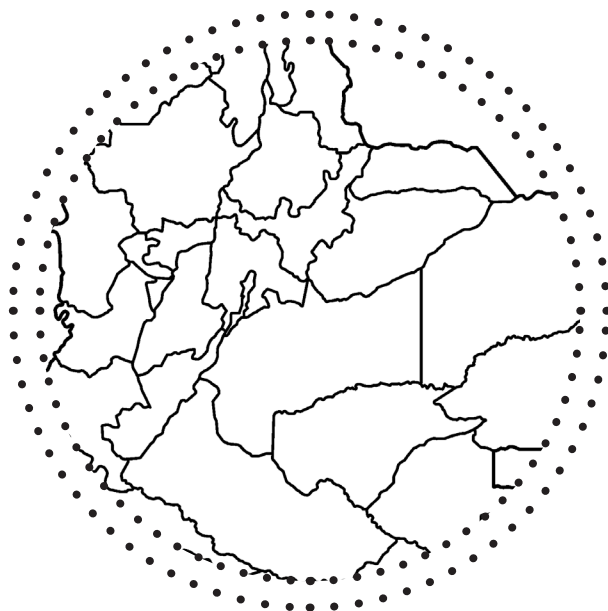


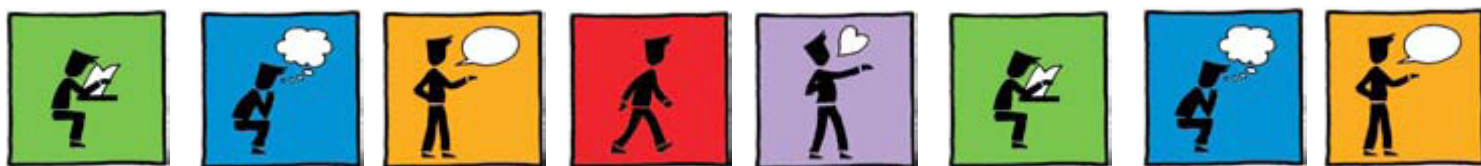


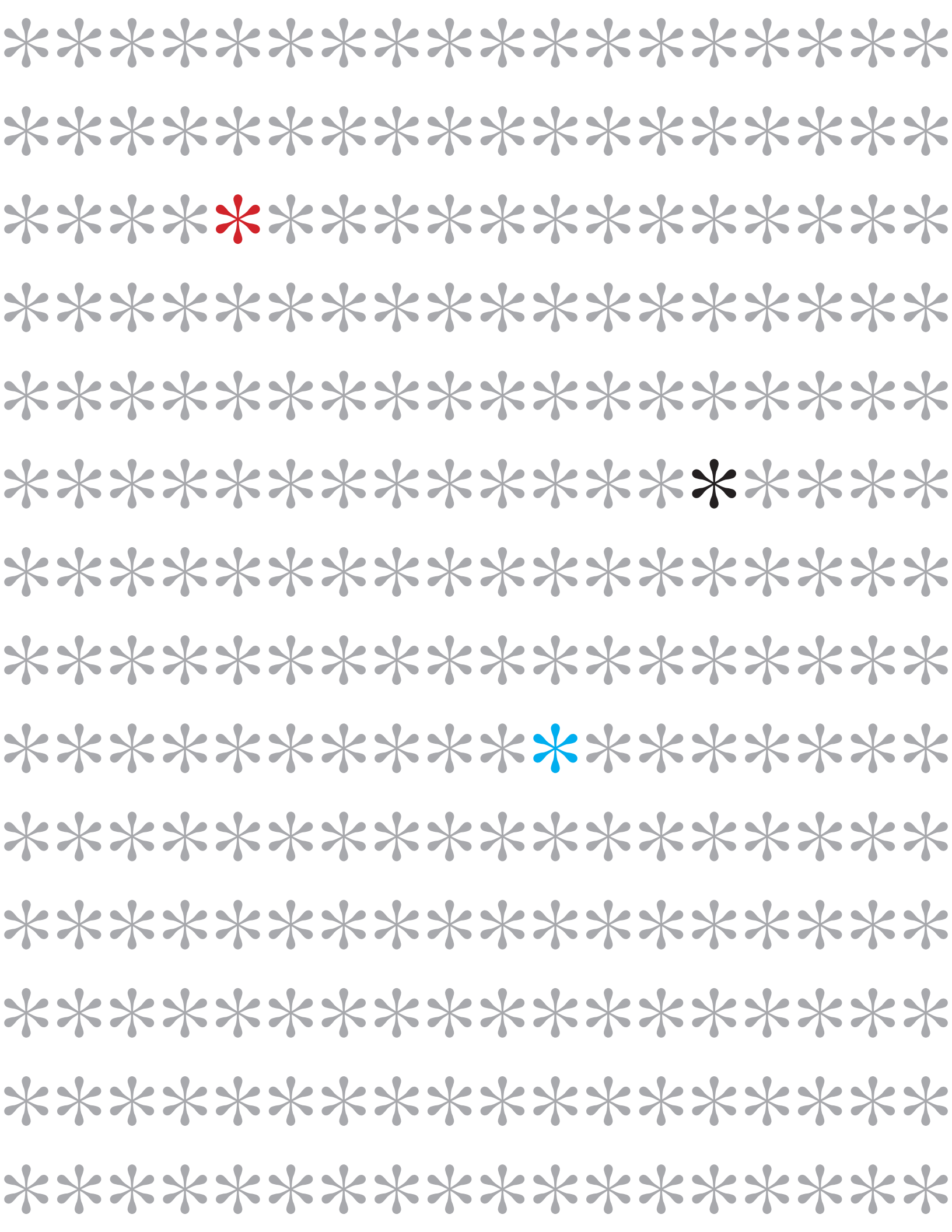
O R I E N T A C I O N E S
PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN
DE LAS COMPETENCIAS CIUDADANAS

Cartilla 2

MAPA

Programa de Competencias Ciudadanas





O R I E N T A C I O N E S
PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN
DE LAS COMPETENCIAS CIUDADANAS

Cartilla 2

MAPA

Programa de Competencias Ciudadanas



MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

María Fernanda Campo Saavedra
Ministra de Educación Nacional

Mauricio Perfetti Del Corral
Viceministro de Preescolar, Básica y Media

Mónica López Castro
Directora de Calidad para la Educación Preescolar,
Básica y Media

María Del Pilar Caicedo Cárdenas
Subdirectora de Fomento de Competencias

Lucía León Moreno
Coordinadora Nacional de Competencias Básicas

Olga Lucía Zárate Mantilla
Coordinadora Programa Competencias Ciudadanas

COMITATO INTERNAZIONALE PER LO SVILUPPO DEI POPOLI (CISP)

Germán Augusto Gallego
Representante CISP Colombia

Marco Antonio Camacho Jiménez
Olga Lucía Galeano Maya
Referentes CISP para el Programa Competencias Ciudadanas

EQUIPO PEDAGÓGICO

Maria Carolina Meza Botero, Profesional Investigadora
Juan Eduardo Escallón Largacha, Asesor Metodológico y Pedagógico
Charlotte Greniez Rodríguez, Profesional de apoyo
Miguel Fernando Moreno Franco, Profesional de apoyo
Natalia Ucrós Pinzón, Profesional de apoyo

Reservados todos los derechos
© 2011 por MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

ISBN: 978-958-691-410-9

Corrección de Estilo
Richard Tamayo Nieto

Impresión
Amado Impresores S.A.S

Bogotá, octubre de 2011

***L**a política educativa del Ministerio de Educación Nacional se fundamenta en promover una educación de calidad, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus responsabilidades sociales y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación que es competitiva, pertinente, contribuye a cerrar brechas de inequidad y está abierta a la participación de toda la sociedad.*

En este sentido, desarrollar en todas y todos los estudiantes las habilidades, los conocimientos y las destrezas necesarias para construir una ciudadanía democrática y activa, es un reto fundamental puesto que responde a la política educativa de calidad y además, concreta el objetivo de llevar al país por el camino de la prosperidad. Estamos convencidos que el desarrollo humano requiere de unos ciudadanos respetuosos del bien común, que sepan encontrar, valorar y proteger la riqueza que hay en la diferencia y que participen activamente en la construcción del Estado Social de Derecho que Colombia promueve y defiende.

El Ministerio concibe y promueve la formación ciudadana como un ejercicio que ocurre en la cotidianidad y que desborda los límites de la escuela. Por eso, desde el Ministerio de Educación Nacional nos hemos comprometido a reconocer y articular las diversas iniciativas que vienen desarrollándose para que podamos liderar, como sector educativo, los procesos normativos, técnicos y operativos que orienten las acciones de las instituciones educativas, de las secretarías de educación y de otros actores en torno a la creación de un sistema de convivencia escolar y formación para el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos, que promueve, impulsa, orienta y coordina estrategias, programas y actividades para la formación ciudadana, la convivencia escolar de los niños, niñas y adolescentes, la educación para la sexualidad y la educación para el ejercicio de los derechos humanos, en el marco de la corresponsabilidad de los individuos, las instituciones educativas, la familia, la sociedad y el Estado.

Las páginas que siguen son el resultado de un trabajo colectivo de estudiantes, docentes, directivos, padres de familia, aliados, universidades y funcionarios de doce secretarías de educación del país, con quienes se construyeron estas orientaciones para que las competencias ciudadanas se vivan y desarrollen en la cotidianidad de la escuela. El espíritu de las mismas es reconocer los esfuerzos y avances que se han dado anteriormente, para fortalecerlos y ampliarlos a todo el sector educativo con el fin de que la formación ciudadana se desarrolle articuladamente en el aula de clases, en los proyectos pedagógicos, en el tiempo libre, en la gestión institucional y en las instancias de participación. Simultáneamente, es prioritario fortalecer las prácticas pedagógicas para que desde ellas, se mejore el desarrollo de competencias ciudadanas y los aspectos fundamentales de la formación de cualquier ser humano, desde su dimensión humana, socioeconómica, cultural, natural y biológica, con sus implicaciones demográficas, técnicas, tecnológicas y políticas. Con ello, se busca también promover la relación de acompañamiento y asistencia técnica de las Secretarías de Educación a los establecimientos educativos.

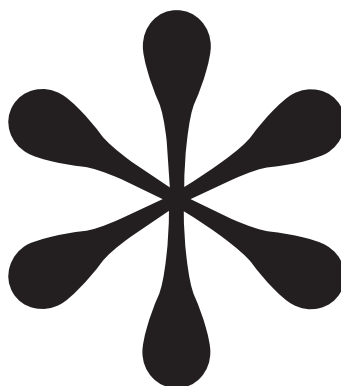
Los caminos que conducen a la apropiación y vivencia de las competencias ciudadanas fueron descritos por los diversos actores que participaron en la construcción de estas orientaciones, son líneas que ellos y ellas ayudaron a desarrollar en medio de su esfuerzo cotidiano y sostenido por formar mejores ciudadanos y que esperan ser validados y enriquecidos por otros participantes que los implementen.

Esperamos que estas orientaciones, sirvan a la comunidad educativa para cimentar cada una de las acciones de las instituciones educativas, en la búsqueda y la consolidación de las bases de una sociedad más justa y democrática, que nos lleven por el camino de la paz y la prosperidad.


MARÍA FERNANDA CAMPO SAAVEDRA
Ministra de Educación Nacional







C O N T E N I D O

AGRADECIMIENTOS	10
RESUMEN	12
1. INTRODUCCIÓN	13
2. PROCESO DE MEJORAMIENTO	15
2.1. Mejoramiento institucional e institucionalización de las competencias ciudadanas	16
2.2. Condiciones para hacer realidad los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas	16
2.3. Indicadores de proceso de mejoramiento para la institucionalización de las competencias ciudadanas	16
3. CONCEPTUALIZACIÓN POR COMPONENTES	28
4. PLANTILLA DE EJEMPLO	41
5. RECOMENDACIONES PARA LAS SE	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

A G R A D E C I M I E N T O S

NIVEL NACIONAL

Subdirección de Fomento de Competencias

Coordinación Competencias

Programa de Competencias Comunicativas

Programa de Competencias Matemáticas

Programa de Competencias Sociales

Programa de Competencias Naturales

Programa de Experiencias Significativas

Coordinación de Programas Transversales

Programa de educación para la sexualidad y construcción de ciudadanía

Programa de educación para el ejercicio de los derechos humanos

Programa de Educación Ambiental

Coordinación de Formación

Coordinación de Gestión

Subdirección de Referentes y Evaluación

Programa de Bilingüismo



NIVEL REGIONAL

Secretaría de Educación de Barrancabermeja

Ciudadela Educativa

Escuela Normal Superior Cristo Rey

Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio

Secretaría de Educación de Barranquilla

Selseh S.A.

Institución Educativa Sarid Arteta de Vásquez

Institución Educativa Esperanza del Sur

Centro Cultural Las Malvinas

Secretaría de Educación de Bogotá

Colegio Aquileo Parra (IED)

Institución Educativa Clemencia Holguín de Urdaneta

Institución Educativa La Amistad

FINCONPAZ

Institución Educativa Venecia

Colegio Agustín Fernández (IED)

Foro Cívico

FUNDACIES

Convivencia Productiva

Secretaría de Educación de Boyacá

Escuela Normal Superior de Saboyá

UPIC

Secretaría de Educación de Bucaramanga

Institución Educativa Gustavo Uribe Cote
 INEM Bucaramanga Sede A
 Institución Educativa Politécnico
 Empresarios por la Educación
 Universidad Industrial de Santander
Secretaría de Educación de Cartagena
 Institución Educativa José de la Vega
 Escuela Normal Superior de Cartagena
Secretaría de Educación de Cartago
 Institución Educativa Ciudad Cartago
 Institución Educativa Ramón Martínez Benítez
Secretaría de Educación de Manizales
 Fundación Terpel
 Institución Educativa Bosques del Norte
 Institución Educativa Normal Superior de Manizales
Secretaría de Educación de Norte de Santander
 Escuela Normal Superior de Ocaña
 CANAPRONORT
 Escuela Normal Superior de Convención
Secretaría de Educación de Pereira
 Fundación Cultural Germinando
 Centro Educativo La Honda
 Institución Educativa El Pital
 Centro Educativo Hans Drews Arango
Secretaría de Educación de Santa Marta
 Institución Educativa Distrital Rodrigo de Bastidas
 Institución Educativa Distrital CELCA
Secretaría de Educación de Soacha
 Institución Educativa Distrital INEDES
 Escuela Normal Superior de Soacha





RESUMEN

Este documento es un **mapa** que le ayuda al Establecimiento Educativo —EE— a contemplar el panorama general para la institucionalización de las competencias ciudadanas, saber en qué lugar se encuentra en el proceso y decidir qué rumbo y qué acciones tomar para mejorar efectivamente la formación ciudadana en su institución. Además, aporta conceptualizaciones que sustentan las decisiones en el proceso de mejoramiento. El documento complementa la *Cartilla 1* y, como ella, permite hacer visible mucho de lo que ya se hace en los EE, articularlo dentro de una estrategia con un propósito común y optimizarlo de forma que sea un aporte efectivo al mejoramiento institucional y, por consiguiente, a la calidad de la educación ciudadana.



1. Introducción

El Programa de Competencias Ciudadanas —PCC— es el conjunto de estrategias lideradas desde el Ministerio de Educación Nacional —MEN— y dirigidas a todo el sector, que busca fomentar en el establecimiento educativo innovaciones curriculares y pedagógicas basadas en “prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana” (Art. 41, Colombia, 1991), con el fin de “formar al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia...” (Art. 67, *Ibíd.*).

Estas *Orientaciones para la institucionalización de las competencias ciudadanas* son un aporte de dicho Programa al objetivo de la política sectorial 2010-2014 de *Educación de calidad, el camino hacia la prosperidad* del MEN, para formar “mejores seres humanos, ciudadanos con valores democráticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen sus responsabilidades sociales y conviven en paz”.¹ Esta es una tarea prioritaria que debe asumir el sector educativo en conjunto con todos los estamentos de la sociedad, e implica desarrollar en niños, niñas y jóvenes de nuestro país las competencias básicas y, de manera particular, las ciudadanas.

La construcción de estas orientaciones ha sido un proceso de participación, diálogo y reconocimiento de múltiples actores relevantes y diversos, tanto en lo local como en lo nacional, que tuvo cuatro momentos primordiales. El primero, fue un ejercicio de revisión de bibliografía sobre los desarrollos del Programa de Competencias Ciudadanas, desde sus comienzos en el 2004 hasta el 2010. A este momento, se le sumó la aplicación de entrevistas a personas que han tenido aportes significativos para la formación ciudadana en el país durante estos años.

El segundo momento, consistió en el desarrollo de cinco talleres consultivos. Uno nacional, con miembros de distintos programas del MEN, así como representantes de organizaciones no gubernamentales aliadas en el fortalecimiento de la formación ciudadana; y cuatro talleres regionales realizados con 12 Secretarías de Educación —SE—. ² De cada una de estas secretarías asistieron representantes de los equipos de calidad, directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia de Establecimientos Educativos —EE—, junto con aliados estratégicos como universidades, empresas, instituciones públicas y ONG. Estos talleres fueron escenario para recoger las voces y experiencias de diferentes actores regionales y nacionales que han tenido relación directa con el fomento de la educación ciudadana en el país.

El tercer momento de este proceso, fue un ejercicio de consulta frente a una primera propuesta de orientaciones. Para esto, se realizó un foro virtual de validación por medio del portal en internet Colombia Aprende, al que fueron convocadas aquellas personas que habían asistido a los talleres consultivos regionales.

El cuarto y último momento de esta construcción, consistió en un segundo taller consultivo de retroalimentación a los avances en el documento de orientaciones, con el fin de afinarlos y fortalecerlos. Sin duda alguna, los resultados fueron fundamentales para los ajustes definitivos de las orientaciones. Las discusiones que se dieron durante el taller, la interacción de opiniones y experiencias, las claridades que aportaron los participantes y las recomendaciones para cualificar la propuesta, hicieron de este taller un perfecto y justo cierre para este proceso consultivo y participativo con el que se produjeron estas orientaciones.

1. La educación de calidad también implica ofrecer una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad, que sea competitiva, que contribuya a cerrar las brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y que comprometa la participación de toda la sociedad en un contexto diverso, multiétnico y pluricultural. Contribuye al fortalecimiento de la democracia con ciudadanas y ciudadanos cívicos y tolerantes, a través del desarrollo continuo de sus competencias básicas. Véase MEN (2010). Las presentes orientaciones se realizaron tomando en cuenta un trabajo previo de Carolina Casas, asesora del Programa de Competencias Ciudadanas en 2007

2. Las 12 SE seleccionadas fueron: Bogotá, Soacha, Boyacá, Pereira, Manizales, Cartago, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Norte de Santander, Barrancabermeja y Bucaramanga. Los talleres con estas SE se realizaron en: Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla y Pereira.

En esta *Cartilla 2* el segundo apartado, *Proceso de mejoramiento*, explica la estrecha relación que hay entre la institucionalización de las competencias ciudadanas y el Plan de Mejoramiento Institucional —PMI—, señalando cómo el desarrollo de estas competencias le aporta a la calidad y pone en primera línea los factores asociados al rendimiento académico y a la convivencia. Para esto, se ofrece un instrumento de trabajo en equipo con unos indicadores del proceso de mejoramiento para la institucionalización de competencias ciudadanas y se expone la relación de estos indicadores con la *Guía para el mejoramiento institucional* del MEN (2008a), así como la relación de ellos con los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas.

En el apartado 3 de esta cartilla, se presenta una conceptualización de cada uno de los componentes de dichos indicadores, como una herramienta que invita a que sean estudiados, interpretados y re-significados por cada comunidad a partir de las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio y el análisis de la situación institucional, de modo que permita la identificación de los problemas y aciertos, sus orígenes, las respuestas que se necesita emprender y las condiciones que se deben fortalecer.

En la parte final de este documento, se exponen algunas recomendaciones para ayudar a las SE en su labor de acompañamiento a los EE, de forma que puedan articular estas acciones particulares a sus Planes de Apoyo al Mejoramiento —PAM—.



2. Proceso de mejoramiento

La institucionalización de las competencias ciudadanas implica el trabajo conjunto y coordinado desde los cinco ambientes escolares descritos en la *Cartilla 1* que, al mismo tiempo, permite fortalecer el proceso de mejoramiento institucional. Un EE que le apuesta al mejoramiento continuo tiene cuatro características generales: sabe hacia dónde va; tiene un ambiente favorable para la convivencia; gestiona adecuadamente el tiempo; y brinda oportunidades abundantes para aprender, es decir, para el desarrollo de las competencias comunicativas, matemáticas, científicas y **ciudadanas**.

La institucionalización de las competencias ciudadanas aporta a este proceso de mejoramiento, pues brinda herramientas concretas para cumplir con los fines de la educación que señala la Constitución y establece la Ley. Además, guía al establecimiento educativo en cuanto al tipo de ciudadano que se quiere formar y a la manera de formarlo, y aporta a la transformación del clima escolar y de los ambientes de aprendizaje de manera que los derechos humanos sean el fundamento de la convivencia pacífica, y la participación y la inclusión sean una realidad cotidiana. También, aporta al mejoramiento institucional para que la gestión sea eficiente y se aproveche el tiempo y los espacios de formación que usualmente no se tienen en cuenta; y para que el aprendizaje al que tienen derecho niñas, niños y jóvenes incluya los conocimientos, habilidades y actitudes para el ejercicio pleno de la ciudadanía y las responsabilidades que ello implica.

De modo que, si se tiene como horizonte este fortalecimiento, las principales fuentes de información para afirmar que el desarrollo de competencias ciudadanas le aporta a la calidad son los factores asociados al rendimiento académico y a la convivencia. En este sentido, es fundamental tener presente el acuerdo del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo —SERCE— (2008), desarrollado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa —LLECE— de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura —UNESCO—, en colaboración con los países participantes, el cual afirma que el clima escolar es la variable que mayor influencia ejerce sobre el rendimiento de los estudiantes.

El clima escolar se refiere a las actitudes, creencias, valoraciones y normas que subyacen a las prácticas educativas, los logros académicos y las actividades propias de la escuela (McEvoy y Welker, 2000). Un clima escolar favorable implica que la comunidad educativa cuente con altas expectativas de logro; liderazgo administrativo eficaz; misión compartida entre profesores y personal administrativo; el compromiso con una adecuada evaluación; el fomento en los escolares de autoeficacia respecto al quehacer académico, y una percepción de un ambiente seguro de aprendizaje (Ídem.). Esto se traduce en mayor calidad académica de la escuela y en menor nivel de delito y delincuencia de sus integrantes.

Se ha demostrado que en ambientes escolares donde se presenta menor ocurrencia de vandalismo, violencia física o verbal entre el alumnado, y menor discriminación por razones raciales, lingüísticas, sexuales o sociales, los estudiantes tienden a obtener mejores aprendizajes (Duarte, Bos y Moreno, 2011). Es por ello que el desarrollo de las competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos se convierten en una condición necesaria para asegurar una educación de calidad, en la medida en que ellas son un camino para la transformación favorable del clima escolar.

Como consecuencia de lo anterior, los indicadores de institucionalización de competencias ciudadanas serán un insumo básico para la construcción de los PMI, los cuales deben ser elaborados anualmente por cada EE. Los PMI, como es de amplio conocimiento, son una herramienta de comunicación entre los EE y las SE, mediante los cuales se formalizan y explicitan las demandas de acompañamiento y apoyo ante esta entidad.

2.1. Mejoramiento institucional e institucionalización de las competencias ciudadanas

A la luz de lo anterior, es claro que el proceso de institucionalización de las competencias ciudadanas alimenta el proceso de mejoramiento institucional, por lo cual las áreas de gestión directiva, académica, administrativa y financiera, y de la comunidad; los indicadores de proceso que se presentan en esta cartilla; y los componentes de la institucionalización de competencias ciudadanas; aparecen aquí en términos de la *Guía para el mejoramiento institucional* (2008a). De esta forma, se pretende hacer visible su relación con la autoevaluación institucional, la elaboración de PMI y el seguimiento permanente a su desarrollo.

La cercanía del lenguaje y de las categorías de la *Guía* (Ídem.) y las presentes orientaciones, concreta el trabajo unificado para el mejoramiento de la calidad en el camino hacia la prosperidad. Además, hace ver que el desarrollo de competencias ciudadanas no se trata de un trabajo extra para la comunidad educativa, sino que, por el contrario, muchas de las acciones que se emprenden en este campo le aportan al efectivo desarrollo de los PMI.

Este documento es un **mapa** que le ayuda al EE a contemplar el panorama general, saber en dónde se encuentra en el proceso y decidir qué rumbo y qué acciones tomar para mejorar efectivamente la formación ciudadana en su institución. Además, aporta conceptualizaciones que sustentan las decisiones en el proceso de mejoramiento. Este documento complementa la *Cartilla 1* y, como ella, permite hacer visible mucho de lo que ya se hace en los EE, articularlo dentro de una estrategia con un propósito común y optimizarlo de forma que sea un aporte efectivo al mejoramiento institucional y, por consiguiente, a la calidad de la educación ciudadana.

2.2. Condiciones para hacer realidad los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas

Los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas publicados en 2004 por el MEN (2006a) son los referentes de calidad sobre las competencias ciudadanas que los estudiantes de cada nivel deben desarrollar.

Las presentes orientaciones facilitan la construcción de unas condiciones en los EE para desarrollar efectivamente en los estudiantes las competencias ciudadanas que definen los estándares. Concretamente, los indicadores de estas orientaciones plantean procesos de mejoramiento en cinco ámbitos escolares: gestión institucional, instancias de participación, aula de clase, proyectos pedagógicos y tiempo libre. Las acciones y estrategias pedagógicas en estos cinco ambientes necesariamente se guían y se orientan por los estándares. Estos permiten identificar, valorar y articular al plan de estudios, y a otros espacios educativos, aquello que los estudiantes deben saber y saber hacer para ejercer, defender y difundir los derechos humanos como fundamento de la convivencia pacífica; para participar en la vida política; para respetar los derechos ajenos; y para comprender de forma crítica la diversidad étnica y cultural del país, como lo plantea nuestra Constitución.

2.3. Indicadores de proceso de mejoramiento para la institucionalización de las competencias ciudadanas³

Los indicadores son los pasos propuestos en estas orientaciones para dar vida al proceso de institucionalización

3. Esta sección de las presentes orientaciones se inspiró en el trabajo no publicado que al respecto realizó Carolina Casas, consultora del Programa Competencias Ciudadanas en el año de 2007

del desarrollo de las competencias ciudadanas en la vida escolar. Cada componente tiene cuatro estadios que sirven como una fotografía que caracteriza un momento de desarrollo. En este sentido, cada nivel es entendido como un descriptor sobre las situaciones predominantes en un momento dado. La utilidad de estos indicadores por niveles radica en tener partes pequeñas de un proceso continuo que le apunta a un ideal. Esta división facilita la planeación y ejecución de acciones para avanzar en un proceso de mejoramiento. La estructura propuesta conserva la organización por procesos y componentes de la *Guía de Mejoramiento Institucional* (2008a) y los niveles corresponden a las categorías utilizadas en ella:

- **Existencia:** el EE se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado. Usualmente, los procesos para el desarrollo de competencias ciudadanas están escritos en algún documento del EE pero no se llevan a la práctica.
- **Pertinencia:** hay esfuerzos del establecimiento por cumplir sus metas y objetivos. Sin embargo, una de las principales características es un persistente estado de aislamiento entre las iniciativas para el desarrollo de competencias ciudadanas.
- **Apropiación:** las acciones para desarrollar competencias ciudadanas se planean desde los enfoques de competencias y derechos, hay mayor articulación y son conocidas por la comunidad educativa.
- **Mejoramiento continuo:** el EE involucra la lógica del mejoramiento continuo según la cual evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y mejora, en lo referente al desarrollo de competencias ciudadanas en todos los ámbitos del establecimiento.

Como se mencionó anteriormente, los indicadores de proceso que se muestran a continuación incluyen componentes en los cinco ambientes: gestión institucional, instancias de participación, aula de clase, proyectos pedagógicos y tiempo libre. Además, incluyen una categoría denominada 'gestión institucional',⁴ que agrupa componentes que permean los demás ambientes.

4. Construida por los participantes del Taller Consultivo II de Validación realizado en Bogotá D.C. en febrero 1 y 2 de 2011.

Gestión institucional

PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada. Conocimiento y apropiación del direccionamiento	La misión, visión y principios aparecen en el PEI y pueden haber sido postulados por personas que no pertenecen a la institución. Esto se puede evidenciar en la desconexión de estos elementos con la dinámica actual de la institución.	La misión, visión y principios no se han revisado ni formulado a la luz de las competencias ciudadanas. Adicionalmente, la construcción de estas se realizó sin el concurso de la comunidad educativa.	La misión, visión y principios de la institución se fundamentan en el enfoque de competencias ciudadanas y Derechos Humanos. Sin embargo, en el aula no se vivencian los principios señalados en el PEI.	La misión, visión y principios institucionales están reformulados a la luz del marco de desarrollo de competencias ciudadanas específicamente. Estos son conocidos por todos los actores de la comunidad educativa y puestos en práctica en el aula a través de elementos como las prácticas pedagógicas, los estilos docentes y el clima de aula. Se hace una evaluación, revisión y ajuste permanente por los diferentes actores de la comunidad educativa involucrados en el espacio de aula.
	Metas institucionales	El PEI enuncia metas que no se utilizan como guía para las acciones e iniciativas llevadas a cabo por la comunidad educativa.	Algunas metas están formuladas para el desarrollo de competencias ciudadanas, sin embargo carecen de claridad y precisión.	Todas las metas que tienen que ver con el cumplimiento de la misión y la visión están fundamentadas en el enfoque de competencias ciudadanas y Derechos Humanos.	Existe un plan estratégico para el desarrollo de las competencias ciudadanas a corto, mediano y largo plazo dentro del aula que define metas, objetivos, metodologías, plazos, encargados y procesos de seguimiento. Además existe una evaluación permanente de las metas planteadas en el aula con respecto al desarrollo de los estándares de competencias ciudadanas por grado e integrado a todas las áreas académicas.
	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales y diversidad cultural	En el PEI se ha formulado una estrategia de inclusión que no se lleva a la práctica.	La estrategia de inclusión es adelantada por algunos docentes. Esto hace que en la institución no se comprenda la diversidad de estudiantes de la comunidad educativa	La estrategia de inclusión se realiza mediante el desarrollo de competencias ciudadanas.	Existe una estrategia de inclusión de los diferentes grupos poblacionales y culturas diversas en el aula, que se basa en el desarrollo de competencias ciudadanas; es decir, que promueve la valoración de las diferencias, la pluralidad y la participación de todos los estudiantes. Esta se pone en práctica en el aula y se evalúa y fortalece permanentemente por los actores de la comunidad educativa.
Clima Escolar	Manual de convivencia	El manual de convivencia hace parte del PEI.	El manual de convivencia de la institución no ha sido sometido a revisiones enmarcadas en el desarrollo de las competencias ciudadanas y es desconocido por la mayoría de la comunidad educativa. Además, los criterios allí consignados no se tienen en cuenta para la toma de decisiones.	El manual de convivencia y los procedimientos allí consignados están concebidos desde el marco de competencias ciudadanas y los Derechos Humanos, pero aún no se aplican en todas las situaciones que se presentan dentro de la escuela y lo que ahí se establece no es conocido por toda la comunidad educativa.	El manual de convivencia, enmarcado en las competencias ciudadanas y en los derechos humanos, es revisado y ajustado periódicamente por los diferentes miembros de la comunidad educativa, mediante procesos de deliberación y consenso. Esto se hace tomando como marco de referencia la Constitución Política colombiana (1991), y la misión, visión y principios del EE.
	Manejo de conflictos	El PEI estipula que el Comité de Convivencia diseña e implementa una estrategia para el manejo de conflictos. Esto no se lleva a cabo.	Todos los docentes saben que el manejo de conflictos se hace de manera pacífica, sin embargo, solamente algunos utilizan estrategias para lograrlo.	Se ha diseñado una estrategia para el manejo de conflictos a la luz de competencias ciudadanas y Derechos Humanos desde el Comité de Convivencia.	El manejo de conflictos se realiza a través de mecanismos contruidos participativamente, claros, públicos y preestablecidos y que gozan del reconocimiento de toda la comunidad educativa.
	Manejo de casos difíciles	El PEI menciona el manejo de casos difíciles, sin embargo, no establece acciones ni estrategias concretas para tratarlos.	El manejo de casos difíciles deriva en dos soluciones: a) remisión externa o b) expulsión del estudiante.	Se ha realizado una planeación para el manejo de casos difíciles en la institución, con base en el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los Derechos Humanos.	En la institución existe una ruta, además de herramientas precisas para la identificación y el manejo de casos difíciles. La ruta involucra los cuatro ambientes para el desarrollo de competencias ciudadanas (espacios de participación, Proyectos Pedagógicos, tiempo libre y aula) y, especialmente, al Comité de Convivencia, desde donde se coordinan acciones y recursos internos y externos, y se realiza una evaluación periódica de los mismos.

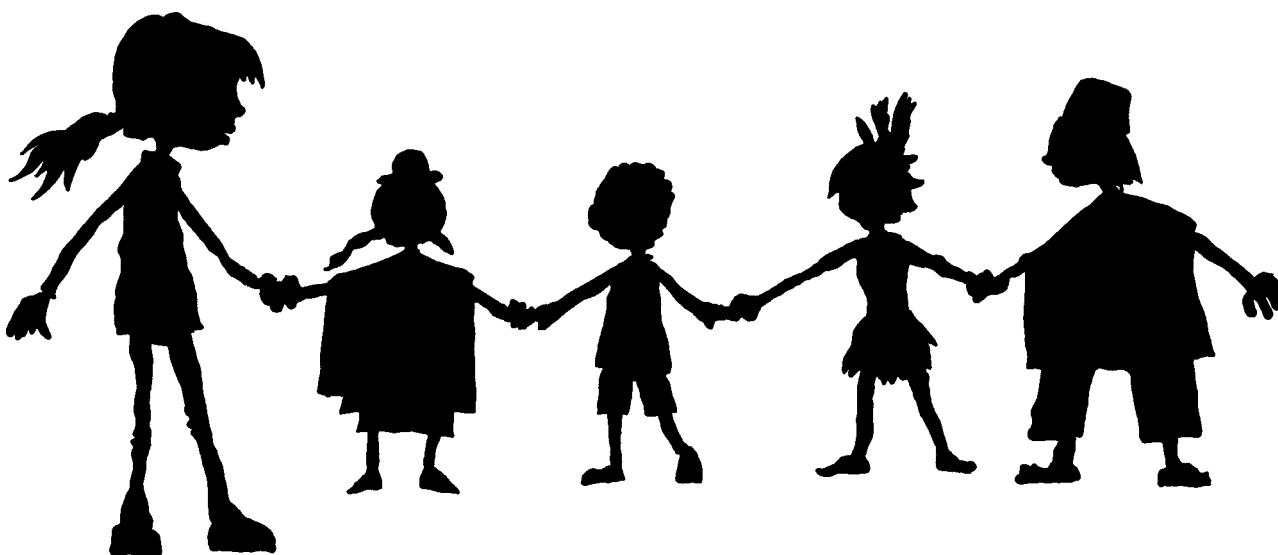
PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Gestión administrativa y financiera	Formación y capacitación	La formación y capacitación son reconocidos en el PEI como procesos fundamentales para el mejoramiento de la calidad. Sin embargo, no se realizan procesos de formación para el desarrollo de competencias ciudadanas.	La institución depende exclusivamente de oferta externa para dar formación y capacitación para docentes en temas relacionados con el desarrollo de la convivencia y la ciudadanía, pero no necesariamente con el enfoque de competencias ciudadanas.	Se ha planeado un proceso de formación al interior y apoyado en ofertas externas. Los criterios para dicha planeación y elección de programas son el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos.	El establecimiento educativo cuenta con recursos para la formación permanente de docentes y directivos y tiene un programa que responde a las necesidades de la comunidad educativa en términos del desarrollo de las competencias ciudadanas.

Instancias de Participación

PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Clima escolar	Pertenencia y participación	La participación y pertenencia son principios consagrados en el PEI como fundamento del funcionamiento del establecimiento.	Los espacios de participación en la institución educativa tiene poco impacto en la toma de decisiones institucionales. Esto hace que a su vez los miembros de la comunidad educativa no se sientan identificados con su institución.	La participación es el resultado de un proceso de planeación de la institución. Dicho proceso es planeado desde el marco de competencias ciudadanas, específicamente desde el ámbito de participación y responsabilidad democrática. La participación se fundamenta en la representatividad, por tanto, existen veedurías sobre el proceso de participación y representación.	Los mecanismos de toma de decisiones institucionales están abiertos al concurso de todos los actores de la comunidad educativa y cuentan con procesos de elección y representación democráticos. Esto hace que los miembros de la comunidad educativa se sientan orgullosos de pertenecer a la institución y se muestren deseosos de representarla en las instancias de participación.
Gobierno escolar	Consejo Directivo	El consejo directivo es definido en el PEI como un órgano del gobierno escolar. Sin embargo, no se reúne ni sesiona.	El Consejo Directivo no ha participado en la discusión ni en el diseño de las estrategias y acciones que emprende la institución educativa para el desarrollo de competencias ciudadanas.	El Consejo Directivo conoce las necesidades de la comunidad educativa y elabora y comunica el plan de trabajo, expuesto con fundamento en las deliberaciones ocurridas en cada instancia representativa y enmarcado en la vivencia de las competencias ciudadanas.	Las discusiones importantes para la concertación o actualización de programas, acciones y estrategias de competencias ciudadanas en los diferentes ambientes (gestión institucional, aula, espacios de participación, tiempo libre y Proyectos Pedagógicos) son adelantadas en el Consejo Directivo. Los demás órganos del gobierno escolar participan y actúan articuladamente con las decisiones allí tomadas para el diseño, evaluación y actualización de las mismas. El desarrollo mismo de las sesiones del Consejo Directivo son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
	Consejo Académico	El Consejo Académico es definido en el PEI como un órgano del gobierno escolar. Sin embargo, no se reúne ni sesiona.	El Consejo Académico no ha participado en la discusión y el diseño de las estrategias y acciones que emprende la institución educativa para el desarrollo de competencias ciudadanas.	En la planeación que adelanta el Consejo Académico se tiene como fundamento el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos.	Las discusiones para la concertación o actualización de programas, acciones y estrategias de competencias ciudadanas en los diferentes ambientes (gestión institucional, aula, espacios de participación, tiempo libre y Proyectos Pedagógicos) son adelantadas en el Consejo Académico. Desde allí se planean revisiones periódicas de la malla curricular, los Proyectos Pedagógicos y las prácticas docentes a la luz de los estándares de competencias ciudadanas y pruebas nacionales e internacionales sobre el tema. El desarrollo mismo de las sesiones del Consejo Académico son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
	Comisión de evaluación	La Comisión de Evaluación existe nominalmente, esto quiere decir que está definida en el PEI pero no está conformada.	La Comisión de Evaluación y Promoción no ha discutido ni diseñado estrategias y acciones de evaluación y promoción en el marco de desarrollo de competencias ciudadanas.	Las estrategias diseñadas y establecidas para la evaluación y la promoción están enmarcadas en el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos.	La Comisión de Evaluación y Promoción se conforma, según se considere pertinente, para ajustar los instrumentos y las estrategias de evaluación de acuerdo con la especificidad del establecimiento educativo y de las necesidades y expectativas de los estudiantes. Con esto se construye un proceso transparente, en el cual los criterios de evaluación son conocidos por toda la comunidad educativa y las decisiones tomadas desde la comisión cuentan con el concurso de estudiantes y padres de familia. El desarrollo mismo de las sesiones de la comisión de evaluación son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana. (De no existir estas funciones son asumidas por el Consejo Académico)

PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Gobierno escolar	Comité de convivencia	El Comité de Convivencia existe nominalmente, esto quiere decir que está definida en el PEI pero no está conformado.	El Comité de Convivencia está conformado pero las iniciativas que desarrolla y promueve no están enmarcadas en las competencias ciudadanas.	El Comité de Convivencia diseña acciones enmarcadas en el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos.	El Comité se reúne periódicamente. Se encarga de identificar, analizar y planear estrategias para el desarrollo de convivencia pacífica, basado en el enfoque de competencias ciudadanas en los diferentes ambientes (gestión institucional, aula, espacios de participación, tiempo libre y Proyectos Pedagógicos). Además, se sigue con rigurosidad una ruta del debido proceso establecida en el manual de convivencia. El desarrollo mismo de las sesiones del Comité de Convivencia son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
	Consejo estudiantil	El Consejo Estudiantil existe nominalmente, esto quiere decir que está definido en el PEI pero no está conformado.	El Consejo Estudiantil no participa en la discusión, decisión y diseño de las estrategias y acciones que emprende la institución educativa para el desarrollo de competencias ciudadanas.	"La opinión del Consejo Estudiantil es tomada en cuenta para el diseño de acciones Las acciones que adelanta el Consejo Estudiantil tienen como fundamento el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos."	El Consejo Estudiantil cuenta con la participación de estudiantes de cada grado de la institución, escogidos por procedimientos democráticos. Se reúne periódicamente y mediante su trabajo se generan propuestas y alternativas de trabajo en competencias ciudadanas en los diferentes ambientes (gestión institucional, aula, espacios de participación, tiempo libre y Proyectos Pedagógicos). El desarrollo mismo de las sesiones del Consejo Estudiantil son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
	Personero Estudiantil	La figura del Personero existe nominalmente, esto quiere decir que está definida en el PEI pero no está conformada.	Se hace una elección anual de Personero Estudiantil de conformidad con la norma. La figura del Personero no tiene mayor trascendencia en la vida institucional y hay un desconocimiento generalizado sobre sus funciones.	Las acciones y propuestas que adelanta el Personero Estudiantil se tienen como fundamento el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos. Estas acciones establecen un vínculo entre los estudiantes y las directivas de la institución educativa.	La institución educativa ha desarrollado una estrategia sostenida de fortalecimiento de la institución del Personero escolar que tiene como marco de referencia el desarrollo de competencias ciudadanas. El Personero es una figura de alta importancia en la vida escolar que mediante su participación activa en la toma de decisiones y escucha de las necesidades de la comunidad educativa, le da legitimidad a las decisiones que se toman institucionalmente. El desarrollo de las actividades del Personero implican prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
	Asamblea y Consejo de Padres de Familia	La Asamblea y el Consejo de Padres de Familia existen nominalmente, esto quiere decir que están definidas en el PEI pero no están conformadas.	La Asamblea y el Consejo de Padres de Familia no han participado en la discusión y el diseño de las estrategias y acciones que emprende la institución educativa para el desarrollo de competencias ciudadanas.	Las acciones y propuestas que adelanta la Asamblea y el Consejo de Padres tienen como fundamento el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos.	La Asamblea y el Consejo de Padres se reúnen regularmente para discutir sobre problemáticas relacionadas con la convivencia, los derechos y la ciudadanía que afectan a la comunidad educativa. Adicionalmente, cuentan con mecanismos de planeación-acción para aportar a la solución de dichos problemas. Todo ello lo hacen en concordancia con el desarrollo de competencias ciudadanas. El desarrollo mismo de las sesiones de la Asamblea y el Consejo de Padres de familia son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
Cultura Institucional	Mecanismos de comunicación	En el PEI se reconoce la importancia de los mecanismos de comunicación como parte de los procesos de participación. Pese a ello, ninguna acción se realiza al respecto.	La vía de comunicación en la institución es vertical, lo cual excluye a miembros de la comunidad educativa y dificulta, entre otros procesos, la resolución de conflictos.	Los mecanismos de comunicación que utiliza el EE han sido diseñados en relación con el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos, por lo cual tienen en cuenta a los diferentes miembros de la comunidad educativa y sus particularidades en el momento de comunicar preocupaciones, necesidades y opiniones.	Los mecanismos de comunicación son claros, conocidos y organizados, dan cuenta del reconocimiento de todos los miembros de la comunidad como interlocutores válidos en la construcción de la escuela. Por lo anterior, son mecanismos de comunicación recíprocos verticales y horizontales.
Cultura Institucional	Trabajo en equipo	En el PEI el trabajo en equipo es reconocido como un mecanismo de participación fundamental. Pese a ello no se hace nada al respecto.	El trabajo en equipo es una práctica aislada de algunos docentes en la institución. Esto lleva a que los esfuerzos sean dispersos en relación con el trabajo para el desarrollo de competencias ciudadanas. Adicionalmente, estos procesos dependen de personas, lo cual los hace difícilmente sostenibles.	Hay una planeación y diseño de trabajo en equipo que contempla y permite el desarrollo de las competencias ciudadanas y el ejercicio de Derechos Humanos.	Los equipos de trabajo están consolidados por gestiones (directiva, administrativa, de comunidad, académica) y son capaces de llevar a cabo procesos a largo plazo con resultados visibles y útiles para la comunidad educativa en torno a, y poniendo en práctica, el desarrollo de competencias ciudadanas. Tienen responsabilidades y cronogramas definidos que permiten hacer seguimiento a los resultados.

PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Cultura Institucional	Identificación y divulgación de buenas prácticas	El PEI establece como práctica periódica la identificación de buenas prácticas en participación.	La identificación de buenas prácticas en cuanto a participación y trabajo desde instancias de participación no se realiza con regularidad. En los casos que se hace no se brinda un reconocimiento a sus autores ni se divulga apropiadamente.	Existe un plan insitucional para la identificación de buenas prácticas. Dentro de los criterios para elegirirlas están el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos.	El establecimiento educativo utiliza los espacios de participación para identificar buenas prácticas. Se cuenta con criterios e instrumentos claros para la identificación y valoración de las prácticas para el desarrollo de competencias ciudadanas. Al menos una vez al año realiza un encuentro en el que dichas prácticas son divulgadas.
Participación y convivencia	Participación estudiantil	En el PEI se entiende la participación estudiantil como un mecanismo importante para la vida de la institución.	La participación estudiantil se limita a la elección de representantes ante el gobierno escolar. Los procesos de toma de decisiones no son visibles para los estudiantes y no existen mecanismos a su alcance para la rendición de cuentas.	Se han planeado estrategias para incrementar y profundizar los procesos de participación estudiantil, las cuales priorizan el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos. Los estudiantes conocen las instancias y mecanismos de participación y se involucran en ellas.	Los estudiantes de todos lo niveles participan activamente en las dinámicas institucionales, incluyendo aquellas en las que se toman decisiones. El EE cuenta con mecanismos claros que promueven la participación estudiantil en diferentes espacios.



Aula de Clase

PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Clima escolar	Pertenencia y participación	El PEI contempla la participación y la pertenencia de los estudiantes en el aula, sin embargo no se lleva a la práctica.	Solamente algunos docentes fomentan la participación de sus estudiantes en el aula.	La participación de los estudiantes es fomentada en el aula mediante el desarrollo de competencias ciudadanas. Para ello, se utilizan los estándares en competencias ciudadanas.	Las actividades en el aula se enmarcan en el desarrollo de competencias ciudadanas, de modo que la participación se convierte en un proceso formativo que implica escuchar y ser escuchado y tener la capacidad de influir en las decisiones mediante un proceso deliberativo. Así, los estudiantes se sienten pertenecientes a la institución, lo cual se evidencia en el aporte constante de iniciativas en el desarrollo de las clases.
Diseño Pedagógico	Plan de estudios	El plan de estudios se ha escrito y hace parte del PEI, sin embargo, no se lleva a la práctica.	Los estándares de competencias ciudadanas se trabajan en algunas áreas y grados, especialmente en las de Ética y valores humanos y Constitución y democracia.	Para la revisión y construcción del Plan de estudios se trabaja desde el enfoque de competencias ciudadanas y la inserción curricular se realiza a partir de los estándares en todos los grados.	El plan de estudios es coherente entre áreas y niveles y acumulativo en el desarrollo de las competencias ciudadanas propuestas por los estándares. El desarrollo de competencias ciudadanas es un criterio presente en la planeación de todas las áreas. El plan de estudio de las áreas de Ética y valores humanos y Constitución y democracia responde al desarrollo por grados de las competencias ciudadanas definidas en los estándares. Adicionalmente, en este documento se plasma la articulación entre el trabajo de aula y los Proyectos Pedagógicos. Este plan de estudios es revisado por todos los miembros del Consejo Académico y ajustados según requerimientos y aspectos por mejorar de los estudiantes de cada grado.
	Enfoque metodológico	Dentro del PEI se enuncian enfoques metodológicos que fomentan el desarrollo de competencias ciudadanas. Pese a ello, los enfoques utilizados efectivamente en el aula distan mucho de aquellos consignados en el PEI.	Existe una diversidad de enfoques metodológicos para trabajar en el desarrollo de competencias ciudadanas en la institución educativa.	Los enfoques metodológicos para el desarrollo de competencias ciudadanas son planeados a partir de los estándares.	Los enfoques metodológicos utilizados para el desarrollo de competencias ciudadanas cobijan todas las áreas y todos los niveles y son sometidos a seguimiento y evaluación regular. Además, se utilizan opciones didácticas en el aula coherentes con los principios pedagógicos del enfoque de competencias ciudadanas. El enfoque y las opciones didácticas son revisadas y evaluadas periódicamente para responder a los retos de los estudiantes en cuanto al desarrollo de competencias ciudadanas.
	Evaluación	La institución tiene en su PEI una estrategia de evaluación que no se lleva a cabo.	La evaluación al proceso de desarrollo de competencias ciudadanas se hace esporádicamente y no se involucra a toda la comunidad educativa. Por lo demás, la evaluación se centra en contenidos, no en competencias.	Se ha realizado una estrategia para la evaluación sistemática y participativa de competencias ciudadanas articulada al Sistema Institucional de Evaluación. Los resultados de las mismas incluyen un proceso de socialización y validación.	Existe un proceso de monitoreo, evaluación y seguimiento al desarrollo de competencias ciudadanas que permite identificar avances y retos. El sistema de evaluación se implementa con regularidad e involucra la auto-evaluación docente. Los resultados de estos procesos son presentados y revisados periódicamente con los entes del gobierno escolar y permiten el establecimiento de nuevas metas para seguir mejorando. El desarrollo mismo de las evaluaciones en el aula son prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana.
Prácticas Pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales	Las opciones didácticas son enunciadas en el PEI, sin embargo aquellas que se ejecutan cotidianamente en la institución no coinciden con las primeras.	En la institución existen diversas opciones didácticas para el desarrollo de competencias ciudadanas. Estos desarrollos son aislados.	Se ha planeado la unificación de las opciones didácticas para el desarrollo de competencias ciudadanas. Dicho proceso se fundamenta en el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los Derechos Humanos y se orienta por los estándares.	La institución cuenta con opciones didácticas comunes que facilitan el desarrollo de competencias ciudadanas en todas las áreas, grados y sedes. Estas opciones son coherentes con los estándares en competencias ciudadanas.

PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Gestión de aula	Estilo y relación pedagógica	Las relaciones y estilos pedagógicos son contemplados en el PEI. Pese a ello, estas consideraciones no se viven en la institución.	Algunos docentes en la institución establecen relaciones de confianza y estilos participativos en su práctica de aula.	Se han construido y planeado estrategias para la construcción de relaciones en la institución que se fundamentan en el enfoque de competencias ciudadanas para la creación de ambientes democráticos.	Los docentes establecen una relación de cuidado y confianza con su estudiante. De igual forma construyen acuerdos partiendo de las consecuencias que pueden tener las acciones en el aula. Este tipo de relación permite que los estudiantes puedan participar en la elección de temas y co-construyan las estrategias de enseñanza en el aula. Sobre estas prácticas se hace una revisión y ajuste permanente.
	Planeación de clases	La planeación de clase es un procedimiento que se ha considerado en el PEI como práctica docente. Contrario a esto, en la institución no se realiza planeación de clase.	Algunos docentes planean sus clases. Sin embargo, los criterios para hacerlo no son compartidos ni contemplan el desarrollo de competencias ciudadanas.	La planeación de clase se hace desde el enfoque de desarrollo de competencias ciudadanas para el ejercicio de los derechos humanos. Evidencia de ello, es la utilización de los estándares de competencias ciudadanas como metas de aprendizaje.	La planeación de clase es una estrategia que permite priorizar y utilizar actividades para: lograr un objetivo concreto, elegir recursos didácticos, establecer procesos evaluativos y definir como referencia las competencias ciudadanas. La estrategia tiene un instrumento que todos los docentes utilizan, entienden y comparten con los estudiantes.
Seguimiento académico	Uso pedagógico de las evaluaciones externas	En el PEI existen planteamientos sobre la utilización de información proveniente de evaluaciones externas. A pesar de ello, dicha información no se usa.	Algunos docentes conocen generalidades sobre las evaluaciones externas y la utilización de esta información es escasa.	Existe una planeación específica para la revisión de evaluaciones externas sobre competencias ciudadanas. Una vez realizada la revisión, se implementan mecanismos de socialización y reflexión sobre el tema.	El Comité de Evaluación, el Comité de Convivencia y el Consejo Directivo hacen seguimiento a los resultados de las pruebas SABER e ICCS de competencias ciudadanas para mejorar las prácticas en el aula, y realizan un plan de acción que permita el establecimiento de metas y el mejoramiento continuo.
Inclusión o Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad, que experimentan barreras al aprendizaje y la participación y estudiantes pertenecientes a grupos étnicos.	En el PEI reposan consideraciones sobre inclusión a grupos y personas con necesidades especiales y pertenecientes a grupos étnicos. Estos no son desarrollados como parte de la atención a dichos grupos y personas.	Las estrategias pedagógicas utilizadas para la inclusión de grupos poblacionales diversos son utilizadas en el aula solamente por algunos docentes de la institución.	El enfoque de competencias ciudadanas y Proyectos Pedagógicos permite que en el aula se planeen estrategias para incluir a personas con necesidades especiales y pertenecientes a grupos étnicos.	En el aula se trabajan y aplican estrategias pedagógicas que permiten atender e incluir grupos poblacionales diversos (etnias, con dificultades de aprendizaje, en situación de desplazamiento). El éxito y retos de estas estrategias son evaluadas periódicamente por toda la comunidad educativa y se establecen metas para mejorarlas y ajustarlas a las necesidades de los grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad.



Proyectos pedagógicos

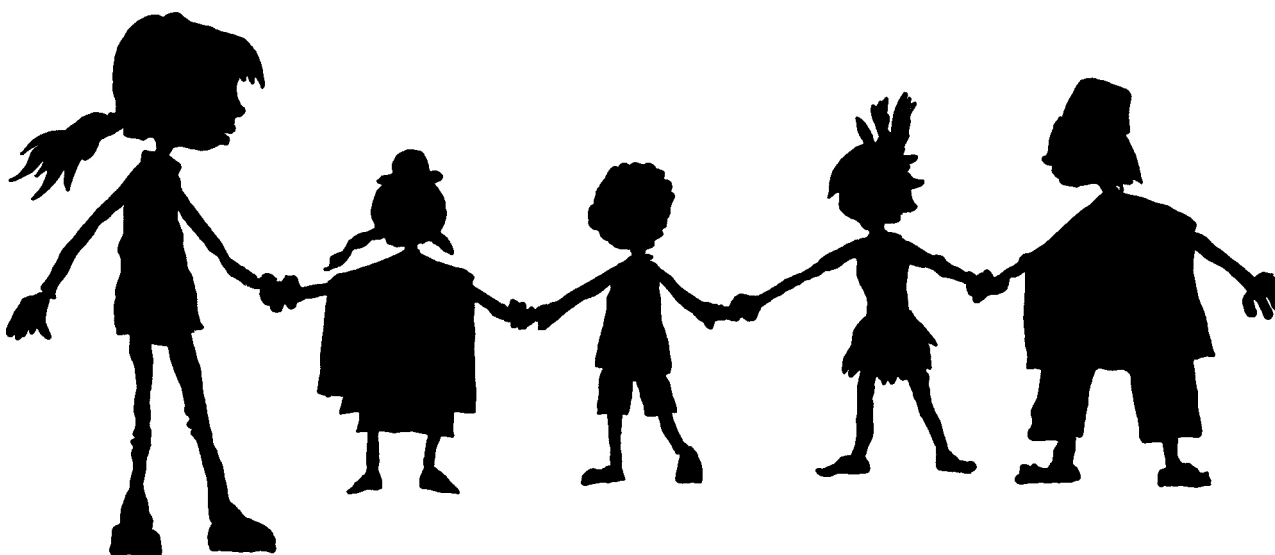
PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Clima escolar	Pertenencia y participación	Uno de los medios que el PEI indica para lograr participación y pertenencia de los estudiantes es el desarrollo de Proyectos Pedagógicos, sin embargo, no se realizan acciones para lograrlo.	Algunos docentes en el EE realizan trabajos esporádicos o pequeños proyectos alrededor de temas que responden a las necesidades y realidades de los estudiantes, sin llegar a impactar otras instancias del EE.	Se diseñan y planean Proyectos Pedagógicos desde el marco de competencias ciudadanas y derechos humanos, y respondiendo a las necesidades y realidades de los estudiantes y la comunidad educativa.	Los Proyectos Pedagógicos basados en el desarrollo de competencias ciudadanas, son planeados y desarrollados participativamente por diferentes miembros de la comunidad educativa y la SE, y responden a las necesidades y características de la misma. Este proceso se ajusta y se revisa periódicamente.
Relaciones con el entorno	Padres de familia	En la formulación de los Proyectos Pedagógicos se establece la importancia de contar con el concurso de los padres de familia en las acciones realizadas. Aún así, ningún padre de familia ha sido involucrado.	Los Proyectos Pedagógicos, a pesar de tener en cuenta la lectura de contexto para su formulación y planeación, no involucran a los padres de familia en sus procesos y actividades.	La planeación de los Proyectos Pedagógicos incluye consideraciones sobre cómo impactar la dinámica familiar desde el desarrollo de competencias ciudadanas. Para ello, se cuenta con representación de padres de familia en el diseño y ejecución de las acciones.	Los Proyectos Pedagógicos son diseñados y desarrollados a partir de las características de la realidad familiar y comunitaria de los estudiantes, la cual es conocida por medio de actividades sistemáticas de lectura de contexto y diagnóstico. Para ello, se cuenta con representantes de los padres de familia en el diseño y ejecución de las acciones.
Relaciones con el entorno	Autoridades educativas	Los Proyectos Pedagógicos están formulados en el PEI desde la obligatoriedad impuesta por la ley.	Las iniciativas de Proyectos Pedagógicos del EE se realizan retomando algunos elementos de los lineamientos y propuestas del MEN y la SE, pero no se evidencia una articulación desde estos proyectos con otras instancias educativas.	La planeación y ejecución de los Proyectos Pedagógicos se hace articulando las orientaciones regionales y nacionales, y con el apoyo de las autoridades educativas. Esta se hace teniendo como prioridad el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos.	El EE, por medio del contacto permanente con la SE local o regional, según corresponda, y el conocimiento y la aplicación de los lineamientos del MEN, desarrolla los Proyectos Pedagógicos de forma cualificada y pertinente, según el contexto y sus necesidades.
Relaciones con el entorno	Otras instituciones	El PEI tiene como estrategia de contacto con otras instituciones el trabajo realizado desde los Proyectos Pedagógicos. Pese a ello, los proyectos no tienen vínculo alguno con otras instituciones.	Los Proyectos Pedagógicos realizan contactos esporádicos con otras instituciones. Estos no se mantienen en el tiempo.	Los Proyectos Pedagógicos reconocen en su planeación que es necesario trabajar con otras instituciones para lograr un real e integral desarrollo de las competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos.	"La institución educativa tiene establecidas alianzas y acuerdos con otras instituciones locales para apoyar el desarrollo de los Proyectos Pedagógicos, por medio de espacios, recursos o servicios que estén articulados con la definición de dichos proyectos en el PEI"
Relaciones con el entorno	Sector productivo	El PEI contempla el establecimiento de relaciones con el sector productivo para, entre otros, conseguir recursos necesarios para el desarrollo de Proyectos Pedagógicos.	El EE orienta sus contactos con el sector productivo para cumplir objetivos diferentes al desarrollo de Proyectos Pedagógicos.	La base de los intercambios con el sector productivo es el desarrollo de competencias ciudadanas y el ejercicio de Derechos Humanos.	La institución educativa tiene alianzas con el sector productivo de la región dirigidas a apoyar y fortalecer el desarrollo de los Proyectos Pedagógicos según lo establece la institución en su PEI, siguiendo un enfoque de competencias ciudadanas.

PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Cultura institucional	Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es considerado en el PEI como la estrategia más importante para el desarrollo de Proyectos Pedagógicos.	Las iniciativas con respecto a los Proyectos Pedagógicos son adelantadas por docentes individualmente.	La planeación del trabajo en equipo en los Proyectos Pedagógicos se fundamenta en competencias ciudadanas y Derechos Humanos. Esto hace que las prácticas de colaboración y escucha activa sean parte integral del trabajo.	La institución educativa cuenta con equipos de trabajo para desarrollar los Proyectos Pedagógicos, preparados con metodologías claras y pertinentes que permiten el desarrollo de actividades y ambientes acordes con las características e intereses de los miembros de la comunidad educativa.
Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios	Los Proyectos Pedagógicos hacen parte integral del plan de estudios.	Los Proyectos Pedagógicos se realizan de forma aislada, lo que hace que no se ajusten a lo planteado en el PEI.	Los Proyectos Pedagógicos están redactados de forma clara en el plan de estudios, lo cual se evidencia en su conexión explícita con el enfoque de competencias ciudadanas y Derechos Humanos.	El plan de estudios de la institución educativa relaciona los estándares de competencias ciudadanas con las áreas, las asignaturas y los Proyectos Pedagógicos; y contempla los cinco aspectos definidos en el Decreto 1860 (MEN, 1994). Además, es revisado y ajustado por lo menos una vez al año.
Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales.	La formulación de Proyectos Pedagógicos en el PEI incluye consideraciones sobre opciones didácticas.	La utilización de didácticas es practicada por algunos docentes como herramienta para el desarrollo de competencias ciudadanas en el marco de Proyectos Pedagógicos.	Las opciones didácticas de los Proyectos Pedagógicos se fundamentan en el enfoque de competencias ciudadanas y Derechos Humanos.	La institución cuenta con opciones didácticas comunes que facilitan el desarrollo de competencias ciudadanas en los Proyectos Pedagógicos, en todas las áreas, los grados y las sedes. Estas opciones son revisadas y ajustadas por lo menos una vez al año.
Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales y a personas pertenecientes a grupos étnicos	La lectura de contexto realizada desde los Proyectos Pedagógicos es concebida en el PEI como un proceso sensible a personas con necesidades y/o pertenecientes a grupos étnicos.	El trabajo desde los Proyectos Pedagógicos se hace sin tener en cuenta las necesidades especiales de los estudiantes ni su pertenencia a un grupo étnico. Esto no les permite integrarse al trabajo en uno de dichos proyectos.	El enfoque de competencias ciudadanas permite que los Proyectos Pedagógicos planeen estrategias para incluir a personas con necesidades especiales y pertenecientes a grupos étnicos.	Los Proyectos Pedagógicos, desde su construcción colaborativa, son un espacio privilegiado para integrar a personas pertenecientes a grupos étnicos, promover el respeto por la diferencia y construir a partir de la diversidad.
Accesibilidad	Necesidades y expectativas de los estudiantes	La lectura de contexto realizada desde los Proyectos Pedagógicos es concebida en el PEI como un proceso sensible a las necesidades y expectativas de los estudiantes.	Las expectativas y necesidades de los estudiantes son conocidas por algunos docentes, sin embargo, se han integrado parcialmente a los Proyectos Pedagógicos para darles respuesta.	El enfoque de competencias ciudadanas y Proyectos Pedagógicos permite que estos planeen estrategias para identificar y responder a las necesidades y expectativas de los estudiantes.	Los Proyectos Pedagógicos son un mecanismo para conocer las necesidades y expectativas de los estudiantes, dado que responden a estas y a las demandas de la comunidad local.
Accesibilidad	Proyectos de vida	En el planteamiento de los Proyectos Pedagógicos se contempla el trabajo en proyecto de vida.	El trabajo en el proyecto de vida de los estudiantes se desarrolla de modo aislado por algunos docentes. Por su parte, los Proyectos Pedagógicos no brindan oportunidades sistemáticas para facilitar el empoderamiento de los estudiantes.	Los Proyectos Pedagógicos planean estrategias para trabajar el proyecto de vida de los estudiantes participantes en ellos. Esto se sustenta en el enfoque de competencias ciudadanas y en el ejercicio de Derechos Humanos.	La participación activa de los estudiantes en los Proyectos Pedagógicos facilita el empoderamiento de ellos en cuanto a su proyecto de vida. Esto quiere decir que los estudiantes involucrados en los proyectos se sienten capaces de tomar decisiones que orientan su vida hacia su desarrollo personal y comunitario, ejerciendo plenamente sus derechos y respetando los de los demás.
Participación y convivencia	Participación de estudiantes	En la formulación de los Proyectos Pedagógicos se considera la importancia de la participación estudiantil.	Solamente un pequeño grupo de estudiantes participa constantemente en el desarrollo de los Proyectos Pedagógicos.	Los estímulos y estrategias para incrementar la participación estudiantil en los Proyectos Pedagógicos se fundamentan en el enfoque de competencias ciudadanas y el ejercicio de los Derechos Humanos.	Los estudiantes de la institución forman parte activa del diseño e implementación de los Proyectos Pedagógicos. Su participación está en relación directa con el desarrollo de competencias ciudadanas para el ejercicio de sus derechos. Los Proyectos Pedagógicos facilitan ambientes de confianza, escucha e inclusión que estimulan la participación de los estudiantes en el diseño y desarrollo de los mismos.

Tiempo libre

PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Gestión estratégica	Articulación de planes, proyectos y acciones	En el PEI se hace explícita la importancia de articulación de las actividades de tiempo libre con los diferentes ambientes y actividades de la institución.	La articulación entre las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre y los esfuerzos desde los demás ambientes es incipiente. Una evidencia de ello es la participación de las mismas personas en diversas actividades, lo cual no es suficiente para lograr la articulación.	La base para la construcción de acuerdos y planes entre los diferentes ámbitos de la institución es el enfoque compartido de competencias ciudadanas para el ejercicio de los Derechos Humanos.	Las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre se articulan con los Proyectos Pedagógicos, planes y todas las acciones realizadas en Espacios de Participación y Aula que busquen el desarrollo de competencias ciudadanas. Las actividades usualmente involucran el trabajo desde dos o más de los espacios nombrados, y se hace seguimiento y ajustes a los resultados de cada una de ellas.
	"Estrategia pedagógica"	Las estrategias pedagógicas para el trabajo en espacios de tiempo libre son nombradas en el PEI, pero no son implementadas.	Las estrategias pedagógicas implementadas desde las actividades de tiempo libre no se articulan con las desarrolladas en la institución. Hay dispersión de estrategias provenientes de diferentes espacios en la institución.	Las estrategias pedagógicas utilizadas en las actividades extracurriculares son planeadas desde el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los Derechos Humanos.	La estrategia pedagógica de la institución contempla los espacios de tiempo libre como un escenario en el cual se pueden desarrollar competencias ciudadanas. Esta estrategia es revisada y ajustada mediante seguimientos continuos. Los elementos de esta estrategia contemplan la participación activa de las familias y padres, elementos contextuales locales y globales, el trabajo entre diferentes niveles de los ciclos, además de una ruta y resultados esperados en el desarrollo de competencias ciudadanas.
Clima escolar	Actividades extracurriculares	Las actividades extracurriculares están enunciadas en el PEI. Pese a ello, no existe ninguna iniciativa al respecto en la institución.	La actividades extracurriculares se realizan ocasionalmente por iniciativas individuales. No se tiene claro el aporte de estas al desarrollo de competencias ciudadanas, ni su coherencia con la política institucional.	La planeación de las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre se realiza desde el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los Derechos Humanos.	La política y programación de actividades extracurriculares es ampliamente reconocida por toda la comunidad educativa como la continuación del proceso de formación de los estudiantes, con el concurso de estos, la familia y la comunidad local.
Relaciones con el entorno	Otras instituciones	En el PEI se considera que las alianzas con otras entidades son importantes, sin embargo, no se han realizado acercamientos a las cajas de compensación que operan en la región.	La institución realiza algunos acuerdos con cajas de compensación ocasionalmente para desarrollar actividades para el aprovechamiento del tiempo libre. No es claro el propósito pedagógico de dichos acuerdos.	La institución planea acuerdos con cajas de compensación para llevar a cabo actividades extracurriculares, con el propósito de desarrollar competencias ciudadanas y ejercer los Derechos Humanos.	La institución establece alianzas con cajas de compensación para construir y ofrecer actividades extracurriculares con el objetivo de que estudiantes desarrollen competencias ciudadanas. Este trabajo se articula principalmente alrededor del fortalecimiento del trabajo de Proyectos Pedagógicos.
Prácticas pedagógicas	Uso de los tiempos para el aprendizaje	Las actividades extracurriculares hacen parte del tiempo de aprendizaje, desde la definición que se hace en el PEI. Pese a ello, ninguna acción se realiza al respecto.	La organización y división del tiempo asignado a las actividades extracurriculares no permite su ejecución adecuada. Esto resulta en improvisación de actividades y desmotivación de los participantes.	La planeación del tiempo utilizado en las actividades extracurriculares se hace de modo tal que se puedan desarrollar competencias ciudadanas desde los diferentes ambientes de la institución educativa.	La distribución de tiempo curricular y extracurricular se basa en la lectura de contexto, necesidades y expectativas de los estudiantes y prioridades definidas para el desarrollo de competencias ciudadanas, de modo que las actividades extracurriculares cuentan con el tiempo suficiente para ser desarrolladas. Al respecto, se hace una revisión y ajuste dinámico y continuo.

PROCESO	COMPONENTES	Existencia	Pertinencia	Apropiación	Mejoramiento Continuo
Inclusión/ Accesibilidad	Necesidades y expectativas de los estudiantes	El PEI plantea la importancia de conocer las necesidades y expectativas de los estudiantes. Pese a esto, no se realiza ninguna acción para obtener dicha información.	Algunas de las necesidades y expectativas de los estudiantes son conocidas por algunos directivos y docentes de la institución. Esto hace que las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre no respondan a ellas de modo sistemático y efectivo.	Las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre se planean como respuesta a las necesidades y expectativas de los estudiantes. La respuesta específica se hace desde el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los Derechos Humanos.	Las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre son una respuesta y un mecanismo mediante los cuales se identifican las necesidades y las expectativas de los estudiantes. Como resultado, dichas actividades son legitimadas por estudiantes y familias.
	Proyecto de vida	El proyecto de vida es un tema tratado en el PEI de la institución, sin embargo, no se lleva a cabo ninguna actividad para trabajar al respecto.	Algunas de las actividades extracurriculares han tratado el tema de proyecto de vida. Sin embargo, se ha trabajado de modo aislado y a nivel teórico únicamente.	El proyecto de vida es trabajado en las actividades extracurriculares desde el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los Derechos Humanos.	La participación activa de los estudiantes en las actividades extracurriculares les facilita la exploración de intereses y el empoderamiento en cuanto a su proyecto de vida. Esto se traduce en la capacidad de los estudiantes de tomar decisiones que orientan su vida hacia su desarrollo personal y comunitario, ejerciendo plenamente sus derechos. Este trabajo se apoya en el área de ética y valores.
Proyección a la comunidad	Oferta de servicios a la comunidad	Las actividades de tiempo libre se conciben en el PEI como un medio para prestar servicios a la comunidad. Contrario a ello, ninguna actividad se realiza para cumplir ese objetivo.	Las actividades extracurriculares ofrecidas a la comunidad no tienen que ver con los intereses o problemáticas de la comunidad. Esto lleva a que la participación de la comunidad sea baja y que su compromiso con la formación de los estudiantes no se haga realidad.	Las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre se planean como respuesta a los intereses y problemáticas de la comunidad. La respuesta específica se hace desde el enfoque de competencias ciudadanas para el ejercicio de los Derechos Humanos. Para tal fin, se realiza una lectura de contexto previa.	Las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre son una respuesta y un mecanismo mediante los cuales se identifican las necesidades y problemáticas de la comunidad local, de modo que dichas actividades son legitimadas por la comunidad y realizadas conjuntamente con ella.



3. Conceptualización por componentes

La institucionalización de las competencias ciudadanas es un proceso estructural articulado. Para facilitar la reflexión, planeación y la acción de la comunidad educativa, a continuación se presentan las partes de esa estructura de manera que puedan ser estudiadas, problematizadas y re-significadas por cada comunidad. Es importante aclarar que estas elaboraciones conceptuales son una de múltiples respuestas posibles,⁵ de modo que su conceptualización sea una invitación a realizar procesos similares en los EE.

Cada componente descrito a continuación contiene elementos conceptuales del proceso —responde a la pregunta del **por qué**—, elementos pedagógicos del proceso —responde a la pregunta del **para qué**— y elementos operativos del proceso —responde a la pregunta sobre el **cómo**—. La conceptualización se presenta para cada uno de los ambientes para el desarrollo de competencias ciudadanas:

- Gestión institucional
- Instancias de participación
- Aula de clase
- Proyectos pedagógicos
- Tiempo libre

Gestión institucional

La gestión institucional es el proceso cuyos componentes y alcances permean los cuatro ambientes del EE. Por esta razón, se requieren acciones en este campo que den cuenta de transformaciones más amplias lideradas por el rector. Además, los alcances de los cambios realizados en este ambiente afectan las reglas de juego que rigen la vida escolar, es decir, modifican la forma de interacción entre los miembros de la comunidad educativa y su entorno.

Un proceso clave en la gestión institucional es la lectura de contexto,⁶ que alimenta la revisión y ajuste del PEI, es fundamental para los proyectos pedagógicos y enmarca los demás ambientes en la pertinencia social de las acciones realizadas. Con ella, la comunidad tiene en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio y un análisis de la situación institucional que permita la identificación de los problemas y aciertos, sus orígenes y las respuestas que se van a emprender y reforzar. Es importante tener presente que “la comunidad educativa está constituida por las personas que tienen responsabilidades directas en la organización, desarrollo y evaluación del proyecto educativo institucional que se ejecuta en un determinado establecimiento educativo” (Art. 18, MEN, 1994).

Son componentes de la gestión institucional los siguientes:

- Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada: conocimiento y apropiación del direccionamiento
- Metas institucionales
- Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural

5. Más que una afirmación sobre la verdad de estos postulados, el presente ejercicio es una invitación a la reflexión sobre las prácticas pedagógicas propias. En otras palabras, se está planteando que todos los docentes, directivos y directivos docentes están en capacidad de, y es deseable que puedan contestar (se), cuatro preguntas básicas sobre todas sus prácticas: qué, para qué, por qué y cómo.

6. El *Proyecto Pedagógico de Educación para el Ejercicio de los Derechos Humanos* conceptualiza la lectura de contexto así: “es otra manera de abordar la realidad que supera el diagnóstico en cuanto se aproxima a una interpretación de la particularidad para leer allí las claves subjetivas y culturales, las percepciones e imaginarios de los sujetos que hacen parte de la misma” (MEN, 2008b: 7).

- Manual de convivencia
- Manejo de conflictos
- Manejo de casos difíciles
- Formación y capacitación

A continuación se presenta la conceptualización de los componentes para este ambiente.

- **Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada: conocimiento y apropiación del direccionamiento.** La dirección y el horizonte definidos en la misión, visión y principios del PEI de un establecimiento determinan las prácticas cotidianas de formación en él. Por ello, la finalidad del trabajo de revisión, conocimiento y apropiación de ellos es que los documentos que direccionan al establecimiento estén orientados a la construcción de ciudadanía activa, competencias ciudadanas y ejercicio de derechos, ya que ellos expresan la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley.

Lo anterior se puede llevar a cabo de la siguiente manera: el rector convoca a una reunión del Consejo Directivo cada año para revisar y ajustar la misión, visión y principios, así como su conocimiento y apropiación por parte de la comunidad educativa, a la luz de la lectura de contexto anual. Durante esta jornada se realizan ajustes si se considera necesario.

- **Metas institucionales.** Las metas institucionales son el punto de referencia respecto al cual se contrastan los resultados de las acciones adelantadas en un establecimiento. La comparación de los resultados con las metas permite establecer si se están logrando éxitos o fracasos en cuanto a la formación ciudadana. Esto tiene como propósito construir claridades en los pasos y desarrollos deseados para un proceso ordenado de desarrollo de competencias ciudadanas.

Lo anterior se puede lograr de la siguiente forma: el rector convoca a una reunión del Consejo Directivo cada año para revisar y ajustar las metas institucionales y el plan estratégico para desarrollo de competencias ciudadanas. Durante esta jornada se realizan ajustes de ser necesario. Esto implica que siempre se incluyan metas de mejoramiento en cuanto a competencias ciudadanas y se definan acciones para su cumplimiento.

- **Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural.** La Constitución Política colombiana reconoce la diversidad y multiculturalidad, entonces reconocer y valorar estas diferencias es la forma de construir una sociedad democrática e incluyente. Esto tiene como propósito que en el EE se construya un tejido social coherente con la Constitución.

Para el logro de lo anterior, los establecimientos deben definir acciones explícitas para la integración de la diversidad y para la no tolerancia a cualquier forma de discriminación.

- **Manual de convivencia.** Toda comunidad necesitan unas normas para funcionar, creadas democráticamente, enmarcadas en los derechos fundamentales y que sean respetadas por todos. El manual de convivencia tiene como propósito hacer de la construcción participativa de normas una práctica real en el EE, para lograr una convivencia pacífica, que respete los derechos de todos los miembros de la comunidad y que garantice que el debido proceso se aplique a toda clase de actuaciones y situaciones pertinentes. En este sentido, la Constitución Política es norma de normas y los manuales de convivencia deben ser realizados bajo sus orientaciones.

Esto se puede lograr cuando el rector convoca a los diferentes miembros de la comunidad educativa para hacer una revisión anual participativa del manual de convivencia, teniendo en cuenta el desarrollo de las

competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos constitucionales y las responsabilidades que ello implica. Permanentemente, el rector debe realizar o apoyar el desarrollo de actividades por medio de las cuales todos los miembros de la comunidad educativa conozcan y entiendan el manual de convivencia.

- **Manejo de conflictos.** En todas las comunidades humanas existen conflictos ante los cuales es deseable construir respuestas y manejos pacíficos, acorde al ejercicio de los derechos humanos. Lo anterior implica llevar a la práctica la construcción participativa de consensos para la convivencia pacífica.

Para ello, el Consejo Directivo debe encargar al Comité de Convivencia el diseño de procedimientos para el manejo de conflictos entre estudiante-estudiante, profesor-profesor, estudiante-profesor, padres-profesores y padres-estudiantes. Estas estrategias deben ser difundidas en la comunidad. Además, deben ser revisadas y ajustadas periódicamente por el Comité de Convivencia, dependiendo de los resultados obtenidos.

- **Manejo de casos difíciles.** El manejo de casos complejos en el establecimiento debe anteponer siempre la dignidad y derechos de los seres humanos involucrados en los procesos y directrices que los regulan, y contemplar la función básica de la escuela frente a la construcción de ciudadanía y ambientes democráticos. La finalidad de esto es la construcción de una sociedad que reconoce las dificultades que viven sus miembros y que se hace responsable de dichas dificultades. Además, aporta para que dichas dificultades puedan ser afrontadas debidamente y de forma coherente con el principio de que todas las personas somos libres e iguales ante la ley, debemos recibir la misma protección y trato de las autoridades y gozamos de los mismos derechos, libertades y oportunidades (Art. 13, Colombia, 1991). Esto, desde luego, se complementa con el hecho de que son deberes de la persona y del ciudadano, entre otros, respetar los derechos ajenos y no abusar de los propios (Art. 95, *Ibíd.*).

Para ello, las herramientas de manejo de casos difíciles deben ser el producto de un proceso de participación y construcción colectiva y, a su vez, un ejercicio para poner en práctica las competencias ciudadanas. Todos los docentes, al comienzo del año, deben ser convocados por el rector para orientar las respuestas ante situaciones de riesgo para los estudiantes, de forma tal que los procedimientos antepongan los procesos establecidos por el Estado y propendan por el desarrollo de competencias ciudadanas en las partes involucradas. El Comité de Convivencia se encargará de coordinar acciones en la escuela y apoyarse en recursos aliados externos, en caso de necesitarlo. Además, debe evaluar dichas acciones periódicamente y hacer un seguimiento a los casos específicos.

- **Formación y capacitación docente.** Los procesos de formación docente mantienen y aseguran la calidad del proceso educativo de los estudiantes. Así que la formación y el desarrollo de competencias de los docentes tienen como propósito incrementar la capacidad instalada y, por tanto, mejorar el proceso educativo.

Para lograr esto es necesario que el EE haga un diagnóstico anual de la formación de sus docentes en relación con el fomento de las competencias ciudadanas y, a partir de este, desarrolle procesos de formación pertinentes que tengan impactos positivos visibles en la formación de los estudiantes.

Instancias de participación

Parten de la conformación del gobierno escolar y se pueden entender como la forma en la que se organiza la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en el EE. Los componentes de este ambiente se relacionan con las instancias de participación definidas en la *Ley General de Educación* (Congreso de

la República, 1994), por una parte, y las características de la escuela para el logro de un ambiente democrático, por otra.

Son características y elementos de un ambiente democrático:

- Pertenencia y participación
- Mecanismos de comunicación
- Trabajo en equipo
- Identificación y divulgación de buenas prácticas
- Participación estudiantil

Son instancias de participación las siguientes:

- Consejo Directivo
- Consejo Académico
- Comisión de Evaluación
- Comité de Convivencia
- Consejo Estudiantil
- Personero Estudiantil
- Asamblea y Consejo de Padres de Familia

A continuación se presentan la conceptualización de los componentes para este ambiente.

Características de un ambiente de aprendizaje democrático:

- ***Pertenencia y participación.***⁷ La participación se entiende como un proceso formativo que permite que los diferentes grupos que conforman la comunidad educativa incidan en las decisiones del EE. Esto implica la construcción de relaciones y contextos protectores para ejercerla y tiene como consecuencia el desarrollo del sentido de pertenencia a un establecimiento. La participación en las diversas instancias decisorias con que cuenta un establecimiento es importante porque fundamenta la construcción de un EE realmente democrático. Además, es un proceso deseable para que desde el interior de la escuela y en la práctica diaria, se ejerza la ciudadanía y se construya una sociedad democrática, pues permite aprender que el ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en nuestra Constitución Política implica responsabilidades (Art. 95, Colombia, 1991), así como el trabajo conjunto y decidido de toda la comunidad.

Para construir procesos participativos se reúnen los diferentes consejos y comités con regularidad y cumplen los objetivos para los cuales fueron diseñados. Además, el intercambio con la comunidad educativa es permanente desde cada uno de ellos. Todos los EE deberán organizar un gobierno para la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, según lo dispone el artículo 142 de la Ley 115 de 1994 (Art. 19, MEN, 1994). En este sentido, es fundamental que la participación no sea solo nominal, sino real. Es decir, que la voz de los diferentes actores de la comunidad sea escuchada y los aportes sean tenidos en cuenta a la hora de hacer transformaciones en la organización escolar.

- ***Mecanismos de comunicación.*** Estos se entienden como pautas recurrentes y abiertas de comunicación entre los miembros de la comunidad que definen las relaciones entre los mismos. Dichos mecanismos

7. Este componente está presente en los cuatro ambientes, de modo que solamente se presentará su conceptualización en esta parte. Su aparición en cada ambiente se considera clave porque la participación es el proceso a través del cual se pueden articular las acciones y transformar definitivamente la institución educativa.

son importantes porque a través de ellos se estructura el funcionamiento del EE. Se recomienda que se haga un trabajo hacia la construcción de mecanismos de comunicación horizontales para favorecer una organización dinámica y clara que permita la construcción de un ambiente escolar democrático. Una comunicación que parta del respeto a la dignidad de todos los miembros y, a la vez, la promueva como garantía de la convivencia pacífica, la participación y la valoración de las diferencias.

Para su construcción se difunden y utilizan rutas de comunicación efectivas entre los diferentes miembros de la comunidad educativa. La materialización de dichos mecanismos son espacios de participación abiertos y democráticos que se revisan y ajustan constantemente.

- **Trabajo en equipo.** Este tipo de trabajo se entiende como un modo cooperativo de construir procesos en el EE. Es importante porque es un modo de trabajo en comunidad que requiere de diálogo, deliberación y construcción de consensos y, por lo tanto, desarrolla en la comunidad competencias ciudadanas. El trabajo en equipo permite validar a los demás desde sus aportes y sus potencialidades, ayuda a construir metas comunes y a “obrar conforme al principio de solidaridad social” (Art. 95, Colombia, 1991). Este tipo de trabajo es útil para construir procesos sólidos y duraderos en el tiempo, que no dependen de una sola persona y, por ello, son promovidos por toda la comunidad educativa.

Dicho trabajo se construye con el liderazgo del rector, quien promueve encuentros periódicos en los cuales se construyen y se siguen objetivos y metas claras, y se materializa en la construcción de productos que no dependen de una sola persona, sino de diferentes miembros de la comunidad. Para ello es fundamental hacer uso de las instancias de participación establecidas.

- **Identificación y divulgación de buenas prácticas.** La identificación y divulgación de buenas prácticas es el motor del mejoramiento de procesos. Las buenas prácticas son procesos útiles y su identificación sirve para valorar las acciones que dan resultado y mostrarlas a otros como ejemplos de comportamiento exitoso. Es importante diseñar mecanismos que permitan identificar aquello que caracteriza una buena práctica en formación ciudadana, de manera que eso pueda ser replicado y ajustado a otros contextos. Para lograrlo, una vez por año, el Comité de Convivencia puede organizar un encuentro de buenas prácticas en competencias ciudadanas, que rescate prácticas de directivos, docentes y estudiantes.
- **Participación estudiantil.** Este proceso es de suma importancia puesto que es en sí mismo formativo para los estudiantes, ya que les permite desarrollar capacidades de toma de decisiones en asuntos que los afectan. Trabajar en la participación estudiantil es útil para la apropiación de procesos y conocimientos democráticos y, sobre todo, es un derecho fundamental.

Para el logro de una participación estudiantil efectiva, todos los estudiantes son convocados a participar en las instancias de participación al comienzo del año. Para esto se utilizan mecanismos democráticos. Este ejercicio implica la realización de procesos de rendición de cuentas de sus representantes, así como la elección de representantes estudiantiles para las diferentes instancias de participación. Además, los alcances de estos procesos participativos son conocidos por todos los estudiantes.

Instancias de participación:

- **Consejo Directivo.** Este consejo es una instancia fundamental porque es el espacio en el que la comunidad educativa participa en la dirección de los EE para lograr la construcción democrática de los PEI. Esta instancia es útil para direccionar las acciones de gestión y el funcionamiento del EE. Vale recordar que entre sus funciones están asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa,

cuando alguno de sus miembros se sienta lesionado; participar en la planeación y evaluación del PEI, del currículo y del plan de estudios y someterlos a la consideración de la SE respectiva; recomendar criterios de participación del EE en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas; y establecer el procedimiento para permitir el uso de las instalaciones en la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales de la respectiva comunidad educativa (Art. 23, MEN, 1994).

- **Consejo Académico.** Este consejo le permite a la comunidad educativa participar en las decisiones que tienen que ver con la formación académica y ciudadana de los estudiantes. El Consejo aporta en la construcción de procesos académicos justos y concertados con todos los miembros de la comunidad educativa. Precisamente, entre sus variadas funciones, están servir de órgano consultor del Consejo Directivo en la revisión de la propuesta del PEI; estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciendo las modificaciones y ajustes, de acuerdo con el procedimiento previsto en el Decreto 1860; organizar el plan de estudios y orientar su ejecución; así como participar en la evaluación institucional anual (Art. 24, Ibíd.).
- **Comisión de Evaluación y Promoción.** El propósito de la Comisión es asegurar que exista un *Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes* (Art. 4, MEN, 2009b) constructivo y justo con los miembros de la comunidad educativa, que garantice el derecho de cada individuo a un debido proceso. Mediante la participación de diversos actores se garantiza una evaluación formativa que incluya aspectos cuantitativos y cualitativos. Esta Comisión es primordial, porque a partir de la información que desde allí se maneja se pueden tomar decisiones sustentadas sobre las acciones necesarias para el mejoramiento de la calidad de la educación.
- **Comité de Convivencia.** Es el encargado de coordinar y organizar los procesos de convivencia pacífica, participación y responsabilidad democrática y valoración de la diferencia. Así, el propósito del Comité tiene que ver con la transformación del EE hacia uno más democrático e incluyente y, al igual que el Comité de Evaluación, garantizar el derecho de cada individuo a un debido proceso, y hacer que sea un deber de cada persona respetar los derechos ajenos y no abusar de los propios.
- **Consejo Estudiantil.** Es, por excelencia, el espacio para el ejercicio de la participación de los estudiantes. En el contexto de las competencias ciudadanas es tanto un medio, como un fin, para la participación estudiantil y para asegurar la inclusión de la voz de los estudiantes en las decisiones institucionales, lo que a la postre significa ejercitar la ciudadanía activamente. Es, por definición, la práctica democrática para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana en el EE (Art. 41, Colombia, 1991).
- **Personero Estudiantil.** Esta figura es trascendental por su rol y por el proceso que permite pues es el puente entre las directivas y los estudiantes. Su existencia en el EE implica la realización de elecciones, el ejercicio de derechos de expresión y de reunión, y facilita la puesta en marcha de procesos de veeduría o control por parte de la comunidad estudiantil. Los propósitos de la Personería Estudiantil son representar, promover y defender los derechos de los estudiantes ante las demás instancias y ejercitar la representación en procesos electorales democráticos y transparentes. Como el Consejo Estudiantil, constituye una práctica democrática idónea para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana y la democracia.
- **Asamblea y Consejo de Padres de Familia.** La familia es una de las instituciones responsables, junto con la sociedad y el Estado, de la educación. Su participación es fundamental porque la educación es un proceso continuo y permanente que sobrepasa las paredes de la escuela. Por ello, el que las familias asuman su corresponsabilidad en la educación de sus hijos es necesario para la construcción de un proceso educativo consolidado y coherente en los diferentes grupos sociales a los que pertenecen los estudiantes.

La Asamblea General de Padres de Familia está conformada por la totalidad de padres de familia del EE quienes son los responsables del ejercicio de sus deberes y derechos en relación con el proceso educativo de sus hijos. Debe reunirse obligatoriamente mínimo dos veces al año por convocatoria del rector o director del establecimiento educativo (Art. 4, MEN, 2005).

El Consejo de Padres de Familia es un órgano de participación de los padres de familia del EE destinado a asegurar su continua participación en el proceso educativo y a elevar los resultados de calidad. Estará integrado por mínimo uno y máximo tres padres de familia por cada uno de los grados, de conformidad con lo que establezca el PEI (Art. 5, Ibíd.).

Desde las instancias de participación, el involucramiento de las familias se puede dar a partir de la primera reunión del año de la Asamblea y del Consejo de Padres de Familia, donde se definen objetivos de trabajo, actividades y estrategias concretas para cumplirlos. En las reuniones subsiguientes de estos organismos se realiza el seguimiento y ajustes al trabajo realizado.

Aula de clases

El aula es el espacio en donde se desarrolla el proceso formativo en las áreas académicas y, además, es donde se juega la mayor parte del tiempo de los estudiantes en la escuela. Son componentes de este ambiente los siguientes:

- Plan de estudios
- Enfoque metodológico
- Evaluación
- Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales
- Estilo y relación pedagógica
- Planeación de clases
- Uso pedagógico de las evaluaciones externas
- Atención educativa a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación, y a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos.

A continuación se presentan la conceptualización de los componentes para este ambiente.

- **Plan de estudios.** En este documento se aterriza a las prácticas de aula el direccionamiento estratégico del EE y, al mismo tiempo, es una oportunidad de participación de los docentes en la construcción del quehacer educativo. Para asegurar que el desarrollo de las competencias ciudadanas sea contemplado en el plan de estudios, este debe ser revisado y ajustado gradualmente en reuniones anuales, por cada área académica y con el acompañamiento del Consejo Académico. En dichas jornadas se delibera y se construyen consensos acerca de la pertinencia y la prioridad que debe guiar el desarrollo de competencias ciudadanas, usando para ello los estándares básicos, desde su articulación con las diferentes áreas y niveles.
- **Enfoque metodológico.** Es importante que el EE cuente con un enfoque común que asegure el desarrollo de competencias y sea compartido por toda la comunidad. El enfoque se traduce en criterios y prácticas pedagógicas que permiten la construcción de un proceso de mejoramiento institucional riguroso, alimentado por prácticas pedagógicas activas y reflexivas que garantizan el desarrollo de competencias ciudadanas en el aula.

Lo anterior puede lograrse con espacios para el diálogo de la comunidad educativa, durante las semanas

institucionales o de planeación, los cuales son coordinados por el rector y el Consejo Académico y se orientan a la definición de enfoques metodológicos para el desarrollo de competencias ciudadanas. La aplicación de los distintos enfoques es coherente con los principios pedagógicos de competencias ciudadanas, como por ejemplo aprender haciendo, el trabajo cooperativo y significativo, o una pedagogía basada en el reconocimiento, el diálogo, la reflexión crítica y la participación de los estudiantes y los docentes.

- **Evaluación.** Desde un enfoque de derechos y de formación ciudadana, la evaluación constituye la herramienta pedagógica por excelencia, pues permite partir de las potencialidades de las personas, para que ellas hagan del error y los aciertos una oportunidad de aprendizaje y de crecimiento. Los procesos de evaluación son importantes porque permiten a estudiantes y docentes fijar metas, planes y acciones para el mejoramiento y son oportunidades para el desarrollo de competencias ciudadanas en el aula. La evaluación también sirve para poner en marcha un proceso de mejoramiento institucional de calidad. Además, una evaluación formativa antes que punitiva, contribuye a la construcción de ambientes de aprendizaje democráticos.

La evaluación implica el trabajo desde diferentes niveles. Por una parte, es importante que el Comité de Evaluación y Promoción implemente la auto-evaluación institucional en competencias ciudadanas todos los años. Adicionalmente, si lo considera pertinente, el Comité puede formular un proceso de auto-evaluación docente para hacer seguimientos puntuales y orientar con más precisión el proceso de mejoramiento de la calidad, referido a competencias ciudadanas. De forma complementaria, es importante evaluar el desarrollo de competencias ciudadanas en los estudiantes, para lo cual resulta útil hacer procesos de hetero-evaluación, auto-evaluación y co-evaluación de los estudiantes, a partir de los estándares en competencias ciudadanas. Para ello se recomienda aprovechar los desarrollos de las pruebas SABER y pruebas internacionales en el tema. Idealmente, la evaluación del nivel de desarrollo de competencias ciudadanas se hace de forma cuantitativa y cualitativa.

- **Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales.** Es importante trabajar en opciones didácticas comunes en el aula porque facilitan prácticas de consenso entre docentes y porque establecen un marco común que facilita la evaluación. La elección de las opciones didácticas comunes se hace de forma participativa con el concurso de docentes y estudiantes. Con esta selección se busca, deliberadamente, opciones didácticas que promuevan el desarrollo de competencias ciudadanas como aquellas que implican el aprendizaje activo y colaborativo. Este procedimiento se repite periódicamente para la revisión y ajuste de las mismas.
- **Estilo y relación pedagógica.** En el aula es fundamental trabajar el estilo de docencia y la relación pedagógica entre estudiantes y docentes pues las competencias ciudadanas se desarrollan y despliegan precisamente en las relaciones que se establecen en el salón de clase. Este componente tiene como propósito fundamental la puesta en práctica de las competencias ciudadanas en la vida cotidiana de la escuela, así como la construcción de ambientes de aprendizaje favorables para su desarrollo en los estudiantes, caracterizados por promover relaciones de respeto y ser horizontales, democráticos, dialógicos e incluyentes.

Para ello, los docentes utilizan el aula como espacio para establecer relaciones más horizontales con sus estudiantes, que involucren comunicación, reciprocidad, valoración de avances y mejorías. También construyen con ellos acuerdos en cuanto a los límites y privilegios de dicha relación. Adicionalmente, los docentes tienen espacios de negociación con sus estudiantes que facilitan un papel protagónico de ellos en la elección de temas y estrategias de enseñanza. Los seguimientos y ajustes a estas prácticas se hacen

de manera constante por parte de los directores de área y del Consejo Académico y de Convivencia. Igualmente, es importante hacer partícipes a los estudiantes del análisis, la modificación y la construcción de normas en el aula (MEN, 2006b: 163), por ejemplo a partir de la elaboración anual de pactos de aula entre docentes y estudiantes.

- **Planeación de clases.** El trabajo para el desarrollo de competencias ciudadanas debe ser intencionado y articulado en la práctica al desarrollo de las demás competencias. El fin de la planeación es trabajar de manera sostenida y conciente en el desarrollo de competencias ciudadanas en el aula mediante una alineación coherente entre los estándares, la metodología y la evaluación.

Con este fin, los docentes planean de manera permanente sus clases mediante el uso de un instrumento construido mediante el trabajo en equipo. Tres preguntas pueden ayudar o guiar este proceso, apoyados en los estándares: ¿qué queremos que los estudiantes aprendan?, ¿cómo pueden hacerlo? y ¿cómo sabemos ellos y nosotros que lo han aprendido? Dicho instrumento permite el intercambio de información entre docentes, además de ser un modo de realizar registro, seguimiento y ajuste a las prácticas de aula. El instrumento incluye explícitamente el desarrollo de competencia ciudadanas: cuáles desarrollar en cada clase, cómo hacerlo y la forma de evaluar los logros.

- **Uso pedagógico de las evaluaciones externas.** Las evaluaciones externas son clave para la validación de la autoevaluación institucional de competencias ciudadanas. Esto se hace con el propósito de enriquecer los insumos internos, conocer la situación actual y poder priorizar el trabajo alrededor de competencias ciudadanas en el aula.

Para hacer lo anterior, el Consejo Académico y el Comité de Convivencia acuerdan sesiones de trabajo conjunto durante el año para analizar y sacar conclusiones sobre los resultados de las diferentes pruebas SABER 5^{to}, 9^{no} y 11 y, en caso de existir, estudios como el Internacional de Cívica y Ciudadanía —ICCS—⁸ en Competencias Ciudadanas. Estos resultados sirven para validar las autoevaluaciones que el EE establezca para el desarrollo de competencias ciudadanas. Estas conclusiones deben alimentar el PMI en lo referente a las prácticas de aula.

- **Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación, y a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos.** Este componente es importante porque todos los estudiantes tienen derecho a una educación que permita el desarrollo de competencias ciudadanas. Por lo tanto, para estudiantes con barreras específicas, se deben implementar acciones particulares para superarlas. La inclusión es en sí misma un ejercicio de ciudadanía que promueve la convivencia, la participación y la valoración de la diferencia, basada en el principio de que debe ser el contexto el que se ajusta a los individuos y no los individuos a los contextos, como forma efectiva de respetar la igual dignidad de todas las personas. En el aula se trabaja en el desarrollo de competencias ciudadanas teniendo una postura flexible frente a las creencias, tradiciones y demás manifestaciones culturales de los grupos étnicos de los estudiantes. Así mismo, mediante ambientes de aula que promuevan la no tolerancia de la discriminación a cualquier tipo de diferencia.

Proyectos Pedagógicos

Son actividades que ejercitan a los estudiantes en la solución de problemas y los preparan para enfrentar

8. Estudio Internacional de Cívica y Ciudadanía en el cual participó Colombia junto con 39 países del mundo. Se realizó desde el marco de las acciones del Sistema Regional de Evaluación y Desarrollo de Competencias Ciudadanas —SREDECC—.

Para más información ver <http://www.sredecc.org/>.

situaciones relacionadas con el contexto donde viven. En ellos se articulan acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de los derechos humanos, la sexualidad, y el aprovechamiento y conservación del ambiente. Son componentes de este ambiente los siguientes:

- Padres de familia
- Autoridades educativas
- Otras instituciones
- Sector productivo
- Trabajo en equipo
- Plan de estudios
- Enfoque metodológico
- Necesidades y expectativas de los estudiantes
- Proyectos de vida
- Participación de estudiantes

A continuación se presentan la conceptualización de los componentes para este ambiente.

- ***Padres de familia.*** La familia es una institución co-responsable, junto con la sociedad y el Estado, de la educación. En este sentido, su comprensión e inclusión en los proyectos pedagógicos es vital para responder a sus demandas y necesidades. Esto tiene como propósito generar acciones pertinentes que aporten a la comunidad.

Por ello, las familias y la comunidad deben incluirse en las planeaciones de los Proyectos Pedagógicos y en la permanente lectura de contexto, diseñando estrategias para el desarrollo de competencias ciudadanas en ambientes diferentes al escolar y comprendiendo la importancia de los mecanismos de comunicación con los padres de familia desde la escuela.

- ***Autoridades educativas.*** Las autoridades son el MEN y las SE certificadas. Es importante que los EE establezcan relaciones de colaboración con las autoridades educativas porque en ello se fundamenta la coherencia del sistema educativo, la evaluación de procesos y la inversión de recursos. Esta relación tiene como propósito la construcción de un sistema educativo que pueda producir resultados satisfactorios en cuanto a convivencia escolar y ciudadanía.

Esto implica que el EE disponga de los lineamientos y guías de proyectos pedagógicos de forma física o virtual. A partir del estudio de estos documentos se realiza la planeación anual en los equipos institucionales de cada proyecto. Adicionalmente, el contacto con la SE es constante para fortalecer el acompañamiento a los proyectos.

- ***Otras instituciones y sector productivo.*** En los diferentes contextos existen instituciones que comparten la responsabilidad y/o tienen como fin la educación. Es importante que los EE se relacionen con dichas entidades porque para el desarrollo de algunos componentes de los Proyectos Pedagógicos se necesitan recursos y acciones con los cuales los establecimientos no cuentan. Esto permite hacer realidad la responsabilidad de la formación en convivencia y ciudadanía entre los EE y la sociedad.

Para avanzar en este objetivo, cada año los equipos de los Proyectos Pedagógicos realizan un encuentro con representantes de diferentes sectores para articular acciones mediante las cuales se puedan desarrollar competencias ciudadanas. Producto de esta reunión se hacen alianzas y acuerdos para realizar procesos específicos y se desarrolla un cronograma de acciones y responsables.

- **Trabajo en equipo.** Este tipo de trabajo se entiende como un modo cooperativo de construir procesos en el EE. En los Proyectos Pedagógicos se conforman equipos de trabajo, lo cual aumenta la efectividad en la toma de decisiones y la construcción de consensos por tratarse de grupos pequeños. Este trabajo permite construir procesos sostenidos en el tiempo con lo cual se pueden lograr cambios en el EE y sus miembros. Estos grupos pueden llegar a constituir comunidades de aprendizaje basadas en la reflexión permanente acerca de las prácticas pedagógicas y el desarrollo de competencias ciudadanas de todos los miembros de la comunidad. Los Proyectos Pedagógicos conforman una mesa de trabajo al comienzo de cada año escolar, en la que un grupo pequeño de trabajo responsable facilita la coordinación de acciones. Adicionalmente, la conformación de la mesa debe atender a la diversidad de la comunidad educativa.
- **Plan de estudios.** Es fundamental el trabajo vinculante entre los proyectos y el plan de estudios porque este documento articula prácticas en aula, además de ser una evidencia formal del trabajo al respecto. Los contenidos de cada asignatura pueden ser vinculados al desarrollo de los Proyectos Pedagógicos, señalando las diferentes actividades pedagógicas para el logro de los estándares en competencias ciudadanas. Al ser una articulación formalizada, facilita su permanencia en el tiempo.
- **Necesidades y expectativas de los estudiantes.** Para los Proyectos Pedagógicos es indispensable conocer las necesidades y expectativas de los estudiantes porque una de las funciones de estos proyectos es responder de manera pertinente a las problemáticas de la comunidad educativa. El propósito de producir esta información es la construcción de un EE que responda de forma pertinente a sus miembros y a su contexto.

Para dar cuenta de esta información se puede hacer lo siguiente: dentro de la lectura de contexto, los Proyectos Pedagógicos incluyen un apartado que documente las necesidades y expectativas de los estudiantes. Este apartado es ajustado y actualizado de forma regular y también es validado en la práctica con los estudiantes.

- **Proyecto de vida.** Una de las tareas de los Proyectos Pedagógicos es facilitar la transformación de la vida de los estudiantes mediante procesos formativos significativos. Esto permite a su vez que los estudiantes sean ciudadanos activos y responsables de las decisiones que toman sobre sus vidas y sobre la vida de sus comunidades. De manera particular, el proyecto de vida se vincula estrechamente con el reconocimiento de la igual dignidad de todos los estudiantes y se convierte en el mecanismo propicio para que cada persona pueda vivir como quiera. Es decir, la dignidad entendida como la autonomía o la posibilidad de diseñar un plan de vida propio que promueva el libre desarrollo de la personalidad, sin más limitaciones que las que imponen el ordenamiento jurídico y los derechos de los demás.

En el desarrollo de los Proyectos Pedagógicos, los estudiantes son responsables de generar y desarrollar iniciativas propias que les permitan desarrollar sus competencias ciudadanas, con el acompañamiento constante de docentes y directivos. Dicho acompañamiento se realizará en las reuniones periódicas de los equipos de proyectos.

- **Participación de estudiantes.** La participación de los estudiantes en proyectos pedagógicos es importante porque las competencias ciudadanas se desarrollan mediante la participación en actividades y contextos democráticos. De allí, se desprende la exigencia para que los Proyectos Pedagógicos se desarrollen democráticamente. La participación tiene como propósito, en este caso, construir una comunidad educativa cohesionada en torno a temas sensibles para la comunidad local y global. Por ello, el proceso de convocatoria para participar en los Proyectos Pedagógicos debe ser constante. Además, en el desarrollo de estos proyectos se revisan permanentemente aspectos como la confianza, la escucha y la validación de las intervenciones e iniciativas de los estudiantes.

Tiempo libre

Puede ser entendido como todos los momentos diferentes a la jornada escolar, es decir, todos los espacios en los que los estudiantes no se encuentran en clase, en recreo o en actividades correspondientes a su jornada de estudio. Son componentes del tiempo libre los siguientes:

- Articulación de planes, proyectos y acciones
- Estrategia pedagógica
- Actividades extracurriculares
- Otras instituciones
- Uso de los tiempos para el aprendizaje
- Necesidades y expectativas de los estudiantes
- Proyecto de vida
- Oferta de servicios a la comunidad

A continuación, se presentan la conceptualización de los componentes para este ambiente en relación con el desarrollo de competencias ciudadanas.

- **Articulación de planes, proyectos y acciones.** El trabajo en actividades de tiempo libre tiene un propósito formativo en competencias ciudadanas, por lo cual debe ser articulado y coherente con los planes, proyectos y acciones del EE. Esto tiene como propósito ampliar el impacto de la formación ciudadana en el contexto local y facilitar la co-responsabilidad de la familia y la sociedad en la educación.

Este componente se puede trabajar a partir de las reuniones del Comité de Convivencia que se realizan al comienzo del año, donde se establece un cronograma de actividades para el aprovechamiento del tiempo libre. Estas se conciertan y planean a partir de la retroalimentación de la Comisión de Evaluación y Promoción, entre representantes del Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Padres y Proyectos Pedagógicos. Además de los docentes y directivos docentes, las familias juegan un papel protagónico en el seguimiento de dichas actividades.

- **Estrategia pedagógica.** Las actividades de tiempo libre deben tener un propósito pedagógico enmarcado dentro del horizonte institucional y los estándares básicos en competencias ciudadanas, ya que ellas son idóneas para trabajar la convivencia, la participación y la inclusión. Esto se logra cuando el Consejo Académico define la estrategia pedagógica que debe orientar las actividades de tiempo libre, así como sus herramientas didácticas, organización del tiempo y espacios, y pasos específicos para lograr desarrollar las competencias ciudadanas en los estudiantes.
- **Actividades extracurriculares.**⁹ Son la oportunidad de afianzar el vínculo entre escuela, familia y sociedad, en el ejercicio de su co-responsabilidad en la formación ciudadana. El propósito de estas actividades es fortalecer el proceso de formación ciudadana y ampliar su impacto en la comunidad local y regional.

Las actividades extracurriculares están especificadas en el PEI y en el PMI del EE. El rector convoca a una sesión del Consejo Directivo en donde se realiza la definición y articulación de esta política. La construcción de esta se hace de forma participativa, incluyendo a representantes de toda la comunidad educativa y a representantes de otras entidades que estén en capacidad de generar alianzas y acuerdos para el desarrollo

9. En las presentes orientaciones, las actividades extracurriculares son entendidas como parte de las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre.

de competencias ciudadanas en actividades extracurriculares, en campos como la educación artística, el deporte y la proyección social.

- **Otras instituciones.** El trabajo conjunto con otras instituciones, especialmente con las cajas de compensación en la jornada complementaria, es importante porque representa una oportunidad para ampliar el impacto y las oportunidades para la formación ciudadana. Esto tiene como propósito hacer realidad la co-responsabilidad de la sociedad representada en el concurso de entidades e instituciones de otros sectores en la formación ciudadana.

Para lograr esto, los directivos docentes o los equipos de los Proyectos Pedagógicos realizan un encuentro con representantes de cajas de compensación y organizaciones no gubernamentales, para articular acciones mediante las cuales se puedan desarrollar las competencias ciudadanas. Producto de esta reunión, se hacen alianzas y acuerdos para realizar actividades extracurriculares y se desarrolla un cronograma de actividades y responsables.

- **Uso de los tiempos para el aprendizaje.** Incluir este componente en el ambiente de tiempo libre es clave porque es reconocer que los procesos de aprendizaje sobrepasan las horas de clase. El propósito es entonces, organizar y planear las experiencias de aprendizaje de modo que faciliten el desarrollo de competencias ciudadanas más allá de los muros de la escuela.

Necesidades y expectativas de los estudiantes. La viabilidad y sostenibilidad de las actividades dependen del sentido que estas tengan para quienes están directamente implicados, es decir, los estudiantes. El propósito de este componente es construir un EE que produzca respuestas pertinentes para sus miembros y para su contexto.

Esto se logra cuando desde los cinco ambientes se genera un perfil de las necesidades —frente al desarrollo de competencias ciudadanas— y expectativas de los estudiantes, la cual se sintetiza en la lectura del contexto de los Proyectos Pedagógicos. Teniendo en cuenta estas necesidades y expectativas, se revisan las prioridades y el cronograma de las actividades para el aprovechamiento del tiempo libre.

Proyecto de vida. Los estudiantes necesitan una oferta diversa de espacios en los cuales puedan desarrollar sus intereses y desarrollar competencias ciudadanas que le permitan la toma de decisiones para sus vidas. Las actividades de tiempo libre tienen como objetivo ampliar las oportunidades para que los estudiantes sean ciudadanos activos y responsables de las decisiones que toman sobre sus vidas y sobre la vida de sus comunidades.

Para ello, el docente orientador hace seguimiento al proyecto de vida de los estudiantes y les da a conocer alternativas de actividades de tiempo libre que coinciden con sus intereses y, a través de las cuales, pueden desarrollar competencias ciudadanas.

4. Plantilla de ejemplo

El siguiente formato muestra un ejemplo del uso que se puede hacer de los indicadores presentados en esta cartilla.

Ambiente	Proceso	Componente	Cuál es nuestro estado actual	Qué vamos a hacer para mejorar nuestro estado actual	Con qué otros ambientes se puede relacionar o trabajar	Con qué personas o entidades lo vamos a hacer	Cuándo y dónde lo vamos a hacer (tiempos y espacios)	Con qué recursos contamos para mejorar nuestro estado actual	Cómo sabremos que hemos mejorado nuestro estado actual
Proyectos pedagógicos	Clima escolar	Pertenencia y participación	Pertinencia	Hablar con el rector para que lo que hemos trabajado un grupo de docentes, sea usado como base para construir un Proyecto Pedagógico enmarcado en las competencias ciudadanas que responda a las particularidades de nuestro contexto. Este proceso de construcción debe incluir a todos los miembros de la comunidad educativa, para que sea un proceso participativo e incluyente.	Para empezar, podría articularse con las instancias de participación, para que a partir de algunas actividades que se realizan desde ahí se pueda recoger información relacionada con el contexto y la realidad de la comunidad educativa, y así poder diseñar un proyecto pedagógico que responda a estas características y particularidades.	Con los docentes que hemos venido trabajando para que juntos le llevemos la propuesta al rector, para que él lidere la construcción y aplicación de un Proyecto Pedagógico de la escuela junto con los demás docentes y con los estudiantes, para que entre todos podamos construir y desarrollar nuestro Proyecto Pedagógico.	En las diferentes reuniones de las áreas y en la semana de formación se diseñan y planean Proyectos Pedagógicos desde el marco de competencias ciudadanas, y respondiendo a las necesidades y realidades de los estudiantes y la comunidad educativa.	Contamos con la experiencia que hemos adquirido un pequeño grupo de docentes por medio de capacitaciones, búsquedas individuales y puestas en práctica de los temas con pequeños grupos de estudiantes o en ambientes especiales de la escuela. Contamos también con las orientaciones del MEN en relación con los 3 Proyectos Pedagógicos, así como con la propuesta de estándares del MEN.	El día que lancemos un Proyecto Pedagógico para toda la escuela que haya sido construido con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Cuando los comportamientos de los miembros de la comunidad y, en particular, los estudiantes, se den en el marco de competencias ciudadanas y respondiendo a sus necesidades.



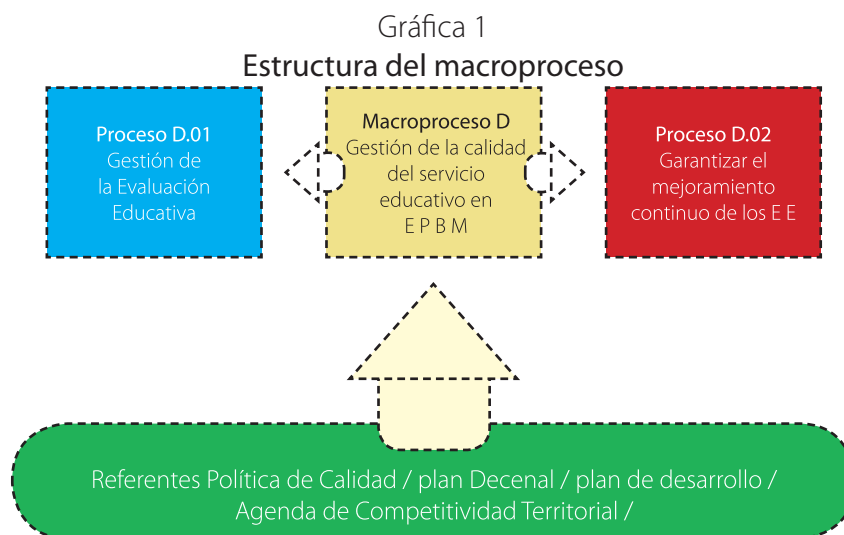
5. Recomendaciones para las SE

Para la institucionalización de las competencias ciudadanas es necesario que todos los actores del sector educativo estén involucrados en el proceso, cumplan las funciones para las cuales están llamados y lleguen a reconocer que educar para la ciudadanía y la convivencia es algo en lo que todos debemos no sólo aportar, sino también participar. Además, todos estos actores deben realizar sus actividades en beneficio de la escuela y de los procesos que desde ella se proponen y llevan a cabo.

Las SE son uno de estos actores fundamentales y en sus manos está la importante labor de desarrollar la gestión del servicio educativo, con el fin de que este sea eficiente, pertinente y de calidad. De esta forma, para que las competencias ciudadanas sean institucionalizadas, los EE necesitan acciones de apoyo y acompañamiento por parte de sus respectivas SE, las cuales deben estar articuladas con sus realidades, posibilidades y propuestas. Por esta razón, las presentes orientaciones también están dirigidas a las SE y a sus equipos de calidad, ya que es necesario que conozcan en detalle la estrategia que los EE tendrán la posibilidad de aplicar, y así puedan acompañar y fortalecer el uso del instrumento, con el fin de crear condiciones reales en los EE para la convivencia pacífica, la participación, la responsabilidad democrática y la valoración de las diferencias.

La construcción de estas orientaciones ha tenido la intención de optimizar, articular y fortalecer lo existente, por lo cual, a partir de una revisión de los instrumentos y orientaciones que las SE utilizan para acompañar a los EE, se presentan unas recomendaciones que están enmarcadas, principalmente, en las funciones que están llamadas a cumplir las SE certificadas (MEN, 2009a) y lo definido en el instrumento de Gestión de la Calidad del Servicio Educativo en Educación Pre-escolar, Básica y Media, en especial lo referido al Macroproceso D (Ídem.). Con el fin de orientar con claridad a las SE en el proceso de institucionalizar las competencias ciudadanas, y dado que el Macroproceso D está conformado por variados subprocesos y actividades, es importante señalar cuáles son los puntos en los que se considera necesario que el Macroproceso D y las presentes orientaciones se encuentren y se articulen.

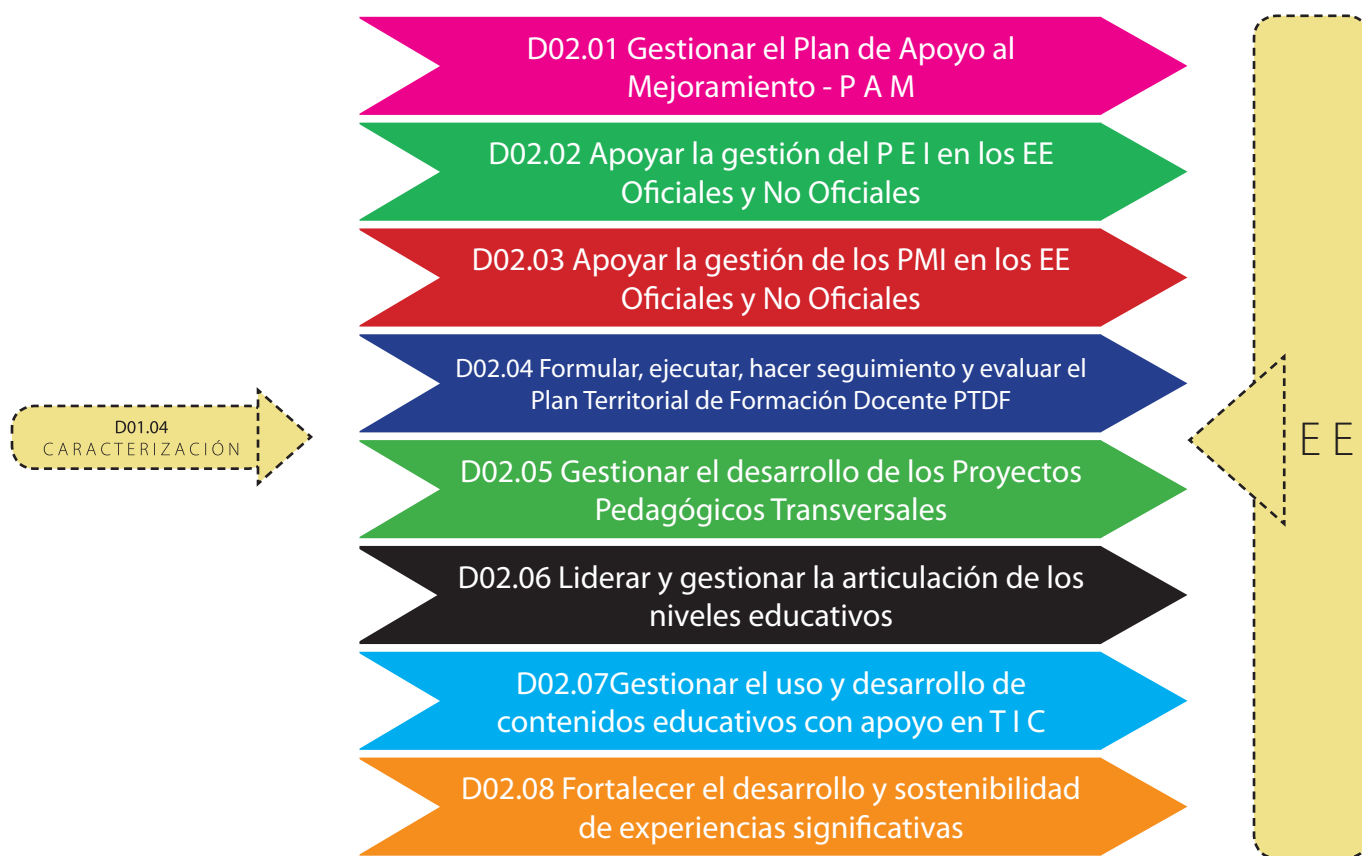
Para comenzar, es necesario recordar que el Macroproceso D está conformado por dos grandes subprocesos: el de Gestión de la Evaluación Educativa y el de Garantizar el Mejoramiento Continuo de los EE. En la *gráfica 1* se puede ver la estructura general del Macroproceso D, de la cual es importante resaltar el papel que juegan los estándares, lineamientos, referentes y orientaciones que el MEN y las SE producen y ponen en práctica en relación con la calidad de la educación. También es importante resaltar el subproceso Garantizar el Mejoramiento Continuo de los EE y su relación con todas las otras partes del Macroproceso D.



En la *gráfica 2* se encuentra el detalle del subproceso Garantizar el Mejoramiento Continuo de los EE, siendo este el punto de unión entre las presentes orientaciones y el Macroproceso D, ya que si pensamos este Macroproceso como un conjunto de momentos y acciones, este sería el momento en el que las SE deben diseñar el PAM y establecer los énfasis de éste, basándose en la caracterización o perfil del sector educativo (D01.04) que surge del cruce de los diferentes PMI hechos por cada EE.

En relación con lo anterior, y ya que el instrumento presentado anteriormente para la institucionalización de las competencias ciudadanas está enmarcado en la Ruta de Mejoramiento Institucional (MEN, 2008a), las presentes recomendaciones para las SE se ubican frente a los subprocesos que aparecen en las flechas de la gráfica, es decir, en relación con las acciones que las SE deben diseñar y aplicar para apoyar, acompañar y fortalecer el mejoramiento continuo de los diferentes EE, según sus particularidades y procesos.

Gráfica 2
D02 Garantizar el mejoramiento continuo de los E E



El hecho de que estas recomendaciones para las SE estén directamente relacionadas con la mayoría de las acciones que se proponen desde el Macroproceso D, es la confirmación de la necesidad de trabajar desde, para y por todos los ambientes de los EE, ya que así se crearán e institucionalizarán espacios para hacer realidad la convivencia pacífica, la participación y responsabilidad democrática y la valoración de las diferencias.

Después de las anteriores claridades, es momento de entrar a explicar la forma en que están diseñadas las recomendaciones para las SE, que parten justamente de otra de las principales intenciones de las *Orientaciones para la Institucionalización de las Competencias Ciudadanas*. Esta se refiere a aportar a los procesos de los EE y de las SE recomendaciones que permitan visualizar el estado ideal de un sector educativo que actúa decididamente por el desarrollo de competencias ciudadanas en todos los niños, niñas y adolescentes. Por ello estas recomendaciones, además de establecer el estado ideal que debe alcanzar cada SE, proponen

algunas formas en las que es posible hacer y lograr ese estado ideal de institucionalización de las competencias ciudadanas. Este texto también presenta una explicación básica de para qué se deben alcanzar esos ideales, buscando así una real comprensión de los principios, las razones, las conexiones y las necesidades de llevar a cabo estas acciones. A continuación se presenta la estructura de las recomendaciones:

Macroproceso D. Gestión de la Calidad del Servicio Educativo en Educación Pre-escolar, Básica y Media

Subproceso	Estado ideal	Cómo hacerlo y alcanzarlo	Para qué hacerlo y alcanzarlo
D02.01 a D02.06	Se refiere al acompañamiento que las SE deben hacer a los EE, basándose en asuntos específicos de cada subproceso y en el instrumento para la institucionalización de las competencias ciudadanas.	Se refiere a acciones que se recomienda que planee y desarrolle la SE para alcanzar los estados ideales de cada subproceso.	Se refiere a la relación fundamental que hay entre el estado ideal de cada subproceso, las acciones que debe desarrollar la SE para alcanzarlo y lo establecido por la Constitución Política de Colombia y la <i>Ley General de Educación</i> .

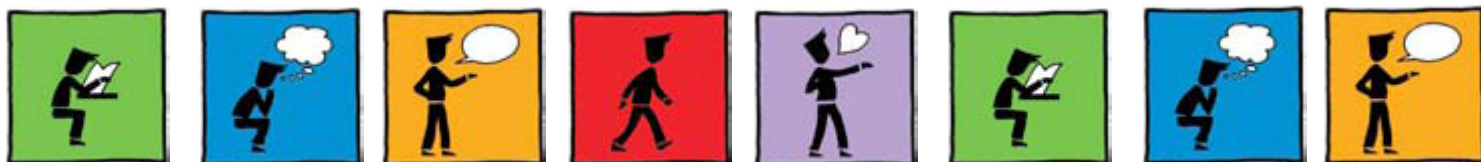
A continuación, se presentan entonces las recomendaciones, que propenden por una mejor gestión para el desarrollo de competencias ciudadanas en todos los establecimientos educativos del país.

RECOMENDACIONES PARA LAS SECRETARIAS DE EDUCACIÓN

Macroproceso D. Gestión de la Calidad del Servicio Educativo en Educación Pre-escolar, Básica y Media

Subproceso	Estado ideal	Cómo hacerlo y alcanzarlo	Para qué hacerlo y alcanzarlo
D02.01 Gestionar el Plan de Apoyo al Mejoramiento —PAM—	Tener en cuenta en el diseño de la estrategia de seguimiento y sostenibilidad del PAM las Orientaciones para la Institucionalización de las Competencias Ciudadanas y el instrumento que estas incluyen.	Para que la estrategia de seguimiento y sostenibilidad del PAM incluya las presentes orientaciones, es necesario que en las SE los respectivos equipos de calidad comprendan la importancia y necesidad de desarrollar competencias ciudadanas desde todos los ambientes y las actividades del EE. Esto se puede hacer mediante el estudio de la propuesta de Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas, la lectura reflexiva de las <i>Orientaciones para la Institucionalización de Competencias Ciudadana</i> y el trabajo en equipo en torno las estrategias planeadas.	Para que cualquier actividad o acompañamiento que desarrolle la SE o las recomendaciones que haga, sean una oportunidad para crear e institucionalizar espacios para hacer realidad la convivencia pacífica, la participación y la responsabilidad democrática, y la valoración de las diferencias.

Subproceso	Estado ideal	Cómo hacerlo y alcanzarlo	Para qué hacerlo y alcanzarlo
D02.02 Apoyar la gestión del Proyecto Educativo	Llevar a los EE a reconocer la importancia de la lectura de contexto permanente y sistemática como insumo para la construcción o ajustes del PEI. Llevar a los directivos docentes a considerar el desarrollo de competencias ciudadanas como la base del manual de convivencia, del plan de estudio, de la evaluación, del desarrollo de Proyectos Pedagógicos, y demás asuntos clave que se presentan en el PEI (Art. 14, MEN, 1994).	Capacitación: tanto los equipos de calidad de las SE, como los directivos docentes de los EE, se capacitan en el desarrollo de competencias ciudadanas y en estrategias para que estas queden plasmadas en el PEI desde estrategias de formación que se promuevan en los planes territoriales de formación. Acompañamiento: los equipos de calidad acompañan a los EE en la construcción del PMI y el ajuste del PEI, teniendo en cuenta los resultados de la lectura de contexto, diseñando y llevando a la práctica actividades de revisión del PEI con toda la comunidad educativa, que sean participativas y de inclusión. Se aseguran de que los distintos aspectos y temas del PEI estén enmarcados y creen las condiciones para la convivencia pacífica, la participación y la responsabilidad democrática y la valoración de las diferencias.	Para asegurar que todas las estrategias del PEI giren entorno a las competencias ciudadanas y respondan a las condiciones sociales, económicas y culturales del medio (Art. 14, MEN, 1994).
D02.03 Apoyar la gestión de los planes de mejoramiento institucional PMI	Acompañar a los EE en el conocimiento y aplicación del instrumento para la institucionalización de las competencias ciudadanas, para asegurar su adecuado uso y su articulación con la autoevaluación institucional a partir de la Guía 34 (MEN, 2008a).	Preparar a los equipos de calidad para que puedan acompañar a los EE en el proceso de institucionalizar las competencias ciudadanas, por medio de actividades de capacitación relacionadas con el instrumento para la institucionalización de las competencias ciudadanas y la forma de trabajarlo de manera articulada con la autoevaluación institucional de la Guía 34 (MEN, 2008a). Para que este proceso tenga continuidad y logre llevar a resultados concretos, la SE planea y ejecuta reuniones periódicas en las que se revisa el avance en la institucionalización de las competencias ciudadanas, a partir de la aplicación conjunta del instrumento. Es importante que tanto estas reuniones, como cualquier reunión que planea la SE en relación con la gestión del PMI, respondan a los principios de diálogo, participación y reconocimiento.	Para que las SE lleven a cabo una de sus funciones básicas, a saber: apoyar a los EE en su proceso de autoevaluación, haciendo énfasis en el desarrollo de competencias ciudadanas, tanto por medio del uso del instrumento para la institucionalización de las competencias ciudadanas, como por medio de las actividades que diseñen y desarrollen para gestionar en general o en específico los PMI.



Subproceso	Estado ideal	Cómo hacerlo y alcanzarlo	Para qué hacerlo y alcanzarlo
D02.04 Definir, ejecutar y hacer seguimiento a los Planes Territoriales de Formación Docente	Bajo el principio “como usted enseña es lo que usted enseña”, la SE debe llevar a cabo actividades de formación, con el fin de desarrollar competencias ciudadanas en los docentes de modo que ellos puedan hacer lo mismo con los estudiantes. Esta formación debe incluir capacitación en conocimientos teóricos y en experiencias a partir de la práctica, y debe estar dirigida a desarrollar competencias ciudadanas en los diferentes ambientes del EE (gestión institucional, instancias de participación, tiempo libre, aula y Proyectos Pedagógicos). Los equipos de calidad y los directivos docentes también deben ser formados en competencias ciudadanas, para asegurar que las acciones de los diferentes actores de la comunidad educativa sean un permanente ejercicio y ejemplo de ciudadanía y convivencia, y para que los directivos docentes tengan criterios para seleccionar o realizar futuros programas de formación en su EE. Adicionalmente, la SE debe llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del plan de formación y capacitación, observando y analizando la transformación de las prácticas docentes y de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, en relación con el desarrollo de competencias ciudadanas.	Incluir en los criterios para la definición del plan territorial de formación docente los resultados, evaluaciones, comentarios o solicitudes hechas por los EE relacionadas con temas tales como: convivencia, participación, resolución de conflictos, diferencias culturales, inclusión, ciudadanía y otros. Diseñar actividades de formación teórica y pedagógica sobre competencias ciudadanas, en las que se trabaje sobre cómo usar los estándares, cómo desarrollar competencias ciudadanas en los diferentes ambientes del EE, entre otros. Adicionalmente, realizar actividades de formación en las que, a partir de la práctica, se enseñe el desarrollo de competencias ciudadanas. Basar todas las actividades de formación docente, independientemente del tema que se trate, en el desarrollo de competencias ciudadanas, permitiendo, por ejemplo, la participación de todos los actores por igual, la construcción de saberes y prácticas a partir de las experiencias e intereses personales, el establecimiento de relaciones de convivencia y respeto, entre otras. Incluir en las acciones de seguimiento y evaluación del plan de formación docente indicadores o componentes relacionados con la transformación de la práctica docente, con las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa al interior de los EE y con la articulación de estas prácticas con lo establecido en el PEI.	Para que los docentes y directivos docentes estén en capacidad de adelantar acciones pedagógicas en todos los ambientes para institucionalizar las competencias ciudadanas. Esto debido, principalmente, a que siendo un tema primordial es una materia en la que hay aún retos muy importantes por alcanzar.
D02.05 Orientación de estrategias pedagógicas para implementar Proyectos Pedagógicos transversales	Acompañar a los EE en el diseño e implementación de los Proyectos Pedagógicos implica que los equipos de calidad de las SE conozcan y guíen a los EE a partir de, por un lado, los lineamientos particulares de los Proyectos Pedagógicos y, por otro lado, lo relacionado con estos en las presentes orientaciones (marco legal y teórico, descripción de ambiente e indicadores).	A partir de los lineamientos y orientaciones, la SE debe apoyar a los EE a incluir los resultados de la lectura de contexto en el diseño de los Proyectos Pedagógicos y, así mismo, acompañarlos para asegurar que las actividades y acciones que se vayan a promover desde estos proyectos efectivamente estén enmarcadas en la construcción de ciudadanía, en la convivencia y en el ejercicio de los derechos humanos. Es necesario que los equipos de calidad incluyan en la evaluación de los procesos desarrollados desde los Proyectos Pedagógicos, componentes relacionados con la construcción de ciudadanía y la convivencia.	Para que los Proyectos Pedagógicos realmente preparen a los estudiantes para la solución de problemas cotidianos, que estén directamente relacionados con su entorno social, cultural, científico y tecnológico. Adicionalmente, para que los Proyectos Pedagógicos puedan correlacionar, integrar y hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores logrados en el desarrollo de diversas áreas, así como de la experiencia acumulada de cada estudiante.

Subproceso	Estado ideal	Cómo hacerlo y alcanzarlo	Para qué hacerlo y alcanzarlo
D02.06 Promover la articulación de los niveles educativos	Identificar los problemas y los logros de los EE, registrados en el PMI, frente al desarrollo de competencias ciudadanas en los diferentes niveles y grados educativos. Formar y capacitar a todos los directivos y docentes en el desarrollo de competencias ciudadanas, basándose en la comprensión y uso de los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas y en la inclusión de estos en el plan de estudios. Adicionalmente, por medio de la formación, se debe llevar a los directivos docentes y a los docentes a comprender la necesidad de enmarcar en la convivencia pacífica, la participación y la responsabilidad democrática, y la valoración de las diferencias, todos los estilos docentes, las prácticas de aula y los ambientes de aprendizaje desarrollados y aplicados en cada nivel y grado.	Formar a todos los docentes del EE en el uso de los estándares básicos de competencias ciudadanas y de la inclusión de estos en el plan de estudios. Para esta formación, tener en cuenta los indicadores relacionados con el aula de las presentes <i>Orientaciones para la Institucionalización de las Competencias Ciudadanas</i>. Promover espacios para que los EE compartan experiencias exitosas relacionadas con el desarrollo de competencias ciudadanas en los diferentes niveles y grados educativos, para que así se puedan replicar las buenas prácticas.	Para que el proceso pedagógico de la educación básica y media comprenda todos los grados y estos se organicen en forma continua y articulada, de modo que permita el desarrollo de actividades pedagógicas de formación integral guiadas por el desarrollo de competencias ciudadanas, facilite la evaluación con relación a los estándares y favorezca el avance y la permanencia del educando dentro del servicio educativo, de manera que se cumplan los fines que proponen la Constitución y la Ley.



Para cerrar podemos volver a nuestra metáfora de la orquesta. La Cartilla 1 fue una descripción de las secciones de la orquesta, su marco normativo y conceptual, sus funciones e importancia. La presente cartilla ha descrito las partituras, esto es, la relación de las orientaciones con el proceso de mejoramiento institucional, los indicadores de este proceso, y la relación con las SE como principales acompañantes del proceso de institucionalización de las competencias ciudadanas. Ahora bien, la orquesta con sus secciones articuladas, interpretando cada una sus partituras y con el respaldo de las Educaciones, está lista para interpretar la sinfonía de la institucionalización de las competencias ciudadanas.

Así, para el periodo 2010-2014, el Programa de Competencias Ciudadanas del MEN busca contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación desde la construcción de ciudadanía y la cultura de derechos humanos, a través de las siguientes líneas de acción:

- Formación docente
- Posicionamiento de las competencias ciudadanas en entidades territoriales e instancias de coordinación
- Gestión del conocimiento
- Evaluación, monitoreo y sistematización

De esta forma, el Programa de Competencias Ciudadanas promueve la transformación de los EE a través del ejercicio de revisión y actualización permanente del PEI que estos realizan, con el fin de institucionalizar el desarrollo de competencias ciudadanas. Esta institucionalización se entiende, entonces, como un proceso colectivo mediante el cual las competencias ciudadanas son apropiadas y legitimadas por la comunidad educativa. Así, el fin de la institucionalización es la inclusión, desarrollo y puesta en práctica de las competencias ciudadanas en los espacios cotidianos de los EE y con ello la posibilidad real de llevar a cabo lo propuesto en los Estándares Básicos de Competencias Ciudadanas dentro y fuera del contexto educativo (MEN, *s.f.*).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Colombia (1991), *Constitución Política de Colombia*, disponible en:

<http://web.presidencia.gov.co/constitucion/index.pdf>, Bogotá D.C.: Presidencia de la República.

Congreso de la República (1994), *Ley 115: Ley General de Educación*, disponible en:

http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf, Bogotá, D.C.:

Congreso de la República de Colombia.

Duarte, J., Bos, M.S., y Moreno, M. (2011). "Los docentes, las escuelas y los aprendizajes escolares en

América Latina: Un estudio regional usando la base de datos del SERCE", en *Notas técnicas*, disponible

en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35361923>, s.c.:

Banco Interamericano de Desarrollo.

McEvoy, A. y Welker, R. (2000), "Antisocial behavior, academic failure, and school climate: a critical review",

en *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, otoño, vol. 8, No. 3, pp. 130-140,

Austin: Hammill Institute on Disabilities.

MEN (2010), *Declaración del Primer Encuentro con Secretarios de Educación: "Educación de calidad, el camino hacia la prosperidad"*, disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-253477.html>, Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

_____. (2009a), *Guía N° 33. Organización del Sistema Educativo. Conceptos generales de la educación preescolar, básica y media*, Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

_____. (2009b), *Decreto 1290: Por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media*, Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

_____. (2008a), *Guía N° 34. Guía para el Mejoramiento Institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento*, disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-177745.html>, Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

_____. (2008b), *Proyecto Piloto de Educación para el Ejercicio de los Derechos Humanos. Propuesta conceptual y metodológica para abordar el ejercicio de lectura del contexto*, disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-168374.html>, Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

_____. (2006a), *Estándares Básicos en Competencias Ciudadanas: formar para la ciudadanía sí es posible*. Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

_____. (2006b), *Estándares Básicos de Competencias en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias y Ciudadanas. Lo que los estudiantes deben saber y saber hacer con lo que aprenden*, Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

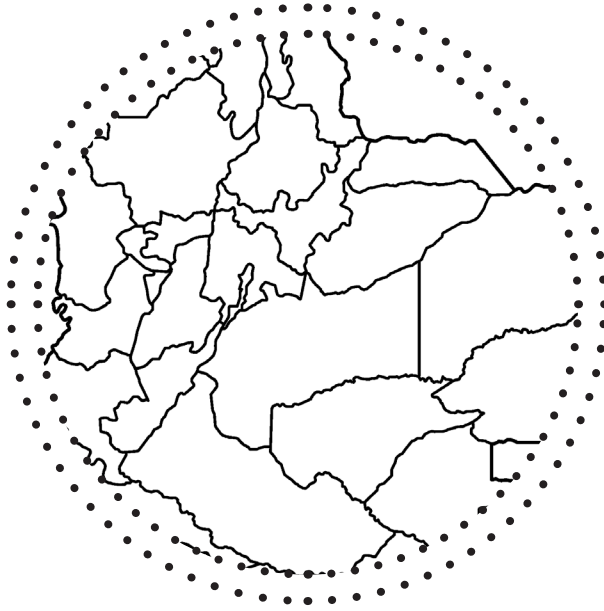
_____. (2005), *Decreto 1286: Por el cual se establecen normas sobre la participación de los padres de familia en el mejoramiento de los procesos educativos de los establecimientos oficiales y privados, y se adoptan otras disposiciones*, disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85861_archivo_pdf.pdf, Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional

_____. (2004), *Comprensiones sobre ciudadanía*. Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

_____. (1994), *Decreto 1860: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales*, disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf, Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

_____. (s.f.), *Programa de Competencias Ciudadanas, Resumen ejecutivo*. Documento borrador, Ministerio de Educación Nacional.

SERCE (2008), *Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Resumen Ejecutivo*, disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001606/160659S.pdf>, Santiago de Chile: UNESCO.



O R I E N T A C I O N E S
PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN
DE LAS COMPETENCIAS CIUDADANAS

Cartilla 2

MAPA

