se ha fortalecido este componente a través de otras herramientas de planeación estratégica. Se ha construido “una visión de oportunidad en el sistema y no como de obligación”.
15. ¿Cómo se ha llevado a cabo en su institución la alineación curricular y la formación docente en el marco de la implementación del modelo de mejoramiento escolar?	Desde la perspectiva de la rectora, posiblemente ha sido el componente que menos se ha trabajado en el marco de la alianza. Pero lo que definitivamente si fue muy importante gracias a la alianza fue un cambio en la actitud del maestro. En cuanto a la pedagogía y la didáctica las estrategias han sido más internas. Entre estas estrategias destaca que las investigaciones realizadas por algunos docentes en su formación de maestría han sido capitalizadas para impulsar la mejora institucional. Destaca como ejemplo el estudio realizado por algunos docentes en la maestría cursada en la Universidad de La Sabana que permitió impulsar el mejoramiento de la evaluación y del sistema de evaluación del colegio.
16. ¿Su institución ha experimentado cambios en materia de infraestructura educativa en el marco de la implementación del modelo? En caso afirmativo, por favor cuénteme cuáles.	No porque ellos gestionan los recursos para infraestructura a través de otras entidades y del municipio.

17. ¿De qué manera se ha involucrado a los padres de familia y a la comunidad de su institución en el marco del modelo de mejoramiento escolar?	Se ha beneficiado especialmente a los padres de familia de los estudiantes del programa Talentos de la Fundación Cavelier Lozano ya que ellos han recibido talleres y formación como padres para impulsar a sus hijos.
18. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de su institución educativa? ¿Por qué?	Por supuesto, sobre todo porque el impacto de la buena planeación es la disminución del con
19. ¿Cuál ha sido el efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?	El mayor efecto ha sido demostrar que “si es posible que lo público sea bueno” Esto puede tener un gran impacto a nivel de la región y de Colombia. Es romper el paradigma de que la educación pública no es buena.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6. *Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Rector(a) 4*

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué conoce de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano?	En palabras del entrevistado: “la alianza se gesta en el año 2012, entre la alcaldía municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano, con el ánimo de hacer una intervención a las 6 instituciones oficiales del municipio de Cajicá para mejorar la calidad educativa del municipio.” “Nace por la voluntad del empresario Carlos Enrique Cavelier y el alcalde de su momento Oscar Mauricio Navarrete, que tomaron la decisión de apostarle a la educación como bandera”

Antes de la alianza no se asignaba tal importancia a la educación, se cumplía con lo que había que cumplir. En cambio, la alianza significó la oportunidad de apostarle de manera contundente a la educación del municipio y por eso ha tenido impacto.

2. ¿Qué ha significado para su institución la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavelier Lozano?

El significado más profundo ha sido elevar las aspiraciones y sueños de los integrantes de la comunidad educativa. Permitirles creer en sí mismos y en sus posibilidades. También ha significado un gran apoyo a la gestión institucional y a la formación y capacitación de directivos.

Además, se ha promovido una visión integral de la calidad en la cual importan los logros porque abren oportunidades, pero ante todo se potencia a la persona humana porque para eso es la educación.

El otro significado es el de liderazgo como algo superior a la dirección de la institución. Es decir, la dirección de una institución educativa implica cumplir con las metas establecidas en la Ley General de Educación, pero liderar a otros “te sube la barra” porque ahí te exige ser mejor persona.

3. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de implementación del modelo de mejoramiento escolar integral en su institución en estos seis años?

Desde la perspectiva del rector se empezó por fortalecer el componente técnico para realizar diagnósticos estratégicos que son los que dan pie una planeación realmente estratégica. En ese sentido el punto de partida de la implementación del modelo fue formar y

acompañar a los rectores en la planeación estratégica para sus instituciones. Como consecuencia el proceso se ha desarrollado a partir de la toma de decisiones fundamentadas en diagnósticos concretos, no improvisadas.

Así mismo a lo largo del proceso se han desarrollado estrategias para aumentar las capacidades de las personas para aprovechar las oportunidades.

4. ¿Cuál ha sido su rol como rector(a) en este proceso?

Su rol como rector ha sido el de beneficiario directo de la alianza tanto a nivel personal como profesional. Además, su otro rol ha consistido en empoderar a los miembros de su institución en el proceso.

También es un generador de símbolos (logros) que empiecen a permitir que se trascienda el nivel de la “disculpa” para justificar la baja calidad en la educación pública. Empezar a demostrarle a los integrantes de su comunidad se puede alcanzar reconocimientos es decirles que, ellos también pueden. No se vale decir que “los niños son pobres”. Todos pueden elevar sus posibilidades de desarrollo.

5. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que se han desarrollado en su institución en el marco de la alianza?

Las estrategias más importantes han sido el impulso y acompañamiento a la planeación estratégica y la formación en liderazgo que ha recibido el rector.

Esto último le ha permitido movilizarse desde una concepción de la dirección fundamentada en el ejercicio del poder a una dirección centrada en las habilidades de liderazgo.

Elegir el poder implica validarse solo en lo legal, mientras que elegir el liderazgo implica validarse en la coherencia.

En ese orden de ideas, desde su experiencia el rector considera que promover la planeación estratégica en las instituciones educativas tiene un peso del 30% para el éxito de la alianza, mientras formar a los directivos como líderes con todas las habilidades que eso implica tiene un peso del 70%. Eso es combinar el principio de solidaridad con el principio del resultado.

6. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?

El rector destaca dos efectos. El primero es el incremento en el acceso a la educación superior de los jóvenes cajiqueños, lo cual es fundamental para impulsar su proyecto de vida. El segundo es la visibilidad política de la educación en el municipio. Es decir, “independiente del que llegue, la educación la respeta, el presupuesto se lo respeta, los programas se respetan y se ejecutan”

7. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público- privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta.

Si porque en el marco de la alianza la educación se ha posicionado como un tema prioritario en la agenda de gobierno del municipio e incluso del departamento de Cundinamarca.

8. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.

A nivel general se destaca la transformación de la visión de los equipos directivos, el autoconocimiento a través del coaching, el aprendizaje de herramientas técnicas para la gestión de calidad, los intercambios

internacionales a través de las pasantías, entre otros.

Como municipio el logro más importante es empezar a sentirse como una potencia en materia educativa que puede ser referente para otras instituciones en educación pública.

9. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar su institución con respecto a la calidad? ¿Por qué?

Los principales desafíos que debe enfrentar la institución están relacionados con el desarrollo curricular, ya que, en opinión del rector requieren trabajar desde procesos de pensamiento y participación. Es decir, las pasantías internacionales realizadas con la alianza le han permitido observar que el modelo educativo que se está implementando es obsoleto. A nivel mundial se fomenta una educación centrada en el desarrollo de proyectos del interés del estudiante y resolución de problemas y “no hacia áreas o asignaturas o hacia contenidos”.

Otros desafíos para el colegio tienen que ver con los procesos de lectura y con el reconocimiento del potencial de la globalización. El rector afirma que una necesidad detectada es que los niños y jóvenes realicen lectura profunda y comprensiva y no sean solamente “lectores superficiales”. De otro lado es necesario reconocer que en la actualidad, aunque técnicamente sean un municipio no se puede seguir formando al estudiante como un “chico de provincia” porque gracias a la globalización generada por los medios de comunicación hoy todos tienen

	acceso a otras formas de percibir la realidad y de aprender.
10. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en su colegio como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavalier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.	A nivel del colegio, los logros de la gestión institucional han sido destacados ante el Ministerio de Educación Nacional. Los resultados del colegio lo posicionan como el segundo del municipio en los resultados de ISCE, los graduados están accediendo a buenas universidades, tienen alianzas con instituciones de educación superior y con otras entidades.
11. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?	Si ha representado la oportunidad profunda de transformación personal. La importancia de estar bien rodeado y con contactos importantes (políticos y empresarios) ha pasado de valorar profundamente la conexión con los estudiantes que con su presencia le dan sentido a su acción como rector. De otra parte, las pasantías y el coaching han significado una maravillosa oportunidad de desarrollo personal que ha impactado la vida a permitiéndole conocerse a si mismo y elevando su autoeficacia (la percepción sobre sus capacidades).
12. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los coordinadores, docentes o estudiantes de su institución en el marco de esta alianza, por favor cuénteme sobre ello	Además del coaching que ha sido fundamental para generar transformaciones a nivel personal, otros aspectos como la formalidad en la comunicación institucional ha permitido tener mejores relaciones interpersonales.
13. ¿Cuál ha sido uno de los momentos más emotivos que ha vivido como rector en el marco de esta alianza? ¿Y cómo persona?	Uno de los logros más importantes ha sido que todas las instituciones de Cajicá alcancen el nivel de A en las Pruebas Saber. Fue un

momento maravilloso saber que todos lo habían logrado. Sentir que ya no se habla solo de la calidad de uno o dos colegios sino de la calidad de Cajicá.

Otro logro memorable fue haber obtenido el primer puesto en la Gobernación como el mejor rector de Cundinamarca.

14. ¿Qué ha cambiado en la gestión de su institución desde que se está implementando el modelo? ¿Por qué?

Además del fortalecimiento de la planeación estratégica, la organización en la gestión y los resultados positivos, el rector destaca que se ha generado reconocimiento de la comunidad hacia el colegio porque ahora muchos padres de familia quieren que su hijo estudie aquí. Eso es motivo de orgullo para los directivos y docentes. Significa que lo están haciendo bien.

15. ¿Cómo se ha llevado a cabo en su institución la alineación curricular y la formación docente en el marco de la implementación del modelo de mejoramiento escolar?

La alineación curricular se ha realizado principalmente de la mano del Ministerio de Educación Nacional por la implementación de la jornada única, pero en el marco de la alianza se han realizado ajustes curriculares aprovechando la autonomía que la ley otorga a las instituciones en este sentido. Así se han introducido énfasis importantes como las habilidades comunicativas. Además, se han fortalecido alianzas con instituciones como el SENA para que los niños puedan tomar áreas de su interés certificadas y evaluadas directamente por esa entidad.

En relación con la formación docente el colegio está implementando otras estrategias que ha podido conocer en el marco de la

	<p>alianza. Por ejemplo, en un evento ofrecido por la Fundación Cavelier Lozano conocieron del programa Navegar Seguro de la Fundación Alianza. El programa desarrolla un currículo profundo para las tutorías o direcciones de curso e implica a la vez un proceso de autoformación de los profesores. El rector solicitó a la Fundación Alianza el permiso para desarrollar la propuesta en su colegio y ha sido muy exitosa a nivel interno.</p>
<p>16. ¿Su institución ha experimentado cambios en materia de infraestructura educativa en el marco de la implementación del modelo? En caso afirmativo, por favor cuénteme cuáles.</p>	<p>El rector explica que, aunque se han generado acciones de mantenimiento y embellecimiento de las instalaciones del colegio en el marco de la alianza, el cambio más importante ha sido en la generación de conciencia acerca del cuidado de lo público como un bien común.</p> <p>Así mismo la conciencia de que todos merecen gozar de instalaciones de calidad, limpias y en buen estado porque eso también es reconocer la dignidad.</p>
<p>17. ¿De qué manera se ha involucrado a los padres de familia y a la comunidad de su institución en el marco del modelo de mejoramiento escolar?</p>	<p>Se les ha involucrado en diversas estrategias realizadas a través de escuelas de padres, diplomados en familia y sesiones de coaching para los padres ofrecidos a través del Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana y de otras entidades.</p>
<p>18. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de su institución educativa? ¿Por qué?</p>	<p>Además del impacto en la construcción de una cultura de calidad, el rector destaca que se ha generado una cultura municipal de valoración y orgullo por la calidad educativa de Cajicá.</p>
<p>19. ¿Cuál ha sido el efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la</p>	<p>El entrevistado considera que el mayor efecto de la alianza es desarrollar “una visión para trascender desde el ser”</p>

Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?

Aclara que la calidad del municipio en educación se logra reconociendo la dignidad humana y el derecho que todos tienen a disfrutar de colegios de calidad. También exige ver a todos como personas con grandeza y con posibilidades de alcanzar logros en la vida.

Fuente: Elaboración Propia.

5.2. Análisis de Datos Entrevista Presidente Fundación Cavelier Lozano

Tabla 7. *Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Carlos Enrique Cavelier*

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿De dónde nace la idea de la Fundación Cavelier Lozano?	<p>La labor filantrópica ha sido un rasgo característico de la familia Cavelier. El entrevistado describe que hace 80 años su abuelo compró la Hacienda Fagua y desde entonces realizaban labores de entrega de ayudas a la comunidad. Igualmente, de su padre heredó un profundo sentido de humanismo que ha impulsado siempre su vida.</p> <p>Cuando la Fundación Cavelier Lozano se constituyó inició con el programa de Talentos Excepcionales para apoyar el acceso a la educación superior de los jóvenes de Cajicá y empezaron a darse cuenta que las calificaciones de los estudiantes en grado 11° podían ser sobresalientes en el colegio pero las competencias necesarias para acceder a la educación superior no eran las mejores.</p>

Eso motivó la idea de intervenir la calidad de las instituciones educativas de Cajicá en alianza con la Administración Municipal para realizar un aporte directo para incrementar la calidad y asegurar que muchos más jóvenes lograran el acceso y el éxito académico en su formación superior. Así nace la iniciativa de “Mejores Instituciones Educativas, Mejor Futuro para Cajicá” en el marco de la cual se implementa el Modelo de Mejoramiento Escolar Integral diseñado con la asesoría de la Universidad de Los Andes.

Así se inició la intervención con los Rectores de los colegios oficiales brindándoles formación en gerencia estratégica y en liderazgo. La vinculación de Carlos Enrique como uno de los fundadores de Empresarios por la Educación junto con un apasionado por el tema como Nicanor Restrepo constituyó una experiencia previa importante para apuntarle a los diferentes elementos que podían ser intervenidos. Además, otras experiencias profesionales como la de ser Alto Consejero para la Educación en la Gobernación de Cundinamarca y el haber participado en las juntas directivas del Liceo Francés y de la Universidad de Los Andes generaron una sensibilidad y un conocimiento profundo que pasó a ser capitalizado a través de la alianza.

Se trazaron propósitos que fueron alcanzados antes de lo previsto, demostrando que “muy claramente que la educación es un igualador de las personas”.

2. ¿Qué ha significado para usted la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavelier Lozano?

Ha significado la concreción de un sueño que Carlos Enrique tuvo desde niño. Vale la pena explicar que Carlos creció en la Hacienda Fagua y que allí había una escuela a la cual asistían los mismos niños con los cuales el compartía su vida y sus juegos infantiles, especialmente el fútbol. El entrevistado describe que en las mañanas mientras el partía en un vehículo hacia su colegio, el Liceo Francés en Bogotá, observaba por las ventanas que sus amigos se dirigían a la pequeña escuela y se preguntaba por qué esta diferencia, por qué si su vida transcurría con ellos no podían vivir juntos esa otra experiencia. Con el tiempo empezó a ser consciente de que tener una educación de calidad era una oportunidad que no todos tenían y empezó a soñar con la manera de que todos gozaran de un buen colegio. Así, en la mente de aquel niño se empezó a forjar el sueño que un día se materializaría en la Fundación Cavelier Lozano, institución que, como revelan los datos anteriores, ha tocado numerosas vidas en Cajicá (rectores, docentes, estudiantes y padres de familia) y que ahora pretende que el sueño se extienda a otros municipios.

3. ¿Cuál ha sido su rol en esta alianza?

Su rol como Presidente de la Fundación Cavelier Lozano ha sido brindar los

direccionamientos e impulsar los procesos para que a través de las entidades políticas y a través de los recursos de Alquería se lleven a cabo las metas propuestas.

Además, considera que su rol ha sido impulsar a la gente común y corriente a lograr cosas extraordinarias a punta de sueños, capacidades y fe.

4. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de la alianza en estos casi siete años?

La alianza empieza a desarrollarse con el empoderamiento de los rectores y su formación en liderazgo. Para ello el coaching fue un elemento fundamental. La relación de cada rector con el coach y el proceso de transformación personal que empezó a observarse en ellos fue fundamental para iniciar el proceso. Dentro de cada persona hay bondad y esperanza y el coaching permite revelar eso, afirma el entrevistado.

5. ¿Quiénes han intervenido en el desarrollo de la alianza y cuál ha sido su papel?

Los rectores han sido actores fundamentales en el desarrollo de la alianza porque su labor como líderes educativos de sus instituciones los constituye en agentes catalizadores del cambio.

6. ¿Cómo nació la idea de la alianza y cómo se ha ejecutado?

La idea de la alianza nace del deseo de Carlos Enrique de brindar a otros la oportunidad de desarrollar capacidades para que forjen su plan de vida. Considera que el plan de vida puede empezar a ser esbozado desde la infancia cuando aún no hay miedo a soñar. Carlos Enrique describe su experiencia en la Universidad de Vermont hace casi 40 años cuando en una de sus clases le pidieron escribir su obituario y al hacerlo comprendió

	que el plan de vida es la manera de dejar huella en el mundo. Eso sumado a su historia de vida y a su propósito de concretar el sueño que tenía de niño impulsa el nacimiento de la idea.
7. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que ha desarrollado la alianza?	La formación en habilidades de gerencia estratégica para los rectores y el coaching para promover su desarrollo personal.
8. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?	El comportamiento de diversos indicadores de gestión y de resultado dan cuenta de las transformaciones que el municipio ha tenido en materia educativa. Los principales efectos se visibilizan en los logros del municipio al posicionar a todas las instituciones oficiales en el nivel A por el desempeño de los estudiantes en las pruebas de estado.
9. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público- privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta	Si se ha transformado y los resultados así lo demuestran. Son resultados cuantitativos, pero también son historias de personas que logran cosas extraordinarias gracias a la educación.
10. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.	Uno de los más importantes es el posicionamiento de todas las instituciones en A porque se alcanzó antes de lo esperado. Cuando se emprenden acciones las cosas pasan, pero pasaron antes de lo esperado, manifestó Carlos Enrique hablando del posicionamiento de Cajicá como el primer municipio de Colombia en materia de calidad educativa, logro alcanzado en el 2018.
11. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar esta alianza público- privada en el actual panorama de calidad del municipio de Cajicá? ¿Por qué?	“Es poder verdaderamente escalarla y replicarla a toda Cundinamarca, yo tengo una aspiración personal delegada, que es que Cundinamarca sea la mejor región con los exámenes Pisa a nivel América Latina”

Para ello se necesita tiempo y recursos; así como datos concretos de cuáles municipios de Cundinamarca son más idóneos para iniciar el proceso. Con miras a realizar un mejor despliegue de la alianza en Cundinamarca se solicitó a la Universidad de Los Andes que adelante un estudio de escalamiento y replicación que indique cuáles son los municipios más idóneos para iniciar el proceso y que además permita identificar qué tipo de retos pueden encontrarse en esos municipios.

Otro reto importante es pensar que tipo de industrias se requieren en Cundinamarca para que los jóvenes que se gradúen de las universidades tengan buenos trabajos que les provean ingresos dignos y que a la vez impulsen el desarrollo de la región. Es una cuestión de perspectiva para el empresarismo.

El otro gran reto manifestado por Carlos Enrique está orientado a la trascendencia. Un desafío es “que tengamos más aprecio por los seres humanos, más empuje, más tolerancia, más amor y que visualicemos ese futuro.”

12. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en los colegios oficiales de Cajicá como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavalier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.

Percibe dichos cambios en los encuentros con los rectores pero su rol no está tan centrado en lo que ocurre a nivel de cada institución sino del municipio y de la alianza en sí misma.

Una de las transformaciones que percibe es que los rectores han empezado a soñar en

	grande sus instituciones, a no tener miedo a presentarse en las Pruebas Pisa y medirse a afrontar retos y proyectos de avanzada para sus instituciones.
13. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?	En respuesta a esta pregunta Carlos Enrique narra que una ocasión dialogando con un profesor suyo acerca del Camino de Santiago de Compostela él le dijo: “pues el camino de Santiago pues... tiene que haber cambiado mucho y me dijo no, es al revés el camino de Santiago lo cambia uno. Entonces lo que ha pasado aquí en este proceso, es que nos ha cambiado profundamente a todos nosotros”.
14. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los rectores, coordinadores, docentes o estudiantes en el marco de esta alianza por favor cuénteme sobre ello.	Si se ha observado un cambio en su “mirada” afirma el entrevistado, aclarando que se refiere directamente a la forma de mirar de las personas que han sido beneficiarias. Ahora hay más esperanza, más sentido de su dignidad. Describe la posibilidad de que algunos jóvenes hayan viajado a Francia en el marco de la alianza como una experiencia que amplía la perspectiva del mundo para ellos y para sus familias.
15. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de las instituciones educativas oficiales del municipio? ¿Por qué?	Considera que si han influido porque al generar ambientes de trabajo más agradables y de crecimiento personal se favorece el clima y la cultura organizacional.
16. ¿Cuál ha sido el principal efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavellier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?	Los principales efectos los ha percibido en la vida de las jóvenes que han sido beneficiados por la alianza. Considera que el efecto de que muchos jóvenes de Cajicá asistan a las

mejores universidades en el marco de la alianza incidirá en el desarrollo de la región. Es una inversión a corto plazo en el desarrollo personal y a mediano y largo plazo en el desarrollo social.

Fuente: Elaboración Propia.

5.3. Análisis de Datos Entrevista Alcalde de Cajicá

La entrevista con el señor alcalde de Cajicá constituye un valioso insumo de la presente investigación en tanto revela los retos que, a nivel político, deberá enfrentar la alianza público- privada entre la Administración Municipal y la Fundación Cavalier Lozano para permanecer en el tiempo logrando mantener la calidad educativa del municipio:

Tabla 8. *Unidades de significado general - Análisis comprensivo de la entrevista Alcalde de Cajicá*

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué ha significado para usted la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavalier Lozano?	<p>El significado más importante de la alianza es que constituye la demostración de que “sí es posible que desde el sector público y el sector privado unan voluntades para buscar un propósito común, un propósito que genere mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y más en el sector educativo”</p> <p>A nivel personal la alianza representa un motivo de inmensa satisfacción. El alcalde se declara un apasionado por el tema de la educación, aspecto que lo ha llevado a realizar diversas acciones desde su rol como concejal y más adelante como primera autoridad del municipio. En ese marco, la Fundación Cavalier Lozano como obra de responsabilidad social de La Alquería es un</p>

aliado estratégico que ha transformado al municipio desde el impulso a la educación.

La agenda de gobierno de la Administración Municipal se ha formulado dando preponderancia especial a la educación, la cultura, el deporte, la ciencia y la tecnología. Por tanto, cobra especial relevancia que gracias a la alianza se impulse la educación como uno de los sectores que la presente administración considera clave para el desarrollo del municipio.

2. ¿Cuál ha sido su rol en esta alianza?

El rol como alcalde ha sido articular el Modelo de Mejoramiento Escolar Integral de la Calidad de las 6 instituciones de educación pública que tiene el municipio, con otros propósitos de su agenda de gobierno.

Así mismo favorecer acciones de decisión política para destinar recursos que impulsen la educación del municipio. Además, trabajar de manera conjunta con la Fundación Cavalier Lozano para darle continuidad a la propuesta.

3. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de la alianza en estos siete años?

Desde la Administración Municipal fue clave la creación de la Secretaría de Educación para impulsar este sector y poner los retos en cabeza de una persona que además es fundamental para el desarrollo de la alianza público- privada.

A continuación, se adelantaron acciones para involucrar y capacitar a los rectores como líderes educativos de los colegios y luego la estrategia se desplegó a los coordinadores, a

los docentes, a los padres de familia y hasta al personal de servicios generales para que de este modo todo llegara a los estudiantes.

Simultáneamente desde la administración se establecen las políticas de educación y el trabajo con la Secretaría de Educación en el Plan de Desarrollo.

4. ¿Quiénes han intervenido en el desarrollo de la alianza y cuál ha sido su papel?

La Fundación representada en su Presidente, en su Directora Ejecutiva y en su equipo de trabajo, la Administración Municipal representada en el Alcalde, la Secretaria de Educación y sus colaboradores; los rectores, los coordinadores, los docentes, los padres de familia y los estudiantes de colegios oficiales del municipio. El papel de cada uno ha sido comprometerse y retarse desde su rol.

5. ¿Cómo nació la idea y cómo se ha ejecutado?

La idea nace de la empresa privada Alquilería entidad que constituye un aliado estratégico de la Administración Municipal. Se ha ejecutado a través de un acuerdo de voluntades de todas las partes, incluidos los rectores, los coordinadores, los docentes y los estudiantes. Se ha requerido compromiso, decisiones, tiempo y recursos

6. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que ha desarrollado la alianza?

Una de las estrategias que se han implementado desde la Administración Municipal han sido el fomento de la unión entre los rectores en oposición a la competencia entre ellos.

El despliegue de la estrategia se ha realizado empoderando a cada uno de los actores para hacerlos sentir parte y no que solo se trabaja

	<p>con los líderes, sino que realmente acaba siendo toda la comunidad involucrada. Este último aspecto es importante porque las familias han podido reconocer no solo se pueden heredar tierras, sino que la educación es un legado que se preserva en el tiempo.</p>
<p>7. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?</p>	<p>Uno de los más importantes es llegar a tener 5 colegios en categoría A y 1 en A+.</p> <p>De otra parte, el acceso a la educación superior de los jóvenes cajiqueños es un logro, pero aún más importante es que los estudiantes puedan permanecer y concluir su carrera, porque eso revela que el sistema logró desarrollar en ellos las capacidades necesarias para hacerlo.</p>
<p>8. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público- privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta</p>	<p>Además del impulso que han recibido de forma directa los 6 colegios oficiales, el alcalde recalca que los principales efectos se verán a corto y mediano plazo cuando más niños y jóvenes del municipio accedan a la educación superior.</p>
<p>9. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.</p>	<p>Son los logros de los estudiantes que se han ido becados a las universidades o de quienes han recibido reconocimientos, por ejemplo, por obtener el mejor puntaje en las Pruebas Saber. Los logros de las personas son los logros que más recuerda con emoción.</p> <p>Como alcalde ha asistido a las graduaciones de los estudiantes y ver a los jóvenes graduándose representa un logro muy importante.</p>

En el ámbito personal el alcalde también ha recibido reconocimientos que en su opinión son el resultado del trabajo de todos los líderes educativos del municipio. Entre ellos el premio como Alcalde educador de Cundinamarca dos años consecutivos (2017 y 2018). Otro premio fue entregado en México, país en el cual se distingue con el Premio Maya a los mejores gobernantes de Iberoamérica. Esto revela que la alianza está empezando a generar impactos de prestigio en América Latina. Destaca que estos premios se han alcanzado gracias a todo el equipo de trabajo tanto de la Administración Municipal como de la Fundación Cavelier Lozano.

10. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar esta alianza público- privada en el actual panorama de calidad del municipio de Cajicá? ¿Por qué?

El principal desafío en la actualidad es la continuidad de las estrategias emprendidas en el marco la alianza debido a que en algunos meses se producirá el cambio de Administración Municipal. La razón por la cual esto constituye un desafío es que la voluntad de ambas partes es vital pero no puede asegurarse que el siguiente alcalde asigne la misma importancia a la educación.

11. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en los colegios oficiales de Cajicá como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.

El alcalde observa numerosos cambios generados en el marco de la alianza, ya que se han sumado esfuerzos para realizar una inversión importante en las instituciones educativas. Desde la misma infraestructura. “Colegios que llevan muchísimos años que no tenían un mantenimiento, desafortunadamente venía fallando el tema de las cubiertas, todo lo que tiene que ver con infraestructura lo hemos venido trabajando con la mayoría de los

	<p>colegios... Fortalecimos un proyecto que venía, ampliando, metiéndole más recursos y hoy 4 de las 6 [instituciones] vamos a tener con ampliación de infraestructura educativa”</p> <p>Para la gestión institucional es clave invertir en los espacios del restaurante escolar, auditorio, algunas aulas polivalentes, áreas administrativas, más aulas, unidades sanitarias, áreas deportivas entre otros.</p>
12. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?	Si ha representado desarrollo personal y profesional que se refleja en reconocimientos nacionales y regionales alcanzados por el municipio.
13. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los rectores, coordinadores, docentes o estudiantes en el marco de esta alianza por favor cuénteme sobre ello.	Si se observa en los rectores empoderamiento como líderes de sus instituciones además de los logros alcanzados por los estudiantes. Sin embargo, el cambio se nota en las comunidades educativas. Se ha empezado a pensar en la educación como un bien común.
14. Desde su conocimiento, ¿de qué manera se ha fortalecido la gestión de las instituciones educativas en el marco de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la FCL?	Se ha fortalecido brindando formación clave a los rectores para que puedan gestionar mejor a sus propias instituciones.
15. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de las instituciones educativas oficiales del municipio? ¿Por qué?	Si bien no es función del alcalde realizar seguimiento al desempeño de los docentes al interior de las instituciones, considera que la alianza si ha incidido en el clima y la cultura de los colegios, pero se nota que en cada colegio hay un mejoramiento en esos aspectos. Además, piensa que en el marco de la alianza también se potencian competencias directivas para la negociación y la resolución

de conflictos entre los integrantes de la comunidad, lo cual también favorece.

16. ¿Cuál ha sido el principal efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?

El principal efecto ha sido demostrar que “con la unidad en la educación todo es posible”.

Fuente: Elaboración Propia.

5.4. Análisis de Datos Revisión Documental de Noticias publicadas

El cuarto objetivo específico consistió en describir los principales logros alcanzados en el marco de la alianza público- privada entre la Administración Municipal de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano. Para ello se realizó una revisión documental de noticias publicadas en diversos medios de comunicación, ya que revelan el alcance nacional que han tenido los avances de la transformación educativa de Cajicá en el marco de esta alianza. A continuación, se presentan los análisis de las principales noticias revisadas:

1. Nota publicada por la Secretaría de Educación de Cajicá el 12 de febrero de 2018 en la cual se reseñan varios logros que reflejan la calidad educativa del municipio. En primera instancia se indica que el Dr. Orlando Díaz Canasto,” mandatario cajiqueño ganó en la categoría ‘Alcalde Educador’, mientras que el rector de la IED Rincón Santo, en la categoría ‘Maestros del Nuevo Liderazgo’, y la IED Pompilio Martínez, en la categoría ‘Excelencia Institucional’. Además, estudiante de la IED Pablo Herrera obtuvo mejor resultado de Sabana Centro en las pruebas Saber 11”. Con respecto al premio alcanzado por el señor alcalde se destaca que alcanzó un total de 157 puntos, y que la categoría de Alcalde Educador otorgada por la Gobernación de Cundinamarca “reconoce la participación activa de los alcaldes de los municipios no certificados del Departamento, en los procesos académicos y la vida de las instituciones, su liderazgo al convocar a los rectores y comunidades educativas, su interés por invertir recursos propios y por apoyar las iniciativas que se presentan desde las Instituciones Educativas” (Secretaría de Educación de Cajicá, 2018). Con respecto al reconocimiento alcanzado por la Institución Educativa Departamental (IED) Pompilio Martínez, se menciona en la nota que fue distinguida en la categoría ‘Excelencia Institucional’, que “reconoce a las tres mejores Instituciones Educativas del departamento, que hayan logrado los más altos desempeños académicos en pruebas nacionales, evidenciando resultados significativos en la implementación de la jornada única, la aplicación de estrategias de inclusión, la participación en la generación de tejido social, la aplicación de mecanismos que aporten a la construcción de paz y convivencia en sus comunidades educativas, así como la implementación de estrategias y programas que transformen los procesos de enseñanza y aprendizaje”, de acuerdo con la Gobernación de Cundinamarca. El otro premio que se destaca en la nota periodística fue obtenido por el rector de la Institución Educativa Departamental

Rincón Santo, Eduardo Nicolás Hernández Flórez. Este premio ‘Maestros del Nuevo Liderazgo’ “reconoce, exalta y premia a los directivos docentes (rectores, coordinadores y directores rurales) que se destacan por la gestión integral de sus instituciones; demostrando alto rendimiento académico, resultado y progreso en las pruebas nacionales de calidad, adecuada administración de los Fondos de Servicios Educativos, progreso en la actualización y reporte de información a la Secretaría de Educación en los sistemas establecidos, mejoramiento de las tasas de retención escolar y el fomento del buen uso de la infraestructura de las Instituciones educativas”, según se indica en los criterios para la obtención del premio. En este artículo periodístico se reseña que “la Gobernación también destacó a la estudiante de grado 11 de la Institución Educativa Departamental Pablo Herrera, Sara Yesenia Molano Pinan, quien obtuvo el mejor resultado de Sabana Centro en las Pruebas Saber 11 de este año. Por eso, fue destacada en la categoría ‘Nuevos líderes’, de los premios que otorgó la Gobernación el pasado 1 de diciembre, en la noche de los mejores”. Estos datos confirman que Cajicá es un municipio líder en materia educativa a nivel nacional.

2. Nota publicada por la Secretaría de Educación de Cajicá el 12 de febrero de 2018: En este artículo periodístico se reseña que el entonces presidente de Colombia, “Juan Manuel Santos Calderón, junto a la ministra de educación, Yaneth Giha, el gobernador, Jorge Emilio Rey, y el alcalde, Orlando Díaz Canasto, abrieron en Cajicá el año escolar”. Dentro de la nota se destacan varios hitos importantes que merecen ser incluidos en el presente análisis de datos:

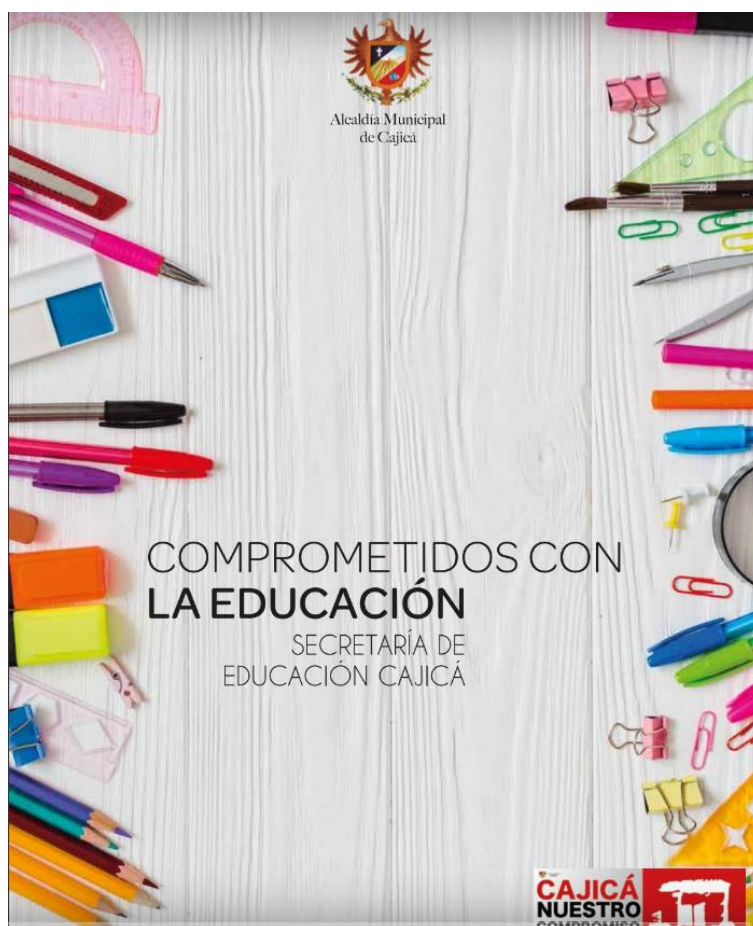
- El presidente Juan Manuel Santos felicitó a Cajicá por su inversión de más de 27.000 millones en estrategias de mejoramiento de la calidad e infraestructura educativa.
- El presidente entregó donación de 4.000 libros a la Institución Pompilio Martínez y felicitó a su rectora Carmen Martínez por el excelente desempeño de la institución, así como nivel educativo, que la ubican como la mejor de Cundinamarca y la octava del país.
- Cajicá, el municipio con más estudiantes del 2016 en programa Ser Pilo Paga; en total, 35 cajiqueños lograrán ingresar a las mejores universidades del país, gracias a sus resultados en las pruebas Saber. (Secretaría de Educación de Cajicá).
- De los 6 colegios, 4 se encuentran en nivel A. (Vale la pena aclarar que, para el final del 2018, todos los colegios públicos de Cajicá alcanzaron esta categoría)
- En la nota se destaca que diversos programas que le han aportado al mejoramiento de la calidad educativa de Cajicá. Entre ellos “*Mejores instituciones, mejor futuro para Cajicá*” en alianza con la Fundación Cavalier Lozano para apoyar la formación de 360 docentes en calidad educativa y 8.600 niños.
- Además, en la nota se reseñan otros proyectos que reflejan la movilización educativa de Cajicá. Entre ellos el programa “Leo y comprendo en Cajicá: busca motivar la lectura en los niños en sus

primeros años los niños de transición y primero en las 6 IED del municipio”. El otro programa mencionado es “Cajica Speaks english: mejora las competencias en idioma inglés en las IED del municipio, interviniendo pedagógica y educativamente.” También se cuenta con el Centro de Integración Bilingüe Experiencial de Cajicá, el cual reúne a los estudiantes de grado 3° de las 6 IED del municipio y los sumerge en educación con enfoque 100% bilingüe”

- En la nota se reseñan también los programas de Transporte escolar y universitario, Pre-pruebas saber 11 y los 16 convenios con establecimientos de Educación Superior para facilitar el acceso a la educación superior para todos los cajiqueños.


Al concluir esta nota se encuentra un documento disponible en el programa Issue (software para revistas digitales), en el cual se destacan los logros más importantes del municipio en materia de calidad educativa. Se incluyen imágenes de algunos apartados a continuación:


Figura 2. Imágenes del informe que acompaña a la publicación del 12 de febrero de 2018



GLOSARIO PEDAGÓGICO

- **PEI:** Proyecto Educativo Institucional.
- **MEN:** Ministerio de Educación Nacional.
- **FFIE:** Fondo de Financiación de Infraestructura Educativa.
- **PEM:** Proyecto Educativo Municipal.
- **SGP:** Sistema General de Participaciones.
- **RP:** Recurso propio.
- **LEY 115:** Por la cual se expide la Ley General de Educación.
- **PREMIO MAESTRO FORJADOR DEL FUTURO:** Acuerdo 14 de 2017.
- **MUNICIPIOS CERTIFICADOS:** asumen la competencia en virtud de la certificación, y son plenamente responsables del manejo integral de la educación en su entidad territorial, una vez suscriban las correspondientes actas de entrega y recibo de los recursos (físicos, financieros, humanos y técnicos) destinados al sector.
- **MUNICIPIOS NO CERTIFICADOS:** asumen la competencia sin virtud de la certificación, y no son responsables del manejo integral de la educación en su entidad territorial.





Queridos cojqueños:
Desde que inicié mi labor como Alcalde puse frente a mí un importante propósito: hacer de Cajicá un municipio sostenible y competitivo, trabajando desde su bien más preciado: la gente. Es así como nos propusimos fortalecer, día a día, la educación como vehículo de progreso; invirtiendo en la formación de nuestros niños, niñas, adolescentes, adultos, y adultos mayores, garantizando procesos de calidad, disminuyendo las brechas de desigualdad y preparándolos para el futuro.

La generación que hoy educamos será la generación que en pocos años nos va a representar desde las distintas instancias de la sociedad, ellos llevarán las riendas de nuestro país, por eso prepararlos a través de procesos de formación, es sin duda nuestra mejor inversión.

Es un orgullo poder decir que nos encontramos en uno de los municipios mejor educados de Colombia: 5 de las 6 IED de Cajicá están en categoría A y una de ellas en A+; participamos en el concurso organizado por la Gobernación de Cundinamarca **“MAESTROS QUE DEJAN HUELLA”**; recibimos de parte del Gobernador, tres importantes reconocimientos: la IED Pompilio

Martínez obtuvo el primer puesto, a nivel departamental, en la categoría de excelencia institucional; el rector de la Institución Rincón Santo, el licenciado Nicolás Hernández, obtuvo el primer puesto en la categoría “Maestros del Nuevo Milenio”. La estudiante Sara Yesenia Molano Pinan, de la IED Pablo Herrera, obtuvo reconocimiento en la categoría “Nuevos líderes”, por su resultado en la Prueba Saber 11; y, por último, en representación de todos los que de una u otra manera hemos trabajado por la educación de Cajicá, recibí el reconocimiento como “Alcalde Educador”. Gracias a cada uno de ustedes por creer que se puede. Estamos forjando un camino exitoso para nuestras futuras generaciones.

Hoy el compromiso es mayor, no disminuirémos el esfuerzo; juntos, con voluntad y amor por nuestro pueblo, haremos de Cajicá el mejor lugar para vivir.

“La mejor herencia que se le puede dejar a nuestros hijos es la Educación.”

Orlando Díaz Canasto
Alcalde



Hoy quiero agradecer a Dios el haberme dado la oportunidad de trabajar por la educación de este hermoso Municipio en donde orgullosamente nací y he vivido toda mi vida; a nuestro Alcalde, líder educativo, a los Rectores, coordinadores y maestros el haberle apostado al sueño por una educación que nos permita mejorar el futuro de nuestras generaciones. A través de la formación de nuestros niños y adolescentes estamos librando la más importante batalla contra la pobreza: sin duda el único camino del éxito se forja a través de la educación.

Nunca es demasiado cuando se trata de la formación de los futuros gobernantes, jueces, maestros, artistas... estamos trabajando en el sueño de miles de familias; estamos haciendo país.

Nuestro compromiso es más fuerte hoy; la meta de ver a Cajicá como el municipio mejor educado de Colombia nos impulsa a continuar trabajando en procesos de formación con calidad, responsabilidad y amor.
"Donde hay educación no hay distinción de clases"
Confucio.

Con gratitud y aprecio.
Andrea Medina
Secretaría de Educación



De izquierda a derecha: Auxiliar Administrativo, Diólar Villarraga; Auxiliar administrativo, Andrea Lovato; Técnico Administrativo, Javier Lamyres; Directora educación coetiva, Liliana Rodríguez; Secretaria de Educación, Lic. Andrea Medina; Profesional Universitario, Miryam Sotomayor.



INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEPARTAMENTALES DE NUESTRO MUNICIPIO



INSTITUCIÓN EDUCATIVA POMPILIO MARTÍNEZ

Rectora: María Del Carmen Martínez de Torres, nombrada por decreto 03500 del 27 de diciembre del año 2000. Inició labores en enero de 2001
Profesión: Licenciada en Educación Física
Fundación de la I.E.D Pompilio Martínez: 1.940
Frase: "Sin exigencia no hay excelencia".
Categoría: A+



LOGROS INSTITUCIONALES



Seleccionados por el señor Presidente de la República para el lanzamiento del año escolar 2017 '¿QUÉ NOTA VOLVER AL COLEGIO'. Esto, por ser la Institución con más estudiantes de Cundinamarca en el año 2016, que por su desempeño lograron ingresar al programa 'Ser Pilo Paga'.



PRIMER PUESTO EXCELENCIA INSTITUCIONAL-2017 en el programa de reconocimientos y estímulos 'Maestros que dejan Huella', de la Gobernación de Cundinamarca.

LOGROS INSTITUCIONALES

- Mayor número de estudiantes 'SER PILO PAGA 2017' del municipio, con 8 becas.
- PRIMER PUESTO en el concurso convocado por Codensa, PlayEnergy Colombia, sobre obtención de energía alternativa a través de procesos químicos.
- Ganadores de 11 menciones en 'MODELO DE NACIONES UNIDAS AN MUN II' a mejor delegado, mejor discurso de apertura y mejor presidente.
- Segundo puesto en el Concurso departamental de Inglés 'SPELLING BEE', organizado por la Secretaría de Educación de Cundinamarca.
- Ganadores de tres primeros puestos y un segundo lugar en el encuentro municipal de Inglés, organizado por la IED Pompilio Martínez.
- Segundo puesto 'CONCURSO DEPARTAMENTAL DE BANDAS' categoría Infantil, Sibate, Cundinamarca.

RECONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Reconocimiento NIEC 2017 (Feria Internacional de Emprendimiento Infantil y Juvenil) como empresarios innovadores destacados de colegios de la Sabana Centro, Perú y Chile, realizado los días 21, 22 y 23 de septiembre en las instalaciones del Colegio Campestre Oxford, de Chia.
- Reconocimiento concedido por la Empresa de Servicios Públicos de Cajicá, EPC, por el liderazgo institucional en el programa de medio ambiente.
- Mención de Honor concedida por la CAR por el aporte de la Institución a la educación ambiental de la región.
- Certificación por parte de Codensa S.A. ESP, a la IED Pompilio Martínez como Vigía de la Energía.





INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN GABRIEL

Rectora: Sonia Forero Carvajal
Inició labores en el año 2015

Profesión: Magíster en Educación Universidad de la Sabana.

Fecha de fundación de la I.E.D San Gabriel: 1.961

Frase: "En San Gabriel la calidad es pasión".

Categoría: A



LOGROS INSTITUCIONALES

- Mantener la certificación bajo la norma ISO 9001-2008 y NTCGP-1000 con ICONTEC.
- Tres estudiantes de grado undécimo obtuvieron beneficio del programa 'Ser Pilo Paga'.
- Tres estudiantes de grado undécimo obtuvieron beca de la Universidad Militar Nueva Granada.
- La docente Sandra Cipamocha obtuvo el segundo puesto en el premio 'Maestro forjador del futuro'.
- Tercer puesto en Viterbo, Caldas, por el grupo de líras, grupo de vientos uniformidad y su director.



LOGROS INSTITUCIONALES

- Campeón en voleibol masculino juvenil en la fase de Intercolegiados Supérate y representante de Cajicá en la fase departamental.
- Subcampeón en voleibol femenino en la categoría juvenil en los Juegos Intercolegiados Supérate fase municipal.
- El estudiante Nicolás Suárez Rativa, campeón municipal de tenis de mesa categoría pre juvenil y subcampeón departamental en la misma categoría, representando a Cundinamarca en la fase nacional de los Juegos Supérate.
- Nicolás Baldion, Campeón Municipal y departamental en esgrima en los Juegos Intercolegiados Supérate, representó a Cundinamarca en la fase nacional.
- Primer lugar en la prueba atlética 'Ponle las Zapatillas a tu Co'azón' en la categoría mayor con el estudiante Lorenzo Niño.
- Clasificación de una estudiante del grado 5, Karen Valentina Pineda, en las semifinales a nivel nacional de la prueba Supérate con el Saber.
- Segundo puesto a nivel Municipal por la comparsa en la celebración del Día Mundial del Agua.
- Reconocimiento por mejores discursos argumentativos en las simulaciones ONU en el Gimnasio Los Cerezos.
- Primer puesto en concurso de matemáticas 'Pensamiento matemático', organizado por la IED Capellania en el nivel noveno.
- Segundo puesto en el concurso de matemáticas 'Pensamiento matemático', organizado por la IED Capellania en nivel décimo.
- Selección de tres estudiantes: Deisy Canastero, María Alejandra Rico y Kelly Tatiana Bello, por su alto desempeño en la interacción con la plataforma prueba T para participar en el lanzamiento de la prueba T; plataforma de apoyo para la prueba Pisa 2018, en el marco del programa 'Selección Colombia Pisa Fuerte', estudiantes que representarán a Colombia en las pruebas Pisa.
- Participación en la red de liderazgo juvenil en la Universidad de la Sabana.
- Reconocimiento por la participación y compañerismo dentro y fuera de la cancha, en el 5to Torneo municipal de Golombiao.

7

Compartiendo con la Educación

Compartiendo con la Educación

8



INSTITUCIÓN EDUCATIVA PABLO HERRERA

Rectora: Miriam Arias Gaona
Inició labores el 18 de enero de 2011

Profesión: Licenciada en Ciencias Sociales

Fecha de fundación del Colegio Pablo Herrera: 1.970

Frase: "Institución Educativa Departamental Pablo Herrera, una escuela que aprende".

Categoría: A



LOGROS INSTITUCIONALES

- La estudiante Sara Yesenia Molano Pinan obtuvo el mejor resultado en la Prueba Saber 11, con un puntaje de 395 en la IEDR Pablo Herrera, Cajicá y Sabana Centro obteniendo el premio en la categoría 10: 'Nuevos líderes', donde reconocen a los estudiantes que se destacan por su esfuerzo, disciplina, valores, habilidades, trabajo en equipo y compromiso dentro y fuera de la Institución educativa.
- El estudiante Jhon Edwin Celemín Agudelo obtuvo un puntaje de 375 en las pruebas Saber 11 y consiguió el beneficio con el programa del Gobierno Nacional 'Ser Pilo Paga', que busca los mejores estudiantes del país.
- Los estudiantes Ingrid Natalia Castro, Duver Alexis Baquero, Yeiner Ancizar Méndez y Rosy Tatiana Moyano, con puntajes en las pruebas Saber 11 de 346, 345, 344 y 341, respectivamente, consiguieron cuatro (4) becas totales en la Universidad Militar Nueva Granada para estudiar la carrera que escojan.
- Se creó la emisora escolar en la sede Roberto Cavellier, con una transmisión de 10 metros a la redonda, en el dial 107.9.

LOGROS INSTITUCIONALES

Club de Robótica

- Los estudiantes líderes del proyecto de robótica participaron en diferentes actividades durante el año 2017: Universidad Uniminuto, sede Zipaquirá, en competencia de robot velocista ganando el primer y segundo lugar.
- Universidad Distrital, sede Bogotá, en Reto de Innovación IEEE, ocupando el primer lugar en la categoría papagayos con la propuesta del diseño de un dron remotalmente no tripulado para tomar muestras del Río Frio.
- Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá, con participación en evento internacional RUNIBOT, llegando a semifinales en categoría robot sumo LEGO.
- Instituto Tecnológico de México en Morelia con participación en evento internacional 'VII final Latinoamericana de Robótica en Competencia: Robomatrix 2017', llegando a semifinales y ocupando sexto puesto en categoría sumo Lego. Publicación libro experiencias investigativas programa Ondas.

Español

- La estudiante María Fernanda Bernal, del grado 4°, obtuvo el primer puesto de oratoria en el X encuentro de Oratoria organizado por el Colegio Emilio Sotomayor.
- La estudiante Karen Dayana Figueroa, de grado 9°, obtuvo primer puesto en el I Encuentro de oratoria organizado por el colegio Antonio Nariño, mientras que Alison Fernanda Padilla de grado 7°, obtuvo el tercer puesto.

Grupo Manigua

- La estudiante Jessica Romero, en artes, obtuvo primer puesto grupo musical concurso I.E.D. Antonio Nariño.
- Representación artística en el municipio de Villarrica, Tolima, con el grupo Manigua.
- Concierto de la II muestra artística de los diversos procesos del municipio.

Inglés

- Se obtuvo el primer puesto provincial de 'Spelling Bee', representante Institucional al Spelling Bee Departamental.
- Festival de la canción 'ENGLISH DAY', en honor a The Beatles.
- Implementación de las aulas virtuales para mejorar habilidades de listening en niños de 4° y 5°.

Sociales

- Segundo Congreso de Historia y Filosofía con la participación de 7 colegios públicos y privados mediante ponencias, 30 participantes expositores acerca del tema 'El post conflicto y su incidencia en la vida de los jóvenes'.

Matemáticas

- El estudiante Franklin Arvey Murcia de grado transición obtuvo el primer puesto en las olimpiadas matemáticas organizadas por la I.E.D Capellania

Ciencias

- El estudiante Yeiner Mendez Guaneme obtuvo el sexto puesto entre seis mil personas en el concurso ciencia clip.

Educación Física

- Juegos intercolegiados, deportes de conjunto (fútbol de salón masculino y femenino), (voleibol femenino). Deportes individuales (ciclismo, atletismo, esgrima, tenis de campo).
- Festival de cometas, participación de todos los estudiantes de la institución.
- Golombiao, reconocimiento por parte de la alcaldía municipal de Cajicá.
- Carrera atlética capellania, segundo puesto categoría juvenil masculino.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA RINCÓN SANTO

Rector: Eduardo Nicolás Hernández
Inició labores, bajo periodo de prueba en 2005, en propiedad, según resolución 2007.

Profesión: Ingeniero de sistemas y licenciado.

Fecha de fundación de la I.E.D Rincón Santo: 1.961

Frase: "Si lo puedes soñar lo puedes lograr" Walt Disney

Categoría: A



LOGROS INSTITUCIONALES

- Para la IED Rincón Santo, el periodo 2016 - 2017 ha estado lleno de grandes logros, gracias al apoyo de la administración Municipal y las alianzas firmadas con el sector empresarial.
- La Institución Educativa Departamental (IED) Rincón Santo, ha fortalecido su PEI, Manual de Convivencia y SIEE, brindando una educación de calidad, lo que ha conllevado a que padres de familia y estudiantes se interesen por hacer parte de esta comunidad educativa.
- La I.E.D. cuenta con estrategias como:
 - Promoción Anticipada (Actas de Consejo Académico)
 - Valoración integral de desempeño de los estudiantes (SIEE Aplicación Decreto 1290)
 - Alianza con diferentes entidades para fortalecer sus proyectos de vida (deporte, cultura, formación académica).
 - Jornada Única (acta reunión extraordinaria N° 05 agosto 30, 2016)

LOGROS INSTITUCIONALES

- Es de mencionar que teniendo en cuenta que la IED Rincón Santo es de carácter oficial, es la comunidad educativa quien solicita los cupos de acuerdo a la oferta y demanda en cada una de sus sedes, sin embargo, en la actualidad la matrícula corresponde a la totalidad de la oferta educativa.
- Adicionalmente la IED Rincón Santo, cuenta con el apoyo de personal profesional contratado por la Alcaldía Municipal entre los que cuenta con Psicólogos, Especialista en NEE, profesional en TIC'S, Auxiliares Administrativas que entran a formar parte del equipo de formación de la IED.
- **Pruebas saber 11**
Mediante la Alianza estratégica de CEINFES, 67 estudiantes de grado 11° se beneficiaron con la preparación de las pruebas Saber 11, los días sábados.
- La sede de Granjitas se clasifica en categoría A con respecto a las pruebas Saber 11
- **Friendly Town**
Durante el 2017 se capacitaron 120 estudiantes de grado 3° dentro del programa de bilingüismo.
- Buscando nuevas alternativas de educación superior la IED Rincón Santo viene trabajando con la FUNDACIÓN COLOMBO GERMANA, mediante la capacitación de 30 estudiantes graduados en técnicos en administración de restaurantes y cocina internacional en el INCAP.
- De los 30 graduados en el técnico, hay 11 estudiantes que continúan dentro de la Alianza en el programa Tecnológico en gastronomía y cocina, para graduarse en el 2018.
- Huerto escolar en preescolar sede Acuarcelas como estrategia didáctica diferencial.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA CAPELLANÍA

Rector: Juan Orlando Pinto Ballén
Inició labores en 2006

Profesión: Licenciado en Educación Física y Deporte, Especialización Educativa, Especialización Planeación Educativa y Planeación de Proyectos.

Fundación del Colegio Capellanía: 2.005

Frase: "Formar con afecto personas íntegras e integrales, un propósito, un compromiso".

Categoría: A



LOGROS INSTITUCIONALES

- Mantener la clasificación en el nivel A que otorga el ICFES, de acuerdo a los resultados de Pruebas Saber 11.
- Se ejecutaron satisfactoriamente los proyectos propuestos durante el año escolar.
- Pensamiento Matemático.



LOGROS INSTITUCIONALES

- Proyecto de bilingüismo
- Alianza con el Instituto Pedagógico Social beneficiando a treinta (30) estudiantes en el mejoramiento de habilidades lingüísticas en inglés.
- Se mantuvo la alianza con el Colegio Newman con el programa Friendly Town. Capacitaciones a docentes en habilidades lingüísticas con la Universidad de la Sabana.
- Carrera Atlético. Implementación de puntos ecológicos en las aulas de la I.E y zonas comunes, capacitando a la comunidad educativa para el manejo adecuado de residuos sólidos.
- Comunicación eficaz. Adecuación de espacios y dotación de equipos para la implementación de la emisora escolar, capacitando a 27 estudiantes en prensa hablada y escrita.
- Continuidad en la cadena de formación tecnológica con once estudiantes de grado undécimo en 'Fortalecimiento de competencias en gastronomía'.
- Cumplimiento con las jornadas complementarias en convenio de la Universidad de las Sabana y Colsubsidio, Insdeportes e Inscultura de Cajicá.
- Implementación del programa 'Red de liderazgo juvenil' con estudiantes de grado octavo, en alianza con la Universidad de la Sabana y la Fundación Santa Isabel.
- Implementación del programa 'Tiempo de Aprender y disfrutar', en convenio con la Fundación Santa Isabel.
- Continuidad del programa "Mi bici Postobón", en alianza con la Alcaldía y la Fundación Caveller Lozano, entregando 70 bicicletas a estudiantes del I.E.D. Capellanía.
- Un estudiante con beca 'Ser Pilo Paga' y dos estudiantes con beca de la Universidad Militar.
- Estudios y diseños aprobados para la ampliación de la sede Miguel Poveda.



Pulsa [Esc] para salir del modo de pantalla completa

PRESENTACIÓN DE LOS SIGUIENTES PROYECTOS QUE IMPACTARON A LOS ESTUDIANTES Y COMUNIDAD EDUCATIVA



INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANTONIO NARIÑO

Rectora: Adriana Janeth Guzmán Olaya
 Inicio labores en enero de 2.016
Profesión: Administradora financiera, Magíster en pedagogía, Doctorado en educación y sociedad.
Fecha de fundación de la I.E.D Antonio Nariño: 1.959
Categoría: A



LOGROS INSTITUCIONALES

- Mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa (Isce).
- Resignificación del manual de convivencia y socialización a todos los padres de familia y estudiantes mediante el convenio con aliados 10 –men y Colegio San Jorge de Inglaterra, 2016.
- Capacitación en el método Singapur a los docentes del área de matemáticas y entrega de material pedagógico mediante el convenio con aliados 10 – MEN y colegio San Jorge de Inglaterra 2017.
- Mejoramiento en los procesos escolares y de inclusión, gracias al apoyo del equipo interdisciplinar de la Alcaldía.
- Fortalecimiento en los diferentes programas, solución eficiente a los problemas con equipos de cómputo, mantenimiento de equipos tecnológicos por parte de los ingenieros de sistemas, capacitación a estudiantes y padres de familia y acceso a internet en todas las salas de sistemas y oficinas de la institución educativa, gracias al apoyo de la Alcaldía.

PROYECTO DE BILINGÜISMO: Dotación de equipos y adecuación de sala de bilingüismo para fortalecer las competencias en los estudiantes.

PROYECTO AMBIENTES ESCOLARES: Los estudiantes de los grados: cuarto, quinto, sexto y los vinculados a través del servicio social, aplicarán técnicas y conocimientos que conlleven a mejorar el medio ambiente en nuestro entorno.

PROYECTO DE EDUCACIÓN INCLUSIVA: en el cual es fundamental desde la gestión escolar propiciar el fortalecimiento de la educación inclusiva, tomando como base los estudiantes con necesidades educativas especiales, presentando situaciones como es la discapacidad cognitiva, física e alteraciones del desarrollo, a quienes debemos vincularlos en los procesos pedagógicos, psicosociales e inclusivos. Por lo que se requiere contar con elementos necesarios para el fortalecimiento como personas, aportando en su proceso de formación, contribuyendo de esta forma con el bienestar de los estudiantes; apoyando el reconocimiento y las relaciones interpersonales. Reconocimiento por parte del Comité Municipal de Cajicá Cundinamarca como la Institución educativa Incluyente.

MODELO DE NACIONES UNIDAS AN MUN: en su segunda versión, se logró la participación de las seis (6) instituciones educativas oficiales de Cajicá, Cundinamarca, en los cuales se evidenció la preparación, el compromiso en su participación. Los modelos de Naciones Unidas son una representación de los trabajos de los diferentes órganos, comisiones y comités de las Naciones Unidas, donde los estudiantes imitan a los representantes de los estados miembros. Los mismos proveen a los alumnos de un bagaje cultural y político necesario sobre temas internacionales y la política exterior en el ámbito multilateral e incluso bilateral y los capacita sobre el funcionamiento de la ONU. Desarrolla en los participantes la oratoria, el poder de consensuar, las técnicas de negociación y la educación formal y estimula el espíritu investigativo.

PRIMER GIMNASIO PARA NIÑOS ESPECIALES EN LA IED ANTONIO NARIÑO

La institución educativa Antonio Nariño adecuó un espacio para niños especiales, el cual tiene un enfoque preventivo que busca que los niños fortalezcan y desarrollen habilidades motoras, sociales y cognitivas, utilizando su tiempo de forma positiva, adquiriendo un estilo de vida activo en un espacio cómodo seguro y divertido.



15 Comprometidos con la educación

16 Comprometidos con la educación

Fuente: Secretaría de Educación de Cajicá (2018)

- Nota publicada por la Secretaría de Educación en el sitio web de la Alcaldía Municipal de Cajicá el 11 de junio de 2018. En esta nota periodística se destaca que “en Londres la IFC del Banco Mundial eligió a la Alquería a través de la Fundación Cavalier Lozano, finalista en los FT / IFC Transformational Business Awards 2018”. Se reseña que es “la primera vez que una organización colombiana queda clasificada en este premio, el cual destaca soluciones innovadoras a largo plazo que provengan del sector privado para responder a los principales desafíos del desarrollo sostenible”. Esto sitúa la atención de los retos educativos como un aspecto clave del desarrollo sostenible, lo cual concuerda con el espíritu de la alianza. Se menciona también que “en total se postularon 600 proyectos de diferentes compañías del mundo y solo cinco, quedaron como finalistas, entre ellas, la Fundación Cavalier Lozano” Cabe anotar que IFC, miembro del Grupo del Banco Mundial, “es la institución de desarrollo global más grande centrada en el sector privado en los mercados emergentes” y trabaja con 2000 empresas a nivel mundial. El artículo periodístico señala que “Alquería a través de la Fundación Cavalier Lozano, postuló su Modelo Integral de Mejoramiento de la Gestión Escolar el cual ha contribuido a potenciar la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y la gestión escolar y comunitaria de los colegios públicos de Cajicá y de Cundinamarca”. En aras de ampliar la comprensión de los efectos de esta alianza conviene resaltar que en la nota se afirma que “los jurados del premio destacaron la labor de Alquería en mejoramiento de la educación en la región aplicando un modelo

innovador el cual contempla la integralidad de las intervenciones para mejorar la calidad educativa como una apuesta de territorio que llega al 100% del sistema escolar público de un municipio. Por otra parte, también se resaltó el uso de financiamiento combinado del proyecto, que utilizó diferentes fuentes de capital, público y privado, para garantizar su escalabilidad” (Secretaría de Educación de Cajicá, 2018).

4. Nota publicada por la Universidad de Piura en su sitio web el 21 de septiembre de 2018. En la nota se reseña una de las estrategias desarrolladas en el marco de la alianza. Dicha estrategia consiste en acercar a la realidad de las instituciones educativas oficiales innovaciones pedagógicas que sean compartidas por expertos nacionales e internacionales. En este artículo se menciona que María Elisabet Palacios Almendro, docente de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura ha compartido su iniciativa “Leer es crecer” con un “grupo de directivos y rectores provenientes de la Universidad de la Sabana y de seis colegios públicos del Municipio de Cajicá en Colombia”. “Leer es crecer” implica diversas estrategias pedagógicas como “la creación de booktrailers, un blog de intercambio de opiniones, una cuenta de Instagram, Facebook y Youtube donde los alumnos pueden compartir los libros que leen, e incluso la realización de videoconferencias con algunos autores de los libros que los estudiantes leyeron”. De este modo se pretendía motivar a directivos y rectores de los colegios públicos de Cajicá a “desarrollar un plan educativo que promueva la lectura mediante el uso de las TICs” (Universidad de Piura, 2018). La nota se ilustra con algunas fotografías en las cuales se observa a los rectores de Cajicá y a la Secretaria de Educación participando de la experiencia:

Figura 3. Imágenes de publicación Universidad de Piura



Fuente: Universidad de Piura (2018)

5. Nota publicada por la Secretaría de Educación de Cajicá el 18 de agosto de 2018 en la cual se reseña el evento se realizó en la Universidad de la Sabana para afianzar “la alianza estratégica entre la Universidad de la Sabana y la Secretaría de Educación de Cajicá que busca fortalecer los procesos de formación docente en el municipio, orientados a mejorar la calidad educativa en las instituciones públicas”. Al evento asistieron los rectores de colegios públicos y privados de Cajicá, aspecto que es notable si se considera que uno de los propósitos del sistema educativo colombiano es cerrar la brecha entre las instituciones públicas y privadas para lo cual se requieren acciones concretas que permitan avanzar. En su intervención, el director de la Licenciatura en Ciencias Naturales de la Universidad de La Sabana “planteó la necesidad e importancia de las alianzas interinstitucionales que permiten el desarrollo de habilidades para fortalecer la calidad educativa, proyectando la formación docente y por ende la formación de niños y jóvenes”. En la nota se reseña que “la apertura del evento estuvo a cargo del doctor Enrique Bayer, presidente de la Asociación de Amigos de la Universidad de la Sabana, y quien ha sido un aliado incondicional en la consolidación de la calidad educativa del municipio”. Este elemento es relevante para la presente investigación ya que evidencia que el éxito de la alianza público – privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano se ha alcanzado también aunando esfuerzos con instituciones de educación superior. En las fotografías se aprecian algunos momentos del evento en el cual comparten rectores de colegios públicos y privados del municipio:

Figura 4. Imágenes del evento en la Universidad de La Sabana



Fuente: Secretaría de Educación de Cajicá (2018)

6. Nota publicada por la Secretaría de Educación en el sitio web de la Alcaldía Municipal de Cajicá el 3 de agosto de 2018. En esta nota periodística se destaca que “durante la clausura de sesiones ordinarias, que se llevó a cabo el pasado 31 de julio, el Concejo Municipal reconoció, mediante nota de estilo, la excelente gestión y el liderazgo de la licenciada Myriam Arias Gaona, rectora de la IED Pablo Herrera, quien por más de 29 años ha trabajado por la educación cajiqueña, teniendo como premisa impulsar una verdadera

transformación formativa, social y ética”. El reconocimiento realizado a la mencionada rectora se otorga con motivo de la divulgación de los avances de Cajicá en materia de calidad educativa. En la nota periodística se indica que “Arias Gaona representó a Cajicá en el XVI Congreso Nacional de Educación “Liderar para educar” que se llevó a cabo en la Ciudad de Cali, el pasado 31 de mayo, con la ponencia: “Liderazgo para el cambio”; donde presentó la experiencia de transformación de esta Institución Educativa y los momentos claves de su desarrollo” (Secretaría de Educación de Cajicá, 2018). Esta nota se considera relevante para la presente investigación ya que denota que las transformaciones producidas en las instituciones educativas en el marco de la alianza público – privada pueden constituir referentes para otros colegios en distintos lugares de la geografía nacional.

7. Nota en la edición número 31 de la Separata de Semana Educación publicada en febrero de 2018: En este artículo se resaltan los logros del municipio en materia de calidad educativa como fruto de la alianza público – privada. Uno de los aspectos que más vale la pena destacar es la afirmación de que antes de la alianza las instituciones educativas privadas tenían un alto desempeño en Pruebas Saber 11, mientras que las oficiales estaban rezagadas. A partir de la puesta en marcha del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral las instituciones oficiales se empezó a disminuir esa brecha. En la nota periodística, se destaca que en el marco de la alianza se implementaron estrategias de formación en TIC y de coaching para los docentes de los colegios oficiales, lo cual permitió potenciar a cada uno, primero a nivel personal.

Figura 5. Imágenes de Revista Semana Educación (2018)

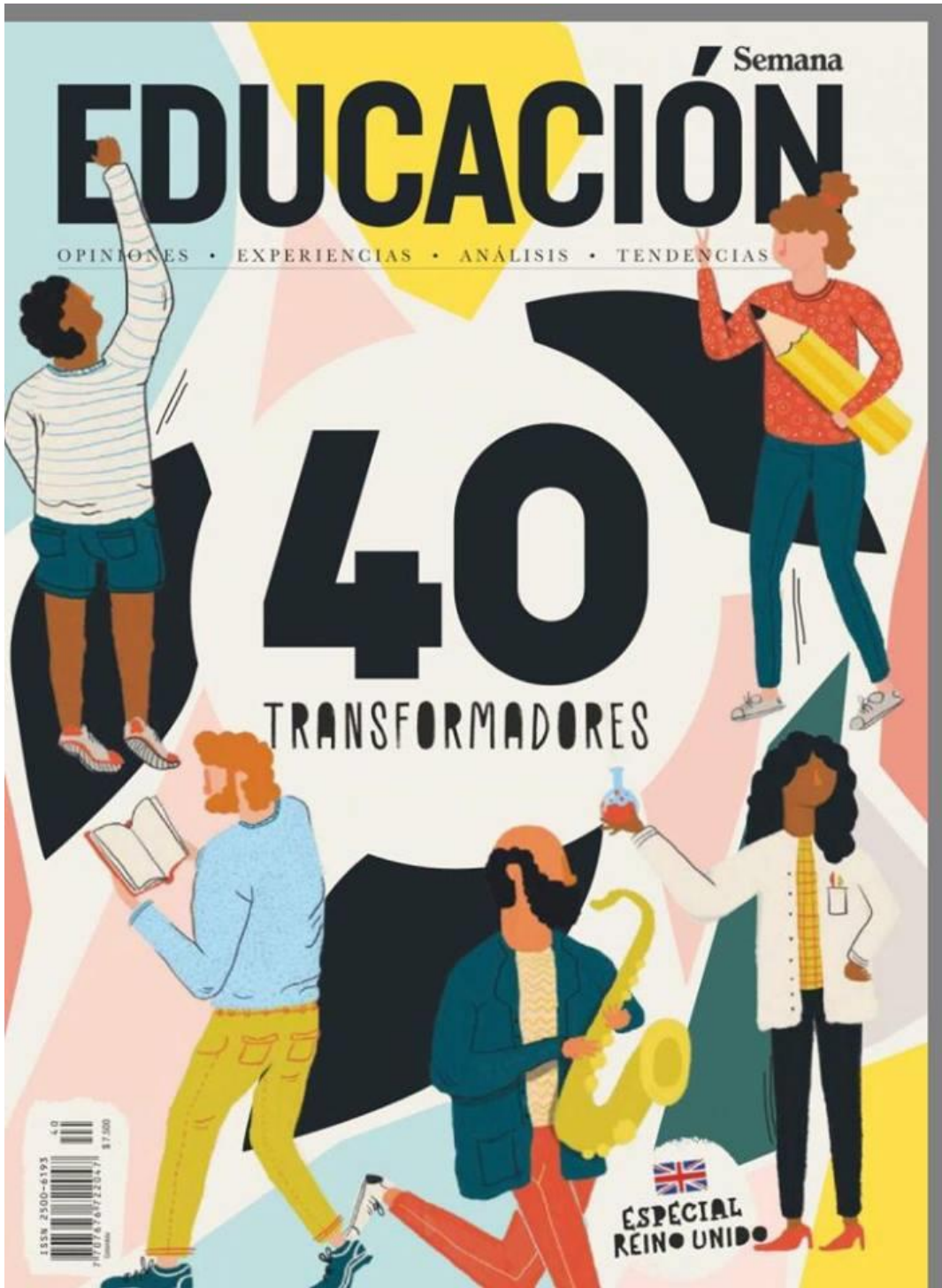




Fuente: Semana Educación (2018)

- Nota publicada en la Revista Semana Educación el 6 de enero de 2019: En esta publicación nacional se destacaron las 40 experiencias que están transformando la educación en Colombia. La alianza entre la Fundación Cavelier Lozano y la Administración Municipal de Cajicá fue seleccionada como una de ellas.

Figura 6. Imágenes de Revista Semana Educación, 2019





07

Alianzas que transforman

CAJICÁ

Los grandes cambios empiezan desde lo local. Una iniciativa nacida en 2012 ha convertido a Cajicá en uno de los milagros educativos de Colombia. La Fundación Caveller Lozano ha liderado, junto con la Alcaldía de ese municipio, una alianza público-privada gracias a la cual el sistema educativo se ha transformado desde la raíz. La creación de la Secretaría de Educación ha permitido a las instituciones acceder a recursos antes impensables.

Los resultados no se han hecho esperar: los rectores recibieron formación TIC y en inglés. El aumento del presupuesto y la gestión de nuevos recursos ha sido exponencial y seis de los colegios públicos del municipio pasaron de estar distribuidos entre los rangos medio y alto en las pruebas Saber 2011 a clasificarse en A y A+ en 2016-2017.

El siguiente paso ha sido llevar los logros de Cajicá a municipios vecinos como Chía y Zipaquirá, y continuar, en 2019, con Tenjo, Tabío y Cota, formando así un clúster educativo. "Para lograr el objetivo, el modelo de negocio se sustenta en una inversión anual de 88 millones de dólares para 2030; 70% de estos será asumido por las administraciones municipales y empresas benefactoras de los 40 municipios", afirma Pilar Noriega, directora ejecutiva de la fundación.

RECONEXIÓN CON LA TIERRA

Desde hace 20 años se creó la Organización para la Educación y Protección Ambiental (Opepa). Luis Camargo, su director, busca que tanto los estudiantes como otras personas se acerquen al planeta mediante la educación.

Opepa encontró en las caminatas ecológicas y las expediciones a zonas silvestres una manera de enseñar, acercar y hacer conscientes a niños y jóvenes sobre su entorno. En estas dos décadas de trabajo ha llegado a más de 10.000 niños, 5.000 docentes y 1.000 actores comunitarios; además de crear más de 87 ecoclubes.

Innova desde el diseño y operación de programas de educación basados en la naturaleza, la ciencia ciudadana y la interpretación del patrimonio. Además, con la creación de un currículo novedoso y el entrenamiento a maestros, guías y jóvenes líderes, apunta finalmente a generar cambios sistémicos.

"Hemos querido acabar con el 'síndrome de déficit de naturaleza' y llegar a lo que yo llamo 'la paz ambiental'. Queremos lograr que la naturaleza se vuelva no solo un entorno de aprendizaje, sino también un sujeto y objeto del mismo", afirma Camargo.



Foto: Daniela Opepa

9. Nota en la Revista Mi Colombia publicada el 16 de enero: el artículo destaca la labor de la Fundación Cavelier Lozano en su propósito de impulsar los sueños para el beneficio de la región, ya que como lo expresa Carlos Enrique Cavelier: “la educación es el camino para lograr la equidad, la inclusión y las verdaderas transformaciones sociales”. Uno de los apuntes más importantes de esta publicación es que se explica que la experiencia de Cajicá se replicará a través de la Fundación en otros municipios de Cundinamarca como Chía, Zipaquirá, Tabio y Tenjo, entre otros. De esta manera la Fundación cumple el sueño de Carlos Enrique Cavelier de que Cundinamarca sea una de las regiones más educadas de América Latina, como lo manifestó en su entrevista.

Figura 7. Imágenes de Revista Mi Colombia, 2019

Fuente: Revista Mi Colombia (2019)

5.5. Análisis de Datos Grupo Focal

Los datos recolectados en el grupo focal realizado con los rectores se fueron registrados en notas de observación y se procesaron mediante codificación abierta y codificación focalizada para encontrar las categorías que emergieron con mayor frecuencia en torno a las desarrolladas:

- ¿Cómo logramos posicionar a nuestras instituciones como referente de calidad en Colombia? ¿Qué virtudes o fortalezas pusimos en acción como personas?

Rector 1: Destaca la pasión, el compromiso, la apropiación de la alianza que los lleva a sentir como propio lo de cada institución. Además, existe admiración entre colegas y humildad.

Rector 2: Destaca el compromiso, potencial, propósito de evolución, capacidad de trabajo en equipo, estar en clave de aprendizaje y desarrollar la capacidad para movilizar.

Rectora 3: Considera que lo lograron porque accedieron a salir de la zona de confort, se dispusieron a servir y a escuchar.

Rectora 4: Afirma que lo han logrado porque se atrevieron a verse como personas y a servir. También porque son amantes del resto, apasionados por la educación, dispuestos a dar el máximo potencial con unión y confianza mutua.

Rectora 5: Señala que el propósito trascendente de cada uno fue un impulsor relevante. Además de la disciplina, el compromiso y la gratitud.

Rectora 6: Resalta que ha sido clave pensar que, si cada uno crece, crece su institución y crece el municipio. Además, fue clave, atreverse a soñar con visión e inspiración.

Secretaria de Educación: Expresa que se ha logrado porque todos se han esmerado en vivir las virtudes humanas con coherencia para dejar un legado y para hacer de lo retos una oportunidad. También hay amor, sentido, aprendizaje continuo, capacidad humana para ver la grandeza del otro. Generosidad.

Directora Ejecutiva de la Fundación: Considera que se ha logrado porque la inspiración de Carlos Enrique inspira a otros a su vez. Creer que todo es posible ha permitido establecer cimientos profundos con amor, disposición, confianza y entrega para el servicio. La expresión “construir de 0 es una oportunidad” refleja las posibilidades que se revelan en cada oportunidad.

Nótese que los hallazgos del grupo focal corroboran los resultados de las entrevistas y explican los datos encontrados en la revisión documental de noticias, revelando que en caso de Cajicá se han conjugado diversos elementos técnicos y humanos que han movilizado el sistema educativo internamente. El despliegue de la alianza público – privada en las estrategias orientadas a fortalecer las competencias directivas de los rectores han permitido desarrollar las estrategias diseñadas en las instituciones educativas empoderando a la comunidad. Sin embargo, el éxito de la alianza ha sido posible porque se ha combinado con el desarrollo humano representado en virtudes y fortalezas propias del espíritu humano. Es decir, la

educación en este caso ha constituido el escenario en el cual han podido conectar la labor de rectores con los sueños propios y de la institución imprimiendo pasión y auténtico deseo de servir para lograrlo.

6. CONCLUSIONES

El análisis de datos presentado en el apartado anterior da cuenta de los retos, avances y transformaciones percibidas por los líderes educativos en la calidad educativa del municipio de Cajicá en el marco de la alianza público - privada con la Fundación Cavelier Lozano.

En primera instancia es relevante señalar que la experiencia empezó a gestarse hace varios años en la mente del niño Carlos Enrique Cavelier. Así lo describe el mismo cuando narra lo siguiente: *“Yo crecí en esta finca con los mismos niños que iban a la escuela. Aquí jugábamos fútbol, pero ellos iban a la escuela acá [en Cajicá] y yo iba al Liceo Francés [en Bogotá] y yo entendía la importancia que tenía el Liceo Francés, uno de los mejores colegios de Colombia. Entonces me preguntaba... ¿y qué diferencia hay entre nosotros?... porque todo el resto de mi vida sucedía con ellos”* (extractado de entrevista con el Presidente de la Fundación Cavelier Lozano). Así nació el sueño de compartir, de ayudar y de servir para disminuir las brechas sociales.

Con respecto al Modelo de Mejoramiento Escolar Integral, se encontró que este nace como producto de la observación de la Fundación Cavelier Lozano acerca del desempeño de los jóvenes que pertenecían al programa Talentos Excepcionales, ya que muchos de ellos tenían un excelente rendimiento académico en su institución educativa, pero en la evaluación en pruebas externas tenían resultados bajos. Eso motivó la iniciativa de emprender acciones para elevar la calidad de las instituciones educativas. Así en el año 2012 se da inicio al proceso de implementación del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral.

En el caso de Cajicá el interés genuino del empresario privado para ayudar y servir a su entorno ha sido la clave. Ese mismo espíritu de solidaridad ha impregnado la gestión de los rectores para quienes el foco de atención no está puesto solamente en su institución. En las entrevistas ellos se expresan con orgullo de la calidad del municipio en materia educativa y en sus discursos se aprecia un auténtico deseo de que todos los colegios logren la mejora, no solo su institución.

En este sentido el rol del rector como líder es clave porque es él quien comunica la intención de la alianza, el sentido de las acciones y la ruta para la implementación de las estrategias al interior de su colegio. En la actualidad la alianza goza de credibilidad y un altísimo reconocimiento social en el municipio. Pero, para el éxito de la alianza es indispensable que haya un compromiso social, político y económico de la Administración Municipal, por tanto, el otro reto es mantener la alianza con independencia de la administración de turno.

En relación con los avances se destaca que, en el marco de la alianza público- privada, se ha consolidado una cultura institucional de calidad y mejora continua, marcada por la esperanza en las posibilidades que todos tienen para desarrollarse. Casi 7 años después de la puesta en marcha de la alianza los rectores reconocen la importancia de la planeación estratégica y ya no conciben la gestión institucional sin este componente. A lo largo del proceso de implementación del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral han desarrollado habilidades para la elaboración de diagnósticos estratégicos que son el punto de partida para la toma de decisiones fundamentadas y colegiadas. Al respecto uno de los rectores reconoció que *“Nutresa fue algo muy importante porque nos enseñó todo ese direccionamiento estratégico y todos sus espacios y todas sus partes de todo el proceso de calidad. Entonces no solamente es calidad cuando uno tiene un sistema de gestión de calidad sino también es calidad cuando uno tiene procesos incorporados dentro de todo el proceso educativo y todos en la comunidad los conocen, cuando uno le hace seguimiento a cada proceso de una evaluación y una encuesta donde no solamente se toca como lo cuadrículado, sino también en la perspectiva de la gente”*

A la planeación estratégica como una de las acciones más reconocidas de la alianza se le suma el proceso de coaching que realizaron, rectores, coordinadores, docentes y padres de familia de los colegios. A nivel de los rectores la intervención a través del coaching fue personal y sistemática. En la actualidad ellos reconocen el efecto positivo que eso tuvo en sus vidas, especialmente porque les permitió asumir una perspectiva distinta de los conflictos. Así lo expresó una de las rectoras entrevistadas: *“no puedo hacer cambiar a una persona cuando la que debe cambiar soy yo, ese es él, yo soy yo, entonces cada uno tiene unas características que son propias, que hay que mirar como las entiende uno para no entrar en conflicto”* (extractado de entrevistas a profundidad con rectores).

El coaching también permitió la reflexión y el desarrollo de habilidades de liderazgo ya que, para los rectores liderar a otros exige trabajar en el autoliderazgo propio y en fomentar el de los demás. Es decir, el liderazgo de un directivo implica trabajar en sí mismo para cultivar primero lo que desea ver en los demás. Por tanto, reconocer las características del líder y estar en permanente proceso de autoevaluación es fundamental para plantear acciones concretas para desarrollar las competencias directivas que antes no tenía. Uno de los rectores entrevistados compartió su reflexión en relación con este cambio generado: *“No es desde el poder, porque ese fue otro cambio que yo tuve. Cómo que.... tenía dos rutas: o el poder o el liderazgo. Yo me fui por la de la derecha, que es el del liderazgo, y con el liderazgo me va mejor, porque en el poder hay una gran resistencia y te validas es en lo legal. Pero cuando tú te vas por el lado del liderazgo ya te empiezas a validar es en la coherencia”* (extractado de entrevistas a profundidad con rectores).

Es posible afirmar que la alianza ha empoderado a los líderes educativos del municipio, ya que no se ha centrado solamente en dar recursos, sino en ampliar sus capacidades para aprovechar mejor las oportunidades. Esto es fundamental pues no se ha asumido una postura asistencialista por parte de la Fundación Cavelier Lozano, sino que se ha procurado ampliar las capacidades de las personas para aprovechar las oportunidades. Los procesos de coaching en los cuales se facilitaron estrategias para que los rectores contacten con sus propios recursos internos desde la autoconciencia de sus fortalezas los ha vuelto, a su vez, inspiradores y motivadores de los integrantes de su comunidad.

Los rectores reconocen que en la alianza se propició el desarrollo personal de los docentes y padres de familia. Acerca de ello, uno de los rectores expresa que *“también empezaron a tocar los integrantes de esa comunidad educativa como seres humanos valiosos, que también piensan, que también opinan que también se cansan, entonces empiezan ellos mismos a buscar estrategias de coaching, de bio pedagogía, de... digamos por este lado ver cómo los profesores vuelven y se motivan”*

El aporte de uno de los rectores refleja uno de los principales avances no medibles que se han dado en el marco de la alianza: *“en el tema visional nos subieron mucho la mirada, mucho lo aspiracional, mucho el deber ser, mucho en podemos llegar, mucho en creer en nosotros, mucho en creer en las comunidades, mucho en empoderarnos, mucho en visualizar que una educación pública de calidad es posible”* (extractado de entrevistas a profundidad con los rectores).

La combinación entre el desarrollo de habilidades para la planeación estratégica y el fomento al crecimiento personal constituye un poderoso dúo que posibilita la mejora. El testimonio de uno de los rectores da cuenta de ello. De manera espontánea en su entrevista manifiesta que hoy el reto de presentar a su colegio en las Pruebas PISA se percibe como una oportunidad. Expresa lo siguiente: *“Tienes que salir, o sea, un niño que empieza a jugar fútbol ¿dónde quiere jugar? En un equipo internacional. Ese es su sueño, ¿no? Se supone. Y nosotros tenemos que empezar a jugar en las grandes ligas. ¿Cuál es el temor de.. de, de ir al partido en PISA? Ah, “que no nos va bien”. Pues en el primero no nos irá bien, pero vamos a ver en el segundo, si es que no somos capaces. Y vamos a ver en el tercero y vamos a ver en el cuarto. Porque si vamos, ya tengo una línea base y a partir de eso me muevo para mejorar”*.

Con respecto a los avances en materia de infraestructura es posible afirmar que se han intervenido recursos importantes en las instalaciones de los colegios oficiales para ampliaciones y embellecimiento, lo cual permite afirmar que ahora hay mejores escenarios para la educación. Sin embargo, más allá de las estructuras físicas la consecuencia más importante es que se ha movilizad el paradigma de que *“lo público no es de nadie”* a una nueva visión de que *“lo público nos pertenece y por eso lo cuidamos”*. Este logro es trascendente y vale la pena destacarlo. Uno de los rectores entrevistados manifestó lo siguiente al ser

interrogado acerca de los avances en materia de infraestructura: *“entendimos que nos merecemos escenarios dignos para la educación”* Otro rector lo corrobora cuando afirma que *“merecemos que nuestros niños también estudien en un colegio con calidad y de calidad en todo en todo el sentido”* (extractado de entrevistas a profundidad con los rectores).

Para sintetizar los avances de la alianza se considera pertinente retomar a Braslavsky (2006) y los diez factores que deben ser reconocidos y atendidos para abordar una educación de calidad, analizando los hallazgos encontrados en el proceso de investigación. Se incluye este aspecto como parte de la discusión y conclusiones por considerar que los resultados confirman la propuesta de Braslavsky en torno a dichos factores:

1. El foco en la pertinencia personal y social: efectivamente este factor se ha movilizó en el marco de la alianza público – privada. El acompañamiento cercano a los rectores y a sus instituciones por parte del equipo de trabajo de la Secretaría de Educación de Cajicá y del equipo de la Fundación Cavalier Lozano, así como las reuniones periódicas han posibilitado este aspecto. Desde la perspectiva de Amartya Sen (1985) se evidencia que en la experiencia de Cajicá hay acciones concretas y sostenidas en el tiempo para derribar las barreras sociales que impiden el acceso a las oportunidades de bienestar y realización humana.

2. La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados: En relación con este factor se observa que el efecto multiplicador del coaching ha influido poderosamente para inyectar de optimismo y de conciencia de sí mismos a los integrantes de los colegios de Cajicá.

3. La fortaleza ética y profesional de los docentes: Este factor de la calidad educativa es visible en la alianza. Tanto los resultados del grupo focal como los de las entrevistas a profundidad revelan el compromiso ético de dar el máximo esfuerzo por la calidad educativa del municipio. No se trata de evaluaciones de desempeño, es una decisión ética y de vocación.

4. La capacidad de conducción de los rectores y de las autoridades educativas que representan al estado: Sin duda las habilidades de liderazgo de los rectores han sido desarrolladas de forma sistemática a través de la formación en planeación estratégica y del coaching. Esos dos elementos son percibidos por los rectores como claves para el mejoramiento de la calidad educativa de cada institución y del municipio.

5. El trabajo en equipo dentro de la escuela y de los sistemas educativos: esta es posiblemente una de las fortalezas de la alianza. Se ha fomentado un sentido de unidad y pertenencia. Se observa una dinámica de trabajo entre los rectores, la Secretaría de Educación de Cajicá y la Fundación Cavalier Lozano.

6. Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos: los datos confirman los efectos positivos del trabajo de los aliados estratégicos de la Fundación Cavalier Lozano para el despliegue del

Modelo de Mejoramiento. Se destacan los aportes de la Fundación Nutresa, la Universidad de Los Andes, la Universidad de La Sabana y la Universidad Javeriana así como de otros proveedores que fortalecen el desarrollo de la alianza con los rectores y al interior de las instituciones, entre ellos Milton Ochoa Asesorías Educativas.

7. El currículo en todos sus niveles: con respecto a este factor se observa que las pasantías internacionales, la difusión de enfoques pedagógicos innovadores a través del contacto con expertos, el trabajo de las universidades y la alineación curricular liderada por el Ministerio de Educación con miras a implementar la jornada única impulsaron la mejora. Aún es un componente que se puede seguir fortaleciendo, sobre todo abriendo espacios para compartir buenas prácticas de los colegios y de los docentes.

8. La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos: este factor se ha movilizó posibilitando el acceso a TIC, recursos didácticos y dotación para llevar a cabo la labor educativa con mejores herramientas. Así mismo a través de los convenios con universidades se ofrecen oportunidades de cualificación para usar tales recursos y para su mejoramiento profesional.

9. La pluralidad y calidad de las didácticas: de acuerdo con lo que plantean los rectores a través de la alianza público – privada han podido conocer otras experiencias exitosas. La revisión documental de las noticias también refleja que esas oportunidades se han dado de forma concreta y las narraciones de algunos de los rectores dan cuenta de la apropiación que ellos han hecho de esas didácticas innovadoras para sus colegios.

10. Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales: este factor también se ha movilizó a través de la inversión en infraestructura. Además, en la revisión documental de las noticias publicadas en torno a la alianza puede observarse que diversos actores del sistema educativo han recibido incentivos y reconocimiento social por su labor.

En relación con los avances, también es posible enumerar diferentes logros representados en el primer puesto del país alcanzado por Cajicá, los premios obtenidos por diversos actores del sistema educativo, el incremento en el acceso a la educación superior de los jóvenes cajiqueños, el mejoramiento del clima y la cultura institucional entre otros, como se deduce de la revisión documental y de las noticias publicadas. Sin embargo, el efecto más profundo de la alianza se verá en el tiempo. *“Pero yo pienso que el resultado de todo lo que se está trabajando en educación básica en el municipio pues se va a ver reflejado es cuando nuestros niños, cuando nuestros jóvenes lleguen a la educación superior”* señala el señor alcalde refiriéndose los estudiantes de los colegios oficiales.

De otra parte, también es destacable el hecho de que en el marco de esta alianza público- privada se gestaron otras alianzas con universidades como Los Andes, La Sabana y la Javeriana, instituciones de educación superior que también han realizado aportes claves al desarrollo del Modelo de Mejoramiento Escolar implementado en Cajicá. Los hallazgos revelan que dicho aporte tampoco ha sido investigado hasta el momento, aunque se infiere que estas alianzas han sido fundamentales especialmente desde el punto de vista pedagógico. A futuro puede considerarse como un tema relevante para futuros estudios ya que las universidades también son factores claves para el desarrollo de las alianzas en educación, pero comprender dichos aportes desbordaba el propósito general del estudio, precisamente por la complejidad.

Entre los principales retos que observan los rectores están el no quedarse en la creencia de que ya están en la cima, ni entrar en una zona de confort. Una de las rectoras afirma que el reto es *“aprender a caminar solos con todo lo que hemos aprendido”* ya que la alianza ha significado un poderoso *“acelerador de la calidad, pero no podemos depender de ellos para seguir avanzando”*.

Un desafío que vale la pena señalar es el riesgo de que la alianza asuma algunos compromisos que, en palabras de uno de los rectores *“le corresponden a la Secretaría de Educación de Cundinamarca que es nuestro jefe, ya que ellos saben que está la alianza y uno siente que a veces se desentienden”*. En el deseo de cooperar es importante siempre tener presente cuáles de las necesidades deben ser atendidas por el Estado y no solo por la alianza.

Otro reto está referido a reflexionar en torno a las acciones concretas que permitan disminuir el efecto de la movilidad docente porque cuando llegan nuevas personas a instituciones que han trabajado desde hace casi 7 años, para instaurar una cultura de planeación estratégica y de calidad humana se percibe la diferencia con los profesores nuevos y cuesta involucrarlos en la dinámica propia de los colegios de Cajicá. De igual manera para los docentes de los colegios de Cajicá que son trasladados a otros municipios el choque es fuerte. Uno de los rectores narra que una profesora que fue trasladada a otro municipio le ha llamado recientemente y le ha dicho *“Rector, esto es muy diferente, es como pasar de Singapur a Chocó”*. Esto puede dar una idea al lector de la dimensión de lo que se ha logrado en Cajicá. La calidad educativa del municipio es hoy un baluarte y por eso debe cuidarse como bien común.

Un desafío que puede atender la Fundación Cavelier Lozano está relacionado con la participación de las universidades en el desarrollo de la propuesta, ya que algunos rectores perciben que en ocasiones se ha pretendido desplegar la misma capacitación o formación para todos. En este sentido conviene tener en cuenta la recomendación de uno de los rectores rector que sugiere que *“que antes de cualquier intervención con las Universidades se realicen diagnósticos del contexto para asegurar la pertinencia”* (extractado de entrevistas con los rectores).

Los hallazgos de la sistematización de la experiencia desde la perspectiva de los rectores evidencian que la inspiración de una persona ha inspirado a muchos más. Los rectores a su vez inspiran a los docentes y a los niños de sus colegios y les impulsan constantemente a creer en ellos mismos, en su potencial humano y en lo que pueden lograr. Los invitan a soñar. Una rectora señala incluso que su rol más importante frente a la comunidad es promover los sueños de otros: *“enseñarlos a soñar yo pienso que... es claro que a ellos siempre hay que enseñarlos a soñar, yo siempre les digo lo que ustedes se propongan... lo logran! No hay nada que ustedes no puedan hacer, no hay nada imposible, pueden hacerlo y pueden lograrlo... vamos a lógralo y hacer de esta, la mejor institución de Cajicá”*

En este orden de ideas es posible afirmar que la dignidad humana no es solo un concepto, es una materialización del bienestar que todos merecen. Así lo demuestra el estudio, que hace caer en cuenta que dignidad para un niño es tener baños limpios, pisos brillantes, plantas, buenas instalaciones, docentes cálidos y bien preparados, formación para que pueda acceder a nuevas oportunidades. Todo eso es dignidad en educación, no se trata de un discurso de derechos, se trata de acciones concretas para materializar el reconocimiento de esa dignidad. En ese orden de ideas, considerando los postulados de Casado (2009) puede afirmarse que esta es una alianza para el desarrollo.

La trascendencia a la que está llamada todo ser humano por el hecho de ser persona, resulta ser un factor clave para movilizar la calidad de las instituciones educativas. Por supuesto, no se puede desconocer el importante efecto que ha tenido la planeación estratégica y la posibilidad de empezar a soñar con estrategia, así como los procesos de alineación curricular y fortalecimiento de la infraestructura. Pero, el principal impulsor de esta alianza son los sueños y la grandeza interior de las personas.

7. RECOMENDACIONES

El proceso de sistematización de la alianza público – privada en el municipio de Cajicá desde la perspectiva de los líderes visibilizó diversos aprendizajes que pueden capitalizarse. Para ello, se recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos:

- El estudio revela que comunicar con claridad la intención de la Fundación Cavelier Lozano fue un elemento clave para lograr la suma de voluntades que han posibilitado el éxito del proceso. Como se resalta en la revisión de la literatura Vasallo (2015), Casado (2009) y Astorga (2009) entre otros autores señalan los retos que tiene asumir una alianza de esta naturaleza entre el sector público y privado precisamente porque hay resistencias o prevenciones en algunos actores. Sin embargo, también destacan el importante papel que las alianzas pueden cumplir para acelerar procesos de desarrollo. Por tanto, a pesar de los retos que implique continuar con la iniciativa y escalarla a otros municipios, bien vale la pena afrontar la labor con la convicción de que se está realizando un aporte directo a la construcción de país y a la posibilidad de que muchos jóvenes cundinamarqueses cumplan sueños, tengan mejores oportunidades y a la vez aporten al desarrollo de la región. A pesar de cualquier resistencia de índole político o teórico, vale la pena seguir tocando puertas para unir fuerzas con el fin de impulsar la calidad de la educación.
- A la luz de los resultados es posible afirmar que el primer paso para acercarse a los colegios es construir confianza entre la Fundación y los rectores y docentes de cada institución. En el espacio de confianza es posible elaborar una visión compartida de la calidad que todos sueñan. La experiencia de Cajicá debe ser contada para inspirar a otros y puede ser replicada para que otros lo logren. Para poner en acción esta alianza se requirió la suma de voluntades políticas y económicas, pero no hubiera sido posible nada de eso, sin el sueño de un niño que no aceptó que la desigualdad social fuera una norma social. Su deseo de generar un cambio e igualar las oportunidades para todos a través de la educación le motivó de forma trascendente a soñar que sus amigos, aquellos con quienes jugaba fútbol en la Hacienda Fagua, podían tener las mismas oportunidades que él. Soñar y trabajar para alcanzar los sueños hace que las personas comunes logren resultados extraordinarios y con esa premisa se puso en acción la alianza y el Modelo de Mejoramiento Escolar Integral que ha beneficiado a miles de niños y jóvenes del municipio. Ahora, quienes han vivido la alianza están llamados a compartir la experiencia y a inspirar a otros. En ese sentido se recomienda generar espacios académicos de divulgación en los que, los mismos rectores, coordinadores, docentes y estudiantes puedan compartir su experiencia. Foros educativos municipales, congresos locales y otras estrategias pueden motivar a otros colegios y empresarios a emprender alianzas similares.

- Otro aprendizaje está relacionado con el efecto trascendente que tuvo el coaching ofrecido a rectores y docentes porque el potenciar su autoconocimiento, su autogestión y su autoeficacia percibida, cada uno de ellos se convierte en un promotor de la calidad humana en las instituciones. Además, esto generó una visión más compasiva del proceso individual de los demás. En ese orden de ideas, es importante continuar la estrategia de iniciar los procesos de implementación del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral partiendo de la promoción del desarrollo humano a través del coaching y de los talleres de crecimiento personal. Esta acción tiene un efecto cascada en la mayoría de los componentes del Modelo porque se potencia la gestión institucional, se favorece el clima organizacional, se favorece la relación entre los docentes y los padres de familia, entre otros beneficios globales además de los individuales.
- En relación con la formación y el acompañamiento en la planeación estratégica que se brindó a los rectores y a los equipos de calidad se observa que tuvieron un efecto acelerador de la gestión institucional y a la vez contribuyeron a elevar las aspiraciones de los integrantes de cada colegio. Dicho de otro modo, se construyó una cultura de la calidad representada en la conciencia de que siempre se puede ser mejor. Este aspecto debe continuar trabajándose y conviene investigarlo para reconocer cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta para formar en planeación estratégica, ya que más que enseñar conceptos se partió de la realidad misma de las instituciones.
- En el componente de alineación curricular que se realiza con la participación de prestigiosas universidades conviene reflexionar en torno a la pertinencia de enfatizar los componentes prácticos (posibilidades de aplicación) y no centrarse predominantemente en la teorización. Esto con el fin de empezar transformar el fondo de las instituciones incluyendo innovaciones pedagógicas sistemáticas que favorezcan el aprendizaje. Otra estrategia que puede implementarse es generar espacios para compartir buenas prácticas entre los docentes del municipio, continuando con los incentivos y el reconocimiento social a la innovación. Este proceso podría llevarse a cabo de la mano con universidades que han sido aliadas en el marco de la alianza público – privada como Los Andes, la Javeriana y La Sabana, así como de otras universidades que tienen sedes en la región de Sabana Centro.
- En el componente de involucramiento de la familia y la comunidad se recomienda continuar implementando programas de escuelas de padres, pero partir de diagnósticos concretos para particularizar el contenido y enfoque de los talleres o conferencias de acuerdo con las necesidades específicas de cada población. Este diagnóstico de necesidades de formación de los padres de familia debe ser visible para los directivos de las instituciones de modo que se sientan involucrados en el diseño de la estrategia y no solo destinatarios de esta.

- Una recomendación que surge al observar la escasa producción de conocimiento en torno a las alianzas público- privadas en educación es promover la investigación de diversos temas en el marco del proceso de cooperación con las administraciones municipales. Para ello puede ser clave convocar la participación de universidades a través de las facultades de educación y de economía con el fin de ampliar el conocimiento y favorecer los futuros escalamientos. Si se investiga más la alianza se genera conocimiento científico que es transferible a otros contextos.
- En general se observa una dinámica de buenas relaciones interpersonales entre los rectores y entre las personas encargadas de orientar el desarrollo de la alianza, pero conviene seguir promoviendo diversos espacios de bienestar personal como torneos deportivos, muestras artísticas, encuentros familiares, retiros, convivencias y otras estrategias que los unan más como personas y les permitan limar las asperezas que pueden surgir en la relación laboral.
- Conviene diseñar alguna estrategia de contingencia cuando se produce el ingreso de nuevos docentes y directivos al proceso que ya se ha adelantado en la alianza público- privada en el municipio de Cajicá, para evitar el choque para ellos y para las instituciones. Es decir, los colegios oficiales de Cajicá ya han construido una cultura fundamentada en la conciencia del compromiso personal y la mejora continua, eso puede ser muy retador para un docente que provenga de otros municipios en los cuales las prácticas sean diferentes. Una alternativa puede ser a través de procesos de coaching de grupo o de sensibilización para los docentes que son trasladados a las instituciones de Cajicá.
- Se sugiere continuar indagando la experiencia de Cajicá y para futuras investigaciones centrarse en otros estamentos tomando una muestra de estudiantes y docentes de cada una de las 6 instituciones oficiales, así como de otras instituciones que también han participado en el desarrollo de la alianza: colegios privados como el Newman School, Universidad de Los Andes, Universidad de La Sabana, Universidad Javeriana, Nutresa, Milton Ochoa Asesorías Académicas, Avanti Asesorías Académicas y otros actores también pueden aportar información clave para comprender otros aspectos de la alianza que han permitido su éxito.

8. NUEVOS TEMAS DE INVESTIGACIÓN

A partir del análisis de datos, la discusión y las conclusiones del estudio se desprenden nuevos interrogantes para investigaciones posteriores que se considera pertinente realizar para aprender más de la experiencia. Entre ellos cabe mencionar:

1. Sistematización de la experiencia desde la perspectiva de los docentes, estudiantes y padres de familia de las 6 instituciones oficiales de Cajicá.
2. Aportes de instituciones de Educación Superior como la Universidad de Los Andes, Universidad de La Sabana y Universidad Javeriana al desarrollo del Modelo de Mejoramiento Escolar Integral liderado por la Fundación Cavelier Lozano y la Administración Municipal.
3. Aportes de entidades u organizaciones proveedoras de servicios para el desarrollo de la alianza. Por ejemplo, para los rectores el aporte de Nutresa a través de la formación en planeación estratégica ha sido fundamental y conviene profundizar en el análisis de este componente.
4. Análisis de las transformaciones que se han dado en Cajicá como consecuencia de la importancia que se le ha asignado a la educación, el deporte y la cultura ubicándolos como temas primordiales de la agenda de la Administración Municipal.
5. A la luz de los hallazgos se recomendaría realizar un estudio de caso o un estudio narrativo biográfico sobre la persona de Carlos Enrique Cavelier Lozano quien, a través de su labor filantrópica y la de su familia, fue el autor intelectual de la iniciativa que dio origen a la alianza público – privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano. El presente estudio reveló que la visión de Carlos Enrique ha tocado numerosas vidas y familias en el municipio de Cajicá y que su sensibilidad humana y su responsabilidad social como empresario han sido impulsoras primordiales de la calidad educativa de Cajicá.
6. Estudio de educación comparada en el que se analicen las innovaciones introducidas por los rectores como fruto de las pasantías realizadas al exterior, las cuales han sido financiadas en el marco de la alianza público- privada.

9. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Entre las limitaciones del estudio cabe mencionar que en el inicio del proyecto se pretendía abarcar a otros estamentos de las instituciones educativas (docentes y estudiantes) para ampliar la comprensión del proceso vivido pero la dimensión de la tarea desbordaba la capacidad operativa de las investigadoras y el tiempo establecido para el estudio no lo permitió. Esto se dejará como una recomendación.

REFERENCIAS

- Akitoby, B., Hemming, R. & Schwartz, G. (2007). *Inversión pública y asociaciones público-privadas*. Fondo monetario internacional. Washington.
- Alcaldía municipal de Cajicá. (s.f). *Comprometidos con la educación*. Sitio oficial Alcaldía de Cajicá. Disponible en: <https://www.cajica.gov.co/educacion/comprometidos-con-la-educacion/>
- Amar, J. (1992). El impacto de la globalización y la construcción de una educación para la ciudadanía. *Tarbiya: Revista de Investigación e Innovación Educativa*, 29 (21-33) Madrid.
- Astorga, A. (2009). Articulaciones público-privada para la oferta educativa: encantamientos, sospechas, tensiones. *Educação & Sociedade*, 30 (108),pp. 699-715. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87313700004>
- Báez de la Fe, B. (1994). El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 4. Disponible en <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie04a04.htm>
- Banco de desarrollo de América Latina. (2015). Asociación Público Privada en América Latina. Aprendiendo de la experiencia. CAF. Disponible en: scioteca.caf.com
- Barber, M. y Mourched, M. (2008). *En PREAL 41: Como hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Cinde, Chile.
- Bellei, C., Raczynski, D., Muñoz, G. & Pérez, L (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza*. UNICEF, Santiago de Chile.
- Benavides, C. (2012). *Importancia de la infraestructura escolar en educación – Plan Maestro de Equipamientos Educativos*. Secretaría de Educación del Distrito Capital. Disponible en: <http://www.sedbogota.edu.co/archivos/Temas%20estrategicos/Inspeccion/2012/junio/3.%20Importancia%20de%20la%20infraestructura%20escolar%20en%20la%20educacion%20-%20PMEE.pdf>
- Bernal, D., Martínez, M., Parra, A. & Jiménez, J. (2015). Investigación Documental Sobre Calidad de la educación en instituciones educativas del contexto Iberoamericano. En *Revista Entramados- Educación y Sociedad*. 2, 107- 124. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5236201.pdf>
- Botero, J. & García -Guzmán, J. (2018). Desarrollo, reestructuración del gasto público y alianzas público-privadas. *Revista de Economía Institucional*. 20 (38). Universidad Externado de Colombia

- Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el Siglo XXI. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (2e), 84-101. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140206>
- Casado, F. (2007). *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Fundación Carolina- CeALCI. España
- Casanova, M. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10 (4), 6-20. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55124841002.pdf>
- Devlin, R. & Mogueillansky, G. (2009). Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo. *Revista Cepal*, 97
- El Congreso. (2017). Cajicá a la vanguardia de la educación. *Revista el congreso*. Disponible en: <http://www.revistaelcongreso.com/cajica-la-vanguardia-de-la-educacion/>
- Estrategia. (2017). Cajicá es el municipio líder en estrategias y programas en calidad educativa. (Enero – febrero de 2107)
- Federación Colombiana de Municipios. (2017). Cajicá se consolida como modelo educativo de Cundinamarca. Sitio oficial. Disponible en: <https://www.fcm.org.co/cajica-se-consolida-como-modelo-educativo-de-cundinamarca/>
- Ferreya, A. (2013). La educación: clave para el desarrollo humano Una perspectiva desde la educación auténtica. *Análisis. Revista colombiana de humanidades*. 82. Disponible en: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/analisis/article/view/1280>
- Fundación Cavelier Lozano & Centro de Investigación y Formación en Educación. (2013). *Modelo de Mejoramiento Integral*. Cajicá – Colombia.
- Fundación Cavelier Lozano. (2014). *Modelo de formación docente – municipio de Cajicá*. Cajicá – Colombia.
- Fundación Cavelier Lozano. (2017). *Perfil Educativo Municipal de Cajicá*. Cajicá- Colombia.
- García de León, P. (2009). Entrevista de la OCDE TV. *YouTube*. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=Z8M9ecZzAF8>
- I.E.D. Pompilio Martínez. (s.f). *Cajicá sinónimo de compromiso con la calidad de la educación*. Sitio oficial. Disponible en: <http://www.pompiliomartinez.edu.co/index.php/ultimas-noticias/110-cajica-educacion>

- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias*. Ediciones Alforja. México.
- Mari, R., Bo, R. & Climent, C. (2010). Propuesta de Análisis Fenomenológico de los Datos Obtenidos en una Entrevista. *Revista de Ciencias de la Educación*. 113-133
- Ministerio de Educación nacional. (1994). *Ley 115 de 1994 General de Educación*
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía # 34 Guía para el mejoramiento institucional: De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Serie Guías. Cargraphics S.A. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (2014). Cajicá comprometido con la calidad en educación. *Centro virtual de noticias en educación*. Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-347819.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Índice Sintético de Calidad Educativa. *Red de conocimiento Colombia Aprende*. Disponible en: <http://aprende.colombiaprende.edu.co/es/node/88175>
- Muñoz, C. (2002). Desarrollo humano y educación y conocimiento. *Educere. La revista venezolana de educación*. 6(17). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/356/35601705.pdf>
- Organización de Estados Iberoamericanos. (1989). *I Conferencia Iberoamericana de Educación*. Conclusiones de la reunión sobre educación, trabajo y empleo. La Habana.
- Pérez, G. (2004). *La educación social*. Ediciones Narcea S.A., Madrid.
- Portal news, noticias y actualidad. (2017). *Cajicá es modelo de educación pública en Colombia*. Sitio oficial. Disponible en: <http://portalnews.co/cundinamarca/1963-cajica-es-modelo-de-educacion-publica-en-colombia>
- Publicaciones Semana. (2018). *El milagro de Cajicá*. Revista Semana Educación (31). Colombia.
- Sandoval, L. Y. (2008). *Institución Educativa y Empresa. Dos organizaciones humanas distintas*. Pamplona: EUNSA
- Secretaria de educación de Cajicá. (2018). *Alcalde Orlando Díaz Canasto, dos IED de Cajicá y estudiante cajiqueña, obtienen premio educativo de la gobernación de Cundinamarca*. Sitio oficial Alcaldía de Cajicá. Disponible en: <https://www.cajica.gov.co/educacion/alcalde-orlando-diaz-canasto-dos-ied-de-cajica-y-estudiante-cajiquena-obtienen-premio-educativo-de-la-gobernacion-de-cundinamarca/>
- Secretaria de educación de Cajicá. (2018). *Comunicado de prensa*. Sitio oficial. Disponible en: <https://www.cajica.gov.co/educacion/comunicado-de-prensa/>

- Secretaria de educación de Cajicá. (2018). *Presidente Santos felicitó a Cajicá por inversión y calidad en educación*. Sitio oficial Alcaldía de Cajicá. Disponible en: <https://www.cajica.gov.co/educacion/presidente-santos-felicito-a-cajica-por-inversion-y-calidad-en-educacion/>
- Secretaria de educación de Cajicá. (2018). *Proyecto de docente UDEP se convierte en referencia para implementar un plan lector en escuelas públicas de Colombia*. Sitio oficial Alcaldía de Cajicá. Disponible en: <https://www.cajica.gov.co/educacion/proyecto-de-docente-udep-se-convierte-en-referencia-para-implementar-un-plan-lector-en-escuelas-publicas-de-colombia/>
- Secretaria de educación de Cajicá. (2018). *Rectora de IED Pablo Herrera reconocida por concejo municipal de Cajicá*. Sitio oficial Alcaldía de Cajicá. Disponible en: <https://www.cajica.gov.co/educacion/rectora-de-ied-pablo-herrera-reconocida-por-concejo-municipal-de-cajica/>
- Secretaria de educación de Cajicá. (2018). *Secretaría de educación y Universidad de la Sabana unidos en la formación docente de Cajicá*. Sitio oficial Alcaldía de Cajicá. Disponible en: <https://www.cajica.gov.co/educacion/educacion-ciencias-sociales/>
- Sen, A. (1985). ¿Cuál es el camino del desarrollo? *En Comercio Exterior*. 35(10). pp 939-949.
- Tomasevski, K. (2004). *Informe de la Relatora Especial sobre el Derecho a la Educación en Colombia*. Comisión de Derechos Humanos, Naciones Unidas, Colombia.
- Verger, A. & Moschetti, M. (2017). Las alianzas público-privadas como enfoque para las políticas educativas: múltiples significados, riesgos y problemas. *Investigación y prospectiva en educación: documentos temáticos*. UNESCO.
- Villalobos, G. & Pedroza, R. (2012). Sistematización de la práctica socioeducativa. *Memorias I Congreso Virtual Internacional sobre Innovación Pedagógica y Praxis Educativa*.

ANEXOS

Anexo A. Consentimiento Informado Rectores



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

RETOS, AVANCES Y TRANSFORMACIONES EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL MUNICIPIO DE CAJICÁ: SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE UNA ALIANZA PÚBLICO- PRIVADA

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Apreciado(a) Rector(a):

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto titulado: “RETOS, AVANCES Y TRANSFORMACIONES EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL MUNICIPIO DE CAJICÁ: SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE UNA ALIANZA PÚBLICO- PRIVADA”. En este estudio nos proponemos resolver el siguiente interrogante: ¿Cuál es la incidencia de la alianza público – privada entre la Secretaría de Educación de Cajicá y la Fundación Cavalier Lozano en la calidad educativa del municipio?

Es conveniente señalar que los hallazgos de esta investigación se constituyen en un aporte para el programa de Mejoramiento de la Calidad en el marco de la Alianza Público Privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavalier Lozano. Con el fin de reunir información se realizarán entrevistas personalizadas las cuales serán grabadas para asegurar el aprovechamiento de los datos.

Los resultados de las entrevistas se recopilarán en un informe final que constituye el insumo para responder a los objetivos de la investigación, por lo tanto, toda la información que provenga de usted será tratada de manera confidencial para lo cual se omitirán los nombres de los participantes.

Atentamente, solicitamos su autorización para entrevistarle y emplear los datos recolectados. En caso afirmativo, favor completar la información y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Por otra parte, le informamos que la no aceptación para participar en esta investigación no tendrá ninguna incidencia en su gestión.

Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud o de requerir aclaración acerca de los procesos propios de nuestro proyecto.

Agradecemos su gentil información.

Mg Ángela María Rubiano
Asesora de Investigación
angelarube@unisabana.edu.co

Andrea Inés Medina Gonzáles
Investigador Principal
andrea.medina@unisabana.edu.co

Aura Pilar Noriega Jiménez
Investigador Principal
auranoji@unisabana.edu.co

MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado con CC _____ de _____, ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar en el estudio y manifiesto que he leído y comprendido el objetivo del estudio

FIRMA: _____

FECHA: _____

Anexo B. Consentimiento Informado Presidente de Fundación Cavelier Lozano



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

RETOS, AVANCES Y TRANSFORMACIONES EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL MUNICIPIO DE CAJICÁ: SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE UNA ALIANZA PÚBLICO- PRIVADA

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Respetado Dr. Carlos Enrique Cavelier:

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto titulado: “RETOS, AVANCES Y TRANSFORMACIONES EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL MUNICIPIO DE CAJICÁ: SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE UNA ALIANZA PÚBLICO- PRIVADA”. En este estudio nos proponemos resolver el siguiente interrogante: ¿Cuál es la incidencia de la alianza público – privada entre la Secretaría de Educación de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa del municipio?

Es conveniente señalar que los hallazgos de esta investigación se constituyen en un aporte para el programa de Mejoramiento de la Calidad en el marco de la Alianza Público Privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano. Con el fin de reunir información se realizarán entrevistas personalizadas las cuales serán grabadas para asegurar el aprovechamiento de los datos.

Los resultados de las entrevistas se recopilarán en un informe final que constituye el insumo para responder a los objetivos de la investigación, por lo tanto, toda la información que provenga de usted será tratada de manera confidencial para lo cual se omitirán los nombres de los participantes.

Atentamente, solicitamos su autorización para entrevistarle y emplear los datos recolectados. En caso afirmativo, favor completar la información y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Para el estudio tiene una gran importancia que usted pueda participar ya que como máxima autoridad del municipio su visión sobre la alianza público - privada es fundamental.

Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud o de requerir aclaración acerca de los procesos propios de nuestro proyecto.

Agradecemos su gentil información.

Mg Ángela María Rubiano
Asesora de Investigación
angelarube@unisabana.edu.co

Andrea Inés Medina Gonzáles
Investigador Principal
andrea.medina@unisabana.edu.co

Aura Pilar Noriega Jiménez
Investigador Principal
auranoji@unisabana.edu.co

MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado con CC _____ de _____ . ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar en el estudio y manifiesto que he leído y comprendido el objetivo del estudio

FIRMA: _____

FECHA: _____

Anexo C. Consentimiento Informado Alcalde de Cajicá



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

RETOS, AVANCES Y TRANSFORMACIONES EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL MUNICIPIO DE CAJICÁ: SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE UNA ALIANZA PÚBLICO- PRIVADA

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Respetado Alcalde de Cajicá:

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto titulado: “RETOS, AVANCES Y TRANSFORMACIONES EN LA CALIDAD EDUCATIVA DEL MUNICIPIO DE CAJICÁ: SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE UNA ALIANZA PÚBLICO- PRIVADA”. En este estudio nos proponemos resolver el siguiente interrogante: ¿Cuál es la incidencia de la alianza público – privada entre la Secretaría de Educación de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa del municipio?

Es conveniente señalar que los hallazgos de esta investigación se constituyen en un aporte para el programa de Mejoramiento de la Calidad en el marco de la Alianza Público Privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano. Con el fin de reunir información se realizarán entrevistas personalizadas las cuales serán grabadas para asegurar el aprovechamiento de los datos.

Los resultados de las entrevistas se recopilarán en un informe final que constituye el insumo para responder a los objetivos de la investigación, por lo tanto, toda la información que provenga de usted será tratada de manera confidencial para lo cual se omitirán los nombres de los participantes.

Atentamente, solicitamos su autorización para entrevistarle y emplear los datos recolectados. En caso afirmativo, favor completar la información y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Para el estudio tiene una gran importancia que usted pueda participar ya que como máxima autoridad del municipio su visión sobre la alianza público - privada es fundamental.

Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud o de requerir aclaración acerca de los procesos propios de nuestro proyecto.

Agradecemos su gentil información.

Mg Ángela María Rubiano
Asesora de Investigación
angelarube@unisabana.edu.co

Andrea Inés Medina Gonzáles
Investigador Principal

andrea.medina@unisabana.edu.co

Aura Pilar Noriega Jiménez
Investigador Principal
auranoji@unisabana.edu.co

MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ identificado con CC _____ de _____ . ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar en el estudio y manifiesto que he leído y comprendido el objetivo del estudio

FIRMA: _____

FECHA: _____

Anexo D. Protocolo de Entrevista a Profundidad Rectores



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A RECTORES DE CAJICÁ

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: Aura Pilar Noriega Jiménez y Andrea Inés Medina González, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a: Rectores de colegios oficiales del municipio de Cajicá

Objetivo de la entrevista a profundidad: Indagar por los significados que los rectores asignan a la Alianza Público Privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano, así como reconocer su visión acerca de los efectos de dicha alianza en materia de calidad educativa.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante:

Nombre del Rector(a): _____

Sexo: _____

Antigüedad en la institución: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

La presente entrevista tiene como fin indagar por los significados que los rectores asignan a la Alianza Público Privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano, así como reconocer su visión acerca de los efectos de dicha alianza en materia de calidad educativa.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

1. ¿Qué conoce de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavalier Lozano?

2. ¿Qué ha significado para su institución la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavalier Lozano?

3. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de implementación del modelo de mejoramiento escolar integral en su institución en estos seis años?

4. ¿Cuál ha sido su rol como rector(a) en este proceso?

5. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que se han desarrollado en su institución en el marco de la alianza?

6. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?

7. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público- privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta.

8. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.

9. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar su institución con respecto a la calidad? ¿Por qué?

10. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en su colegio como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavalier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.

11. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?

12. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los coordinadores, docentes o estudiantes de su institución en el marco de esta alianza, por favor cuénteme sobre ello.

13. ¿Cuál ha sido uno de los momentos más emotivos que ha vivido como rector en el marco de esta alianza? ¿Y cómo persona?

Como es de su conocimiento el Modelo de Mejoramiento Escolar Integral que se implementa en el marco de la alianza público - privada tiene cinco componentes, vamos a conversar acerca de ellos:

14. ¿Qué ha cambiado en la gestión de su institución desde que se está implementando el modelo? ¿Por qué?

15. ¿Cómo se ha llevado a cabo en su institución la alineación curricular y la formación docente en el marco de la implementación del modelo de mejoramiento escolar?

16. ¿Su institución ha experimentado cambios en materia de infraestructura educativa en el marco de la implementación del modelo? En caso afirmativo, por favor cuénteme cuáles.

17. ¿De qué manera se ha involucrado a los padres de familia y a la comunidad de su institución en el marco del modelo de mejoramiento escolar?

18. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de su institución educativa? ¿Por qué?

19. ¿Cuál ha sido el efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?

Fin de la entrevista. Gracias por su participación.

Anexo E. Protocolo de Entrevista a Profundidad Presidente de Fundación Cavelier Lozano



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA EL DR. CARLOS ENRIQUE CAVELIER

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: Aura Pilar Noriega Jiménez y Andrea Inés Medina González, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a: Carlos Enrique Cavelier.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Indagar por los significados que se asignan a la Alianza Público Privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano, así como reconocer su visión acerca de los efectos de dicha alianza en materia de calidad educativa.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante:

Nombre: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

La presente entrevista tiene como fin indagar por los significados que se asignan a la Alianza Público Privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano, así como reconocer su visión acerca de los efectos de dicha alianza en materia de calidad educativa.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

1. ¿De dónde nace la idea de la Fundación Cavelier Lozano?
2. ¿Qué ha significado para usted la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavelier Lozano?

2. ¿Cuál ha sido su rol en esta alianza?
3. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de la alianza en estos casi siete años?
4. ¿Quiénes han intervenido en el desarrollo de la alianza y cuál ha sido su papel?
5. ¿Cómo nació la idea y cómo se ha ejecutado?
6. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que ha desarrollado la alianza?
7. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?
8. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público- privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta.
9. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.
10. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar esta alianza público- privada en el actual panorama de calidad del municipio de Cajicá? ¿Por qué?
11. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en los colegios oficiales de Cajicá como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.
12. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?
13. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los rectores, coordinadores, docentes o estudiantes en el marco de esta alianza por favor cuénteme sobre ello.
14. Desde su conocimiento, ¿de qué manera se ha fortalecido la gestión de las instituciones educativas en el marco de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la FCL?
15. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de las instituciones educativas oficiales del municipio? ¿Por qué?
16. ¿Cuál ha sido el efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?

Fin de la entrevista. Gracias por su participación.

Anexo F. Protocolo de Entrevista a Profundidad Alcalde de Cajicá



UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA EL ALCALDE DE CAJICÁ

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

Investigadoras: Aura Pilar Noriega Jiménez y Andrea Inés Medina González, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a: Alcalde de Cajicá.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Indagar por los significados que se asignan a la Alianza Público Privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano, así como reconocer su visión acerca de los efectos de dicha alianza en materia de calidad educativa.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante:

Nombre del Alcalde _____

Antigüedad en el cargo: _____

Formación Académica de Pregrado: _____

Formación Académica de Posgrado: _____

La presente entrevista tiene como fin indagar por los significados que se asignan a la Alianza Público Privada entre el municipio de Cajicá y la Fundación Cavelier Lozano, así como reconocer su visión acerca de los efectos de dicha alianza en materia de calidad educativa.

Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

1. ¿Qué ha significado para usted la alianza público- privada entre el municipio de Cajicá y La Alquería a través de su obra de responsabilidad social, la Fundación Cavelier Lozano?
2. ¿Cuál ha sido su rol en esta alianza?
3. Desde su punto de vista, ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de la alianza en estos casi siete años?
4. ¿Quiénes han intervenido en el desarrollo de la alianza y cuál ha sido su papel?
5. ¿Cómo nació la idea y cómo se ha ejecutado?
6. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las estrategias más importantes que ha desarrollado la alianza?
7. ¿Cuáles son los principales efectos que usted ha observado en la calidad educativa del municipio de Cajicá como consecuencia de esta alianza?
8. ¿Considera que la calidad educativa del municipio de Cajicá se ha impulsado de algún modo como consecuencia de la alianza público- privada con la FCL? En caso afirmativo por favor explique su respuesta.
9. Cuénteme sobre los logros que más recuerda en el marco de esta alianza.
10. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar esta alianza público- privada en el actual panorama de calidad del municipio de Cajicá? ¿Por qué?
11. ¿Desde su rol ha observado cambios institucionales en los colegios oficiales de Cajicá como consecuencia de la alianza entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano? En caso afirmativo por favor cuénteme cuáles.
12. ¿Ser partícipe del proceso de la alianza público - privada ha representado algún cambio para usted a nivel personal? ¿Cuál o cuáles?
13. Si ha observado algún cambio de tipo personal en los rectores, coordinadores, docentes o estudiantes en el marco de esta alianza por favor cuénteme sobre ello.
14. Desde su conocimiento, ¿de qué manera se ha fortalecido la gestión de las instituciones educativas en el marco de la alianza público - privada entre el municipio de Cajicá y la FCL?
15. ¿Considera que las acciones emprendidas en el marco de la alianza público - privada han influido en el clima y la cultura de las instituciones educativas oficiales del municipio? ¿Por qué?

16. ¿Cuál ha sido el efecto de la alianza público - privada entre el municipio y la Fundación Cavelier Lozano en la calidad educativa de Cajicá?

Fin de la entrevista. Gracias por su participación.