DETRÁS DEL MURO

REFLEXIONES DE UN DIRECTIVO DOCENTE

CARLOS ENRIQUE GARCÍA-YERENA
ENRIQUE J. DELAHOZ-DOMÍNGUEZ
BRIAN JOHAN BUSTOS-VIVIESCAS

SELLO EDITORIAL
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

DETRÁS DEL MURO

REFLEXIONES DE UN
DIRECTIVO DOCENTE

Detrás del muro: Reflexiones de un directivo docente/ Carlos Enrique García-Yerena, Enrique J. Delahoz-Domínguez, Brian Johan Bustos-Viviescas — Pamplona: Universidad de Pamplona. 2026.

98 p. 17 cm x 24 cm
ISBN (Digital): 978-628-7937-24-6

© Universidad de Pamplona
© Sello Editorial Unipamplona
Sede Principal Pamplona, Km 1 Vía Bucaramanga-
Ciudad Universitaria. Norte de Santander, Colombia.
www.unipamplona.edu.co
Teléfono: 6075685303

Detrás del muro: Reflexiones de un directivo docente

Carlos Enrique García-Yerena
Enrique J. Delahoz-Domínguez
Brian Johan Bustos-Viviescas

ISBN (Digital): 978-628-7937-24-6
Primera edición octubre de 2026
Colección Educación
© Sello Editorial Unipamplona

Rectora (e): Laura Patricia Villamizar Carrillo Ph.D
Vicerrector de Investigaciones: Aldo Pardo García Ph.D

Jefe Sello Editorial Unipamplona: Caterine Mojica Acevedo
Corrección de estilo: Andrea del Pilar Durán Jaimes
Diseño y diagramación: Laura Angelica Buitrago Quintero

Hecho el depósito que establece la ley. Todos los derechos reservados.
Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio, sin permiso del editor.



Detrás del muro: Reflexiones de un directivo docente

Carlos Enrique García-Yerena
Enrique J. Delahoz-Domínguez
Brian Johan Bustos-Viviescas

Formando nuevas generaciones con sello de excelencia comprometidos con la transformación social de las regiones y un país en paz

SELLO EDITORIAL
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

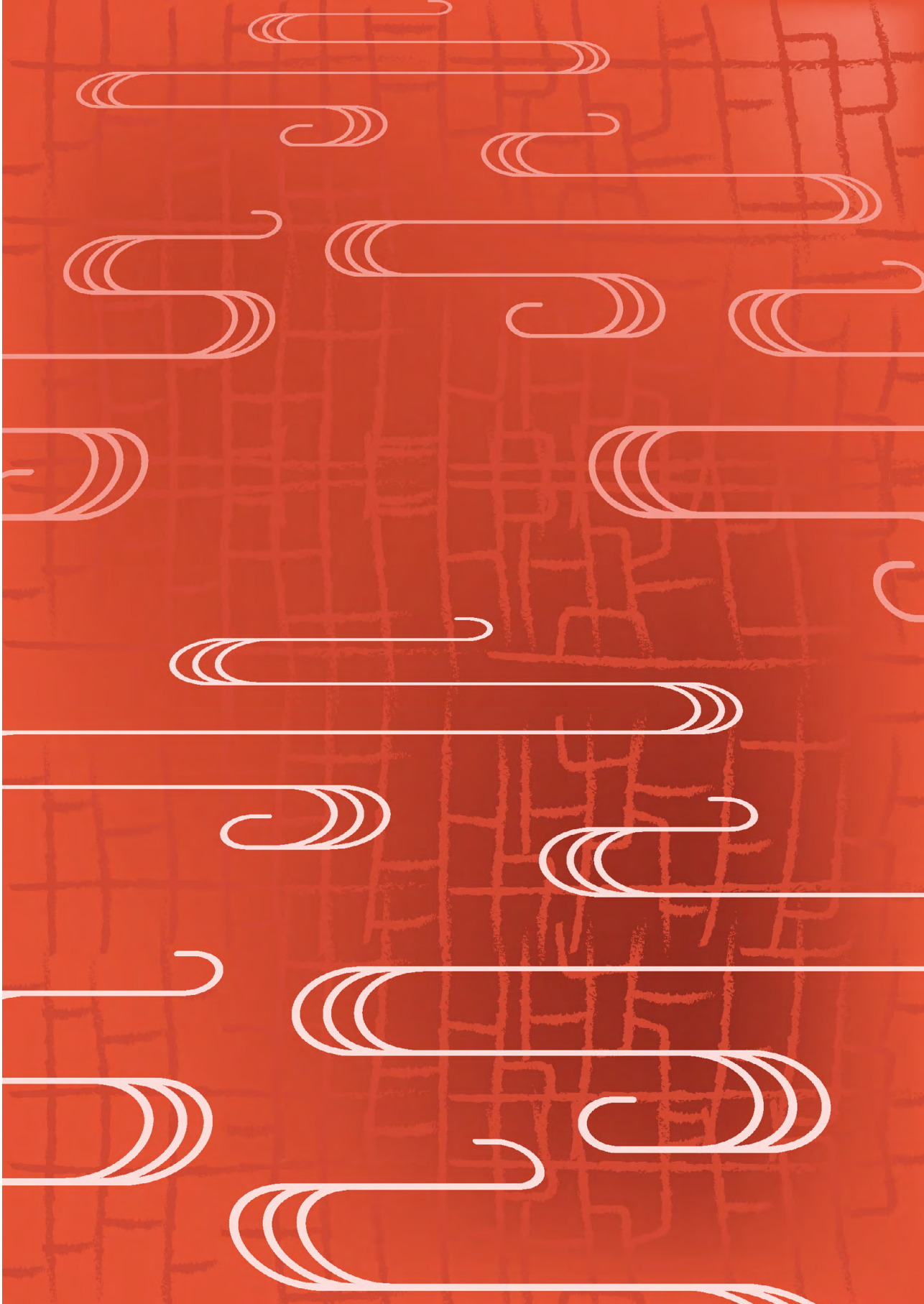
Vicerrectoría de INVESTIGACIONES UNIPAMPLONA

Agradecimientos

Al Señor rector Humberto Jiménez Galindo, que en paz descanse, quien tuvo la magnífica idea de plasmar las vivencias que él y muchos de sus compañeros rectores directivos tienen en su diario vivir dentro del contexto escolar.

In memoriam

En memoria de nuestro amigo, colega y hermano, Humberto Jiménez Galindo. Un dedicado docente entregado a la academia, amante de la literatura, la libertad, el deporte, la música, los viajes y el conocimiento. Quien partió a los brazos de nuestro Señor Jesucristo y desde allí nos cuida. Agradecemos todo el apoyo, la participación, la transformación, la humildad y la humanidad que siempre compartiste con todos "Que Dios esté contigo".



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 5
PRÓLOGO 13
PRESENTACIÓN 17

18 CAPÍTULO 1.
Día 1: El comienzo de un nuevo año escolar

24 CAPÍTULO 2.
Día 2: Retos y decisiones en la gestión escolar

31 CAPÍTULO 3.
Día 3: Entre tensiones y decisiones

37 CAPÍTULO 4.
Días 4 y 5: Entre la norma y la vocación

44 CAPÍTULO 5.
Las sedes: Dinámicas, desafíos y estrategias educativas

50 CAPÍTULO 6.
Inicio de clases

55 CAPÍTULO 7.
Transcurso del año escolar

59 CAPÍTULO 8.
Mitad de año escolar

62 CAPÍTULO 9.
Segunda etapa del año escolar

69 CAPÍTULO 10.
Los grados

73 CAPÍTULO 11.
Retos y decisiones del quehacer rectoral

REFERENCIAS 93
AUTORES 97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Acto de bienvenida escolar 19
Figura 2. Reunión de profesores..... 21
Figura 3. Presupuesto de la institución en cada sede. 22
Figura 4. Espacio recreativo de la escuela. 24
Figura 5. Libro Diez negritos 25
Figura 6. Espacio recreativo. 31
Figura 7. Trabajos de Educación Física. 38
Figura 8. Retos sociales en la educación. 45
Figura 9. Inicio de clase. 51
Figura 10. Charlas pedagógicas. 55
Figura 11. Mitad del año escolar..... 59
Figura 12. Segunda etapa del año escolar. 63
Figura 13. Pruebas Saber 11. 65
Figura 14. Preicfes 67
Figura 15. Grados 11. 69
Figura 16. Palabras del rector..... 70
Figura 17. Periodo de prueba..... 77
Figura 18. Docentes provisionales. 78
Figura 19. SIMO 80
Figura 20. Banco de la excelencia..... 81
Figura 21. Sistema Maestro. 82
Figura 22. Horas extras. 83
Figura 23. Decreto 2277. 84
Figura 24. Régimen salarial 2277. 85
Figura 25. Valor hora extra, 2277. 86
Figura 26. Decreto 1278. 87
Figura 27. Decreto 1278. 88
Figura 28. Asignación salarial Decreto 1278. 89

Prólogo

Los textos pedagógicos, cuando se entrelazan con el poder de la prosa, se convierten en una herramienta esencial para provocar reflexiones profundas y generar aprendizajes significativos. Detrás del Muro es una obra que, al igual que otros referentes como La Meta de Eliyahu Goldratt, trasciende su narrativa para convertirse en una guía indispensable para quienes se dedican a la enseñanza.

Goldratt, a través de una novela, logró exponer la complejidad de la gestión de restricciones en procesos productivos, convirtiendo conceptos técnicos en una historia envolvente que enseñaba desde la experiencia vivida por los personajes. Así como La Meta se ha convertido en lectura obligada para estudiantes de administración y gestión empresarial, Detrás del Muro tiene el potencial de ser un texto esencial para aquellos interesados en desarrollar una carrera docente.

La docencia, como cualquier profesión dedicada a la formación de individuos, no se limita a lo que está escrito en los manuales. Implica una constante adaptación, reflexión y un proceso continuo de aprendizaje basado en la experiencia. Detrás del Muro nos sumerge en el mundo cotidiano de la gestión educativa a través de la historia de un rector que, a pesar de su amplia experiencia, sigue despertando con la ansiedad que trae consigo el comienzo de un nuevo año escolar.

El libro relata con detalle las preocupaciones del rector mientras repasa la agenda del primer día de clases. Aunque ha planificado cuidadosamente la jornada, no puede evitar sentirse inquieto, pues sabe que la educación es un proceso vivo, lleno de variables

que no siempre se pueden prever. Este fragmento es un reflejo de lo que muchos docentes y directivos viven a diario: El balance entre la planificación minuciosa y la improvisación necesaria para lidiar con las circunstancias que se presentan. Así, a través de un relato íntimo y detallado, Detrás del Muro permite al lector sumergirse en las emociones y tensiones de la labor educativa, mostrando que ser maestro es más que impartir conocimientos, es gestionar emociones, recursos e incluso incertidumbres.

La pedagogía, como bien se sabe, no solo es una ciencia, sino también un arte. Y como tal, requiere de una sensibilidad especial para identificar las necesidades de los estudiantes, comprender el entorno que los rodea y, sobre todo, ser flexible y resiliente ante los constantes cambios que se dan en las aulas. El libro nos invita a reflexionar sobre la importancia de los momentos cotidianos que pueden parecer insignificantes, pero que marcan la diferencia en el proceso de aprendizaje. Desde la disposición de las sillas en un salón hasta la creación de un ambiente de confianza en la sala de profesores, Detrás del Muro muestra cómo cada detalle influye en la construcción de una comunidad académica.

A medida que el rector organiza el primer encuentro con los maestros, el texto nos lleva a vivir la experiencia del reencuentro de los docentes después de las vacaciones. Los abrazos, las sonrisas y las conversaciones informales reflejan una realidad compartida por muchos educadores: La educación no es solo un trabajo, es una vocación que conecta a las personas de una manera profunda. Los docentes no solo son profesionales que imparten clases, son seres humanos que construyen relaciones, que enfrentan juntos los desafíos del sistema educativo y que, a menudo, encuentran en sus colegas el apoyo necesario para continuar.

Uno de los aspectos más valiosos de Detrás del Muro es su capacidad para mostrar la dualidad de la docencia: Por un lado, está la planificación estructurada, los indicadores de éxito y

las metas académicas que deben alcanzarse; por el otro, está la parte humana, la incertidumbre, las emociones y las relaciones que se construyen entre maestros y estudiantes. El rector, a lo largo de la obra, lidia con esta tensión constante. Se aferra a los principios administrativos que le han enseñado, pero también reconoce que, en el fondo, hay algo más que no puede controlarse completamente: El impacto que los maestros tienen en la vida de sus estudiantes y cómo éste a veces va más allá de los resultados cuantificables.

A medida que avanzamos en la narrativa, el texto nos lleva a reflexionar sobre los desafíos que enfrenta el sistema educativo. El rector no solo debe organizar el inicio de las clases, sino también encontrar soluciones para las limitaciones presupuestarias, el mantenimiento de la infraestructura y la gestión de los recursos humanos. En este sentido, Detrás del Muro pone de manifiesto la complejidad de la labor directiva en la educación, donde las decisiones no siempre se toman bajo las condiciones ideales y donde el liderazgo no solo implica gestionar, sino también inspirar y motivar a un equipo docente a seguir adelante, a pesar de las adversidades.

En un momento especialmente conmovedor, el rector pide sabiduría y templanza para enfrentar los desafíos del nuevo año escolar, mostrando que el éxito de una escuela no se mide solo por los resultados académicos, sino por la capacidad de sus líderes para generar un ambiente de trabajo colaborativo, reflexivo y motivador. Esta escena nos recuerda la importancia de los aprendizajes basados en la experiencia, esos conocimientos tácitos que solo se adquieren a través de la interacción con la comunidad académica y que permiten a los docentes no solo lidiar con situaciones cotidianas, sino también enfrentar circunstancias extraordinarias.

Detrás del Muro no es solo un libro sobre la docencia, es un homenaje a todos aquellos que día a día se levantan con la misión de transformar vidas a través de la educación. Nos invita a repensar el rol del maestro como un facilitador del aprendizaje, pero también como un líder, un mentor y un pilar en la formación de la sociedad.

Este libro ofrece una mirada profunda y realista de los retos, triunfos y emociones que acompañan a quienes eligen la noble vocación de enseñar. En resumen, Detrás del Muro es una obra que, mediante recursos literarios, ofrece valiosas lecciones para la formación docente. A través de sus personajes, nos muestra la importancia de la planificación, pero también la necesidad de adaptarse al cambio, de ser flexibles y de enfrentar con resiliencia las dificultades. Es un texto que combina la experiencia pedagógica con la prosa narrativa, creando un espacio para la reflexión y el aprendizaje, tanto para aquellos que ya están en el camino de la docencia como para quienes aspiran a ser parte de este noble oficio.

Johann Snayder Lafaurie Rivera
Docente de Matemáticas y Física
Directivo docente

Presentación

La construcción del libro "Detrás del Muro" representa un hito importante en toda la literatura educativa, porque este permite observar y detallar vivencias, dificultades y sacrificios que afronta un rector en una escuela pública colombiana, durante el año escolar.

Este libro espera ser una herramienta importante para el crecimiento de los estudiantes de Licenciatura en Educación y a los profesionales en ejercicio que aspiran ser directivos docentes, debido al aporte de una visión detallada, realista y profunda de cada uno de los desafíos que se presentan en esta profesión. Igualmente, este libro es un recurso que les permitirá anticipar los desafíos, luchas, hechos y soluciones connaturales a la carrera profesional.

"Detrás del Muro" ofrece elementos sobre las complejidades que se presentan en la gestión educativa en lo que respecta al sector oficial, en donde los recursos son limitados, mientras que los problemas y sus necesidades son abrumadores. Por medio de este relato inédito y empírico, los lectores podrán adentrarse en el ambiente educativo y social que enfrentan las instituciones, permitiendo comprender íntimamente las luchas cotidianas, los triunfos que se viven en silencio y las decisiones, a veces cuestionables, propias de un rector.

Finalizada la lectura se espera que el lector proyecte nuevas estrategias, cultive y coseche empatía entre sus estudiantes, docentes, directivos y padres de familia, manteniendo la pasión por enseñar, que redundará en el desarrollo del conocimiento de las nuevas generaciones.

Capítulo 1.

Día 1: El comienzo de un nuevo año escolar

Los inicios de un nuevo ciclo escolar siempre traen consigo una serie de reflexiones y preparaciones por parte de quienes participan en este proceso educativo. Para un rector, este es el momento de asumir nuevos desafíos, reafirmar compromisos y atender las expectativas de su equipo, mientras distribuye y optimiza los recursos disponibles en función de los objetivos de la institución. En este primer capítulo se da cuenta de la jornada inaugural del ciclo escolar, un día particularmente intenso, lleno de emociones, verificaciones y decisiones que se toman en forma prematura y son determinantes para que se establezca el clima en el que se desarrollará el año. Desde la experiencia de un rector que da cuenta de su cotidianeidad en la administración de una institución, se organiza este capítulo utilizando el testimonio de uno que, a pesar de la experiencia, aún se encuentra en un estado de expectativa, y describe el cotidiano de la administración educativa en la disposición de espacios físicos, en la programación de actividades y en el trazado de una ruta necesaria para superar, en la medida de lo posible, los problemas de financiamiento, logística y otros que suelen agobiar a las instituciones. Desde este capítulo se podrán esbozar algunas reflexiones que se desarrollarán a lo largo de todo el proceso educativo en torno a la previsión, la administración del cambio y la disposición para asumir un liderazgo.

Figura 1
Acto de bienvenida escolar



Fuente: Colegio Alfonso Ugarte (2014). Nota. Estudiantes en formación.

Se despertó muy temprano, mucho antes de escuchar el sonido del radio despertador. La noche anterior había repasado la agenda varias veces, ansioso de verificar que cumpliera con los propósitos planteados. Aunque la había planeado con una semana de antelación, no dejaba de preguntarse cómo sería su desarrollo. No era la primera vez que lo hacía; sin duda, podría calificarse como un experimentado en el tema. Sin embargo, la angustia natural del comienzo de un nuevo año escolar seguía presente independientemente de cuánta experiencia se tenga en la administración educativa, cada nuevo ciclo trae consigo transformaciones, y sería un error creer que la organización se repite de forma idéntica con el paso de los años.

Transcurrían los días finales de enero, concretamente la última semana del mes, con el retorno de las vacaciones de fin de año. La ciudad lucía tranquila, fresca y alegre. Un esplendoroso sol la

iluminaba y los alisios aún ofrecían frescura a la cálida urbe. Sin embargo, la calma se iba desvaneciendo con el tráfico creciente, que rompía el silencio con un cúmulo de sonidos indescifrables, propios del bullicio citadino.

Mientras el rector tomaba su café, disfrutando del aroma, rebuscaba entre sus papeles las notas necesarias: Era imposible dejarlas olvidadas. Verifica el contenido de su bolso, asegurándose de tener todo lo indispensable. Proyectaba mentalmente el reinicio de las actividades y buscaba las palabras adecuadas para dirigirse a sus docentes. No entendía por qué se sentía tan inquieto si ya había superado con éxito jornadas similares en el pasado. Aun así, no podía evitar emocionarse con el reinicio del año escolar.

Salió apresuradamente. Quería ser el primero en llegar, para asegurarse de que todo estuviera listo para recibir a sus colegas. Revisó la sala, contó las sillas y las organizó en semicírculo para que todos pudieran ver el frente sin obstáculos. Probó el proyector y el sonido, ubicó sus notas y copias de la agenda en el escritorio, junto con otros útiles necesarios.

Antes de empezar, hizo una plegaria, pidiendo sabiduría y templanza para alcanzar el éxito en ese primer encuentro. Con la llegada del primer profesor, la escuela quedaba formalmente abierta para un nuevo año escolar.

El rector estaba convencido de que la clave del éxito institucional radica en la planeación: Ese momento donde se organizan los propósitos, se fijan metas e indicadores y se definen acciones basadas en el análisis del año anterior. Aunque su organización sistemática le había permitido algunos avances, sentía que estos eran apenas incipientes, y no lo suficientemente contundentes como para garantizar una mejora tangible en los resultados de las pruebas estandarizadas. Pese a sus esfuerzos, persistía el vacío inexplicable de no alcanzar los resultados esperados.

Uno a uno, los docentes fueron llegando. Con sonrisas y abrazos, se encontraban llenos de alegría y emoción. Se escuchaban anécdotas, intercambiaban suvenires y resonaban carcajadas. El ambiente se impregnaba de satisfacción por el retorno. Para muchos, aquel momento, aunque cargado de estrés era el más esperado del año: Un reencuentro con su vocación.

La jornada se inició con una oración solicitada a una colega. El ambiente se llenó de serenidad. Luego, el rector proyectó en pantalla gigante diferentes frases con el fin de motivar a cada uno de los presentes.

Figura 2
Reunión de profesores



Fuente: Tomada de Conexión Docente: El programa que cree en el poder de la educación y la transformación, por Ayuda en Acción, 2023.

Mientras compartía las frases, improvisó partes del discurso que había preparado, dejándose llevar por la inspiración del momento. Analizó los resultados del año anterior con gráficas y datos, buscando motivar a los maestros y justificar los desafíos del nuevo ciclo académico. Su objetivo era claro: Construir un punto de partida sólido para alcanzar la anhelada calidad educativa.

Al finalizar el día, se sintió satisfecho. La agenda se había cumplido y los docentes participaron activamente. Era momento de revisar

la programación del segundo día, con base en las observaciones del primero. La ansiedad inicial se había disipado; ahora se sentía listo para afrontar los retos del nuevo año.

Simultáneamente, organizaba la escuela para la llegada de los estudiantes: Mantenimiento de equipos, reparación de mobiliario, compra de papelería y útiles básicos y la distribución del presupuesto. Con los años había aprendido a priorizar: Ventiladores, tableros y sillas eran elementos fundamentales para garantizar el "contacto entre el estudiante y la clase".

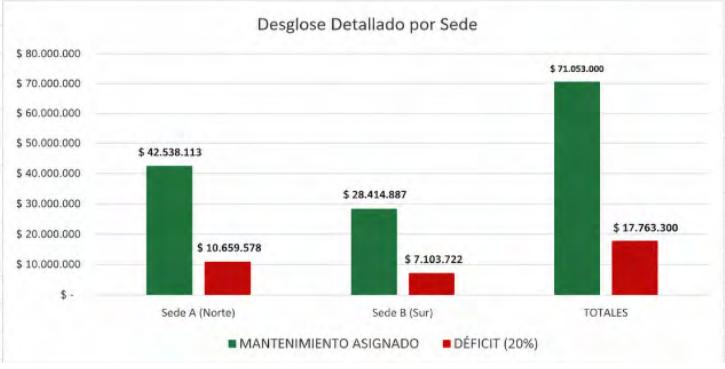
Pero como todos los rectores, enfrentaba el dilema central:

- ¿Con qué pagamos eso?

Tras más de un lustro al frente de la institución, había creado vínculos con proveedores confiables que, en algunos casos, accedían a prestar servicios y materiales mientras esperaban los desembolsos oficiales. No obstante, no todos aceptaban estas condiciones.

Figura 3
Presupuesto de la institución en cada sede

SEDE	ESTUDIANTES (%)	PRESUPUESTO (SMMLV)	MANTENIMIENTO ASIGNADO	DÉFICIT (20%)	POR ALUMNO / AÑO
Sede A (Norte)	1.334 (60%)	29,16	$ 42.538.113	$ 10.659.578	$ 31.963
Sede B (Sur)	889 (40%)	19,44	$ 28.414.887	$ 7.103.722	$ 31.963
TOTALES	**2.223 (100%)**	**48,60**	$ 71.053.000	$ 17.763.300	**$ 31.963**



Fuente: Elaboración propia (2023)

El presupuesto institucional era de 48,6 salarios mínimos legales vigentes (SMLV) al año, distribuidos entre dos sedes y 2.223 estudiantes. Esto apenas cubría el 80% de las necesidades, especialmente tras la remodelación reciente de la sede principal, que implicaba mantener planta eléctrica, aires acondicionados, pupitres, pintura, papelería y más. El desbalance entre ingresos y gastos era abrumador.

La planta física acarreaba el mantenimiento exhaustivo de una planta física. En algunos momentos esto lo agobiaba; al conocer el desequilibrio entre el ingreso del dinero percibido por gratuidad, en comparación con el flujo de gasto real. A pesar de todo lo mencionado, había buenas sensaciones en el inicio del año escolar.

Capítulo 2.

Día 2: Retos y decisiones en la gestión escolar

En el segundo día de sus asignaciones, el rector muestra una rutina personalizada que comprende reflexión, toma de decisiones y enfoque. El rector se enfrenta y trabaja a través de los obstáculos de la economía y la sociología del puesto durante un día lleno de tensión, colaboración y reflexión. Aquí podrán evidenciar experiencia administrativa y directiva, como también conocerás desafíos que se repiten, por ejemplo, falta de recursos para proporcionar una educación. Ahora bien, este capítulo describe la situación en la administración de la gestión, pero también evidencia la humanidad de los profesores, que, contra todas las probabilidades y con recursos escasos, se unen por su vocación de educar.

Figura 4
Espacio recreativo de la escuela



Fuente: IE Distrital Las Nieves [@soydelasnieves]. (11, Julio 2025). Patio Central [Fotografía]. Instagram.

El rector inició la semana con un buen café, proveniente de los cafetales de la Sierra Nevada de Santa Marta el cual atizaba sus sentidos y lo llenaba de energía. Mientras saboreaba cada sorbo, se dejaba envolver por la lectura prodigiosa de una de las escritoras más importantes del mundo: Agatha Christie y su fascinante obra Diez negritos.

Figura 5
Libro Diez negritos



Fuente: Casa del Libro. (s. f.). Diez negritos

Luego prosiguió con la reorganización de la estructura mental que lo llevaría a expresar las mejores palabras y oraciones en el escenario, las cuales él esperaba que transmitieran tranquilidad, entendimiento y motivación a sus docentes. Después de un baño, tomó el desayuno caliente compuesto por una de las comidas típicas de la región, llamada cayeye (puré de guineo verde con queso y ahogado de tomate y cebolla) acompañado de unos chicharrones. Todo esto, sin dejar de lado otro buen café.

Se dispuso a salir, no en su carro como de costumbre, sino en la moto; para sentir el nuevo amanecer y el aroma de una mañana que inspiraba vida, felicidad y esperanza. Partió teniendo en cuenta que aún el tráfico estaba sumido en el despertar y la urbe apenas comenzaba a activarse.

Al llegar a la institución, organizó el salón y esperó en la puerta de entrada del colegio. Saludó a cada uno de los docentes, aquellos que, con más de treinta años de servicio, han entregado su vida a la docencia con la esperanza de que sus estudiantes sin importar su zona geográfica, cultural, religiosa o problemática reciban una educación idónea y pertinente. Todo lo desarrollado tenía como objetivo brindarles a esos jóvenes una alternativa diferente a la droga, la prostitución, el sicariato y otras opciones que hoy tienen a la mano y que los conducen a la cárcel o a la muerte.

Finalmente, todos los maestros se saludaron con fraternal amor y respeto. Los conserjes entregaron un café a cada uno de los 67 docentes, coordinadores, directivos, representantes y ayudantes. Terminada esa acción, se inició la reunión.

El rector, con el temor habitual, con el cosquilleo en el estómago y algunas irradiaciones en el brazo derecho que siempre estaban presentes, soltó la primera palabra: “Se da inicio con una oración, acompañada de esas mujeres de fe que siempre mueven las sensibilidades de cada uno”. La profesora Everlides dirigió

la oración, la cual, sin proponérselo, tocó fibras. Finalizada la oración, se estableció el orden del día tal como se había estipulado. Se sugirió que cada participante socializara todos los puntos y que las intervenciones se realizaran al final, con el fin de mantener una reunión organizada y amena.

La reunión comenzó. Se socializaron los puntos y se hablaron de los problemas, las consecuencias, las causas, los proyectos en curso, los ya realizados y los resultados de las pruebas ICFES (Pruebas de Estado cuyo equivalente ahora son las Pruebas Saber). Sin embargo, el enfoque de esta segunda reunión estaba directamente centrado en el presupuesto y las necesidades institucionales.

Partiendo de las propuestas presentadas por los profesores ante el Consejo Directivo de la institución, el rector explicó cómo se pretendían suplir dichas necesidades. Detalló que no había dinero propio y que se contaban con dos opciones para buscar soluciones. La primera era esperar hasta el mes de marzo, cuando el gobierno enviaría los recursos, sin embargo, recordó que ese dinero debía distribuirse para todo el año y entre las dos sedes, con un total de 2.223 estudiantes. Además, ese monto debía reducirse por concepto del IVA (19%) aplicado a las contrataciones. De los ochenta y cinco millones de pesos asignados según la categoría del colegio y el número total de estudiantes, los recursos simplemente no eran suficientes.

La segunda opción propuesta fue solicitar un préstamo o fiar los insumos. Esta alternativa generó incomodidad y controversia entre los presentes, generando debates históricos en la academia, protagonizados por los distintos docentes. A través de sus opiniones, expusieron diversas respuestas y soluciones lógicas y medibles.

Algunas opiniones de los profesores giraron en torno a críticas al gobierno central, expresando que el gobierno actual y los anteriores no han destinado recursos suficientes para suplir las necesidades básicas de las instituciones educativas. Manifestaban que no se contaban con garantías para desarrollar una labor idónea, señalando problemáticas como la falta de alimentación escolar, vandalismo, drogadicción y prostitución dentro de la misma institución. Además, subrayaban que los recursos solicitados no solo debían destinarse al mantenimiento físico, sino también a la cualificación de docentes, y a la contratación de psicólogos y psicoorientadores.

La zona donde se encuentra el colegio, y de donde proviene la mayoría del estudiantado, es de condición socioeconómica baja. Muchos alumnos no buscan aprender, sino sobrevivir ante las múltiples adversidades que enfrentan. A pesar de estas circunstancias, son respetuosos con sus docentes y directivos. Sin embargo, entre ellos y entre bandas, los conflictos son frecuentes, llegando incluso a la violencia física.

Estos hechos obligan al rector a establecer reglas, condiciones y estrategias pedagógicas respaldadas por el Manual de Convivencia, el cual orienta, instruye y regula la disciplina dentro de la institución.

Como cada inicio de año, surgió la pregunta recurrente entre los docentes: ¿cómo suplirá, señor rector, cada una de estas necesidades sin que nos veamos afectados?

El rector, con cautela y discernimiento, respondió

> - No hay dinero, pero hay algunos proveedores que posiblemente puedan facilitarnos la papelería, el mantenimiento de los aires y los abanicos, y están dispuestos a esperar dos o tres meses para recibir el pago. Creo que así podremos sobrevivir, como lo hemos hecho durante años.

A pesar del conocimiento previo que tenían sobre estos procesos, algunos profesores manifestaron su desacuerdo. Su descontento se reflejaba en los gestos. Consideraban inaceptable que el gobierno no girara los recursos al inicio del año escolar. Algunos propusieron acudir a la Secretaría de Educación a elevar quejas, mientras otros opinaban que ese tipo de acciones no traían resultados, ya que los recursos, independientemente de los esfuerzos, se demoraban en ser entregados.

Los debates, aportes, posibles soluciones y confrontaciones entre docentes formaban parte del panorama habitual en estas reuniones. Algunas más acaloradas que otras, como fue este caso, que terminó con la intervención del rector:

> - Estamos acá por vocación, y a pesar de las dificultades que siempre hemos tenido, logramos salir adelante entregando lo mejor de nosotros. Este año no será la excepción.

Conmovidos por el mensaje del rector, la mayoría de los docentes aceptaron continuar con lo que tenían a disposición. Algunos lo hicieron en silencio, otros molestos y otros más, motivados por la experiencia previa de manejar situaciones similares. Al final, el equipo entendió que, con lo disponible en la institución y el respaldo de los proveedores, podrían resistir unos meses más.

Cerrando la tarde bajo un calor extenuante que el aire acondicionado no lograba mitigar para setenta personas en una sola sala, se concluyó exitosamente la jornada. Aunque persistía cierto descontento, se había logrado avanzar. Extenuados, todos acordaron continuar al día siguiente. Sabían que aún quedaban temas difíciles por tratar, pero confiaban en encontrar soluciones.

Finalizada la reunión, se produjo un acercamiento entre directivos, secretarias y algunos docentes. Disfrutaron juntos de un café; ritual constante en cada hora, cada instante y cada reunión. En esos momentos, las conversaciones giraron en

torno a temas diversos: El deporte, el Junior de Barranquilla, la Selección Colombia, la política y la familia. Con el paso de las horas, el hambre comenzó a manifestarse y cada uno emprendió el camino hacia su hogar para descansar y compartir con sus seres queridos.

Capítulo 3.

Día 3: Entre tensiones y decisiones

El tercer día en la escuela fue el momento en que las tensiones administrativas y las decisiones tomadas en el día anterior se entrelazaron para dar forma al destino del año escolar. El director en el presente capítulo va a recordar días especiales y algunos desafíos. Desde los abandonos escolares, el déficit de la carga docente, las relaciones laborales, hasta el frágil y traumatizado cuerpo docente. Estos fueron algunos de los problemas con los que necesitaban lidiar. La reunión fue una lucha del cuerpo docente, debido a la necesidad inminente de respuesta del sistema educativo. El director intentaba ser el pacificador de la reunión, buscando garantizar condiciones laborales optimas y pertinentes.

Figura 6
Espacio recreativo



Fuente: IE Distrital Las Nieves [@ soydelasnieves]. (11, Julio 2025). Patio Central [Fotografía]. Instagram.

El tercer día de reuniones en la institución escolar se presentaba como una jornada crucial. La noche anterior, el rector había pasado horas al teléfono con la secretaria y los coordinadores, revisando una y otra vez los puntos claves a discutir. Los informes, diapositivas y cifras debían estar perfectamente alineados para que cada docente comprendiera los desafíos que enfrentaba la escuela. Los temas eran delicados: Deserción estudiantil, déficit en la

carga académica y la compleja relación entre horas docentes y normativas laborales. El rector sabía que no podía evitar ciertos temas que preferiría omitir, pues una omisión administrativa podría acarrearle consecuencias graves, como la suspensión de su cargo.

El peso de la responsabilidad lo mantenía en constante reflexión. Era consciente de que debía elegir las palabras adecuadas, dirigirse a las personas correctas y emplear el tono justo para transmitir su mensaje. Sus palabras debían ser como una pluma que toca suavemente, pero con la precisión necesaria para calar hondo en quienes lo escuchaban. Sabía que, en la reunión de ese día, los maestros necesitaban oír que todo estaba bajo control, que se estaban tomando las medidas pertinentes y, pese a las dificultades, la institución seguiría funcionando con normalidad.

El día comenzó temprano. El rector se despertó a las cinco de la mañana con una mezcla de ansiedad y determinación. A su alrededor, el silencio de la ciudad apenas era interrumpido por el canto de algunos animales madrugadores. Después de una taza de café fuerte y un pan con queso traído de Valledupar, acompañado de la lectura de su libro favorito de Agatha Christie, comenzó a prepararse mentalmente para la jornada. Sabía que el día estaría cargado de controversias y debates, pero confiaba en que al final, lograrían resolver los problemas que los aquejaban.

Mientras se duchaba y vestía con la mayor comodidad posible, sus pensamientos giraban en torno a las dificultades que enfrentarían en la reunión. Como rector, tenía plena conciencia de que no todos estarían de acuerdo con las decisiones que se tomarían. Sabía que algunos saldrían molestos, otros decepcionados y quizás unos pocos satisfechos. Pero, lo que verdaderamente le importaba era que todos, al menos, tuvieran la certeza de que se estaba haciendo lo correcto por el bien de la escuela.

Al salir de casa, con la mente enfocada, se dirigió a la institución. Su objetivo era recibir a cada docente con una sonrisa, un apretón de manos y un abrazo sincero. Era consciente de las dificultades que afrontarían, pero también sabía que el ambiente con el que comenzaban las actividades influiría enormemente en el desarrollo de la jornada. Siempre de la mano de Dios, realizó una oración en silencio, pidiendo sabiduría para guiar a su equipo en medio de la tormenta.

Al llegar al colegio, el ambiente se percibía tenso. Los maestros ya se agrupaban en pequeños círculos, comentando los temas que sabían serían discutidos. El rector inició la jornada con una revisión de los puntos críticos que habían afectado a la institución el año anterior. Uno de los temas más delicados fue el aumento en la deserción escolar. Con menos estudiantes matriculados, el desequilibrio entre el número de profesores y alumnos en las aulas era evidente. La baja matrícula no solo afectaba la carga académica, sino que también generaba un problema administrativo.

El Ministerio de Educación había establecido claramente que, para que un salón fuera considerado viable, debía contar con un mínimo de estudiantes. Si no se cumplía con ese requisito, los docentes que no completaran su carga académica debían ser reasignados a otras instituciones. Esta era una de las verdades más difíciles de comunicar, especialmente a los maestros con décadas de servicio en la escuela.

Solo pensar en el traslado a otro colegio o el cambio de jornada provocaba ansiedad en muchos profesores. Algunos tenían doble jornada laboral, otros habían organizado su vida familiar y profesional en torno a su horario actual. Para estos docentes, la posibilidad de un cambio resultaba traumática. Consciente de la situación, el rector comenzó la reunión abordando estas preocupaciones.

Explicó que, si bien comprendía las inquietudes, la Secretaría de Educación había sido clara: El periodo de espera había terminado. La pandemia y la reconstrucción del colegio les habían dado una tregua de dos años, pero ahora el sistema exigía que las clases comenzaran con los estudiantes ya matriculados. Los rostros de los profesores reflejaban inconformismo, molestia y, en algunos casos, rabia. Los murmullos corrían entre los presentes y la tensión aumentaba.

El rector sabía que no podía permitir que la situación se desbordara. Decidió proponer una solución que, aunque no era perfecta, podría brindar cierto alivio. "Es el momento de volver a lo antiguo", afirmó con firmeza. Propuso salir a buscar a los estudiantes puerta a puerta, llamar a los padres que aún no habían matriculado a sus hijos y abrir la institución a cualquier joven que necesitara un cupo, incluso si presentaba antecedentes de indisciplina o bajo rendimiento. Aunque esta medida generaba preocupaciones pedagógicas y disciplinarias, el rector estaba convencido de que era un riesgo necesario para evitar más traslados de docentes.

Sus palabras suscitaron diversas reacciones. Un sector de los docentes sintió confianza. El rector había logrado transmitir un sentido de unidad, dejando claro que no permitirían que nadie fuera desplazado sin dar la batalla. Sin embargo, otro grupo reaccionó con escepticismo. Los docentes más sindicalizados consideraron que era momento de acudir a los sindicatos en busca de apoyo para impedir cualquier desplazamiento forzoso. Otros adoptaron una postura más realista y reconocieron que, aunque no les agradara, la normativa debía cumplirse.

La discusión se extendió entre maestros de diferentes jornadas. Surgieron acusaciones mutuas: Algunos afirmaban que ciertos docentes eran demasiado exigentes y contribuían así a la deserción; otros respondían que flexibilizar los criterios

académicos equivalía a regalar las materias, lo que iba en contra de sus principios pedagógicos. Las culpas se cruzaban de un lado a otro y la tensión se hacía palpable.

El rector observaba el escenario, consciente de que, si no intervenía a tiempo, el conflicto entre docentes se intensificaría. Por ello, decidió intervenir recordando que el propósito de la reunión no era encontrar culpables, sino soluciones. Los coordinadores y algunos profesores experimentados tomaron también la palabra, haciendo un llamado al respeto y a la búsqueda de equilibrio. Gradualmente, el ambiente de confrontación fue cediendo y el diálogo constructivo volvió a ocupar el centro de la escena.

Aunque se había logrado apaciguar momentáneamente la situación, el rector era consciente de que apenas iniciaba un largo proceso. La propuesta de salir a buscar estudiantes requería planificación minuciosa y debía ejecutarse sin comprometer la disciplina escolar. Aceptar a estudiantes con conductas problemáticas era una apuesta arriesgada, pero también una oportunidad para demostrar que la escuela podía ser un espacio de transformación y reintegración social.

Luego de definir la logística de esta estrategia, la reunión abordó otro tema igualmente complejo: La falta de personal docente. Al revisar los datos de matrícula y recursos disponibles, quedó claro que, aunque se esperaba un incremento de estudiantes, aún se necesitaban más docentes para cubrir todas las áreas. Este déficit ya había sido un problema recurrente desde el año anterior, cuando la Secretaría de Educación se había demorado en asignar profesores para vacantes definitivas.

El rector explicó que, mientras tanto, tendrían que seguir gestionando horas extras para los docentes de planta. No obstante, era consciente de que esta solución no funcionaría a largo plazo. Muchos profesores se mostraban reticentes a

aceptar más horas, ya fuera por la sobrecarga laboral o porque los impuestos redujeran su salario neto. Aun así, debía tomarse una decisión. Propuso abrir un nuevo ciclo de reuniones con quienes estuvieran interesados en asumir esas horas adicionales, con la esperanza de cubrir al menos algunas necesidades urgentes.

También se abordó el tema del personal provisional. Los coordinadores señalaron que, aunque el sistema del "Banco de Hojas de Vida" permitía cubrir vacantes temporales, la inestabilidad del profesorado provisional dificultaba la planificación. Estos docentes, sin importar la temporalidad de sus contratos, se comprometían con proyectos pedagógicos de largo plazo. Pero, para el rector su continuidad laboral no era estable y esto le generaba frustración ante la falta de respuestas claras por parte de la Secretaría, pese a las múltiples solicitudes enviadas.

La jornada fue intensa y estuvo cargada de emociones. Con el paso de las horas, algunos maestros comenzaron a evidenciar signos de agotamiento. Los debates, aunque necesarios, habían sido tensos y era evidente que las decisiones adoptadas no serían fáciles de implementar. Sin embargo, al finalizar la reunión, el rector hizo un llamado a la unidad. Agradeció a los profesores por su compromiso y les recordó que, pese a las dificultades, seguían firmes en su misión de educar.

Capítulo 4.

Días 4 y 5: Entre la norma y la vocación

Actualizar los marcos curriculares y el contenido programático para la enseñanza y el aprendizaje en la sesión de planificación en la institución fue, de hecho, una verdadera prueba para la institución. Como grupo de educadores en la primera línea de la calidad educativa, así como de los desafíos sociales y emocionales de los estudiantes, había una necesidad de que estos días de taller trascendieran el contenido básico y la educación hacia las realidades sociales de la escuela y los desafíos del sistema educativo en términos del equilibrio entre la educación y la formación de la persona completa. Mientras discutía las estrategias educativas y los proyectos institucionales en diseño, el rector y su equipo enfrentaron la paradoja de las elecciones entre la calidad educativa y el bienestar emocional de los estudiantes, reflejo de la política educativa. Este capítulo ilustra cómo la política educativa y la vocación pedagógica pueden, y deben, unirse para crear un entorno de aprendizaje que trascienda las paredes del aula y atraiga a la comunidad educativa en un esfuerzo colectivo por mejorar la práctica pedagógica.

Figura 7
Trabajos de Educación Física



Fuente: Fotografía del archivo de los autores (2025)

El cuarto día de la jornada de planeación en la institución escolar, fue uno de los más intensos y exigentes. Desde temprano se percibía un ambiente de concentración en las salas de reuniones. Los docentes, coordinadores y líderes de cada área estaban listos para abordar un tema que, aunque pudiera parecer rutinario, resultaba vital para el funcionamiento y éxito académico del colegio: El desarrollo y actualización de las mallas curriculares y los contenidos programáticos. Este proceso constituía la base sobre la cual se construía toda la estructura pedagógica del año escolar, pues definía qué se enseñaría, cómo se evaluaría y qué objetivos específicos debían alcanzarse en cada asignatura.

El rector había insistido en la importancia de que las mallas curriculares no solo reflejaran contenidos teóricos, sino también estrategias pedagógicas actualizadas, orientadas a la realidad de los estudiantes. Sabía que, en una institución diversa y con desafíos sociales, la educación no podía limitarse a lo tradicional. Los contenidos debían estar alineados con las necesidades

del contexto en el que vivían los alumnos, permitiendo que lo aprendido en clase tuviera un impacto real en su vida diaria.

Durante la primera parte del día, los equipos de trabajo se organizaron por áreas de conocimiento. Cada grupo se encargó de revisar los contenidos implementados en años anteriores, identificando áreas de mejora y actualizaciones necesarias. Los coordinadores guiaban las discusiones, incentivando a los docentes a proponer nuevas estrategias pedagógicas que pudieran mejorar el rendimiento académico. Se discutieron enfoques que incluyeran el uso de tecnologías, metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos y actividades prácticas que motivaran a los estudiantes a participar activamente en su proceso de aprendizaje.

Uno de los temas más debatidos fue cómo integrar las realidades sociales de los estudiantes en el currículo. Algunos docentes plantearon la necesidad de incluir más contenidos relacionados con la resolución de conflictos, la prevención de la violencia y el fortalecimiento de habilidades socioemocionales. Eran conscientes de que muchos estudiantes provenían de entornos vulnerables, donde la violencia y la falta de recursos afectaban su capacidad para concentrarse y aprender. En ese contexto, la educación no debía enfocarse únicamente en conocimientos tradicionales, sino en la formación integral del individuo.

Por otra parte, el rector mencionó la importancia de preparar a los estudiantes para las pruebas de Estado, un punto crítico para la evaluación externa de la institución. Las pruebas Saber (ICFES) eran vistas como un indicador del éxito académico del colegio, y aunque no determinaban por completo la calidad educativa, sí influían considerablemente en su reputación. Se discutieron estrategias específicas para preparar a los estudiantes en las áreas clave evaluadas: Matemáticas, lenguaje, ciencias sociales y ciencias naturales.

Se sugirieron varias iniciativas para mejorar el rendimiento en estas pruebas. Una de las más innovadoras fue la implementación de simulacros periódicos para familiarizar a los estudiantes con el formato y reducir el estrés asociado. Asimismo, se propuso crear grupos de refuerzo académico para estudiantes con mayores dificultades, ofreciendo tutorías adicionales después de clases. Estos proyectos requerían coordinación, recursos y un compromiso extra por parte del personal docente, pero el rector estaba convencido de que serían una inversión valiosa para mejorar los resultados institucionales.

Durante la tarde, se abordaron los proyectos institucionales y extracurriculares previstos para el año. El rector enfatizó que debían ser ambiciosos, pero realistas, promoviendo tanto el desarrollo académico como la participación estudiantil en actividades que fomentaran el liderazgo, la creatividad y el trabajo en equipo. Entre los más destacados figuraban ferias de ciencias, concursos de debates, talleres de arte y música y competencias deportivas.

Los proyectos institucionales no solo estaban dirigidos a los estudiantes, sino que también debían involucrar a toda la comunidad educativa. Por ello, se propuso realizar actividades que fomentaran una mayor integración entre estudiantes, docentes y padres de familia. El rector veía en estas acciones una oportunidad para fortalecer el sentido de pertenencia; algo que consideraba esencial para combatir la deserción escolar.

Un aspecto crucial en esta fase de planificación fue el presupuesto. Aunque la institución no contaba con recursos ilimitados, el rector estaba decidido a asignar los fondos de forma eficiente. Se priorizó la compra de materiales pedagógicos, la reparación de la infraestructura escolar y la inversión en tecnología educativa, reconociendo el impacto directo de estos recursos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Al final del día, la energía en la sala de reuniones comenzaba a decaer, pero el sentimiento general era importante. Se había avanzado significativamente en la planificación de contenidos y actividades para el año escolar. Aunque aún quedaban tareas pendientes, los docentes sentían que había una dirección clara y un compromiso compartido para mejorar la institución.

El quinto día: Un cierre motivador y esperanzador

El quinto día, conocido entre los docentes como el "cierre con broche de oro", se desarrolló de manera distinta a los anteriores. Era viernes, y tanto el rector como los maestros, sabían que era el último día de las jornadas de planeación antes del inicio del año escolar. Había una sensación de expectativa en el ambiente, y el rector tenía preparada una estrategia para cerrar la semana con una nota alta, dejando a los docentes motivados y listos para los desafíos venideros.

Desde las 7:00 a.m., los docentes comenzaron a llegar. Algunos lo hacían con el cansancio acumulado de una semana de reuniones intensas, pero con el entusiasmo de recibir los insumos pedagógicos y escuchar las palabras finales del rector. Como ya era tradición en la institución, se organizó la entrega de marcadores, borradores, sacapuntas, lápices y cartucheras. Estos pequeños detalles, que no eran obligatorios, se habían convertido en una forma de motivar y agradecer a los maestros por su dedicación.

Este gesto, repetido año tras año, era recibido con gratitud. Aunque su costo no era elevado, el acto de entregarlos tenía un valor simbólico mucho mayor. El rector entendía que la motivación docente no dependía únicamente de los salarios o condiciones laborales, sino también del reconocimiento y el apoyo recibido desde la dirección. Para él, esos pequeños detalles representaban una manera de expresar aprecio y compromiso.

Una vez entregados los materiales, la reunión comenzó con una breve oración, luego, el rector presentó el propósito, la misión y la visión de la institución. Para él, este no era un formalismo, sino un recordatorio del por qué y para qué estaban allí, y hacia dónde se dirigían como comunidad educativa.

El rector destacó que la misión de la institución iba más allá de impartir conocimientos. Se trataba de formar seres humanos íntegros, capaces de afrontar los desafíos del mundo moderno con valores sólidos y compromiso social. Hizo un llamado a los maestros para que entendieran su labor no solo como un trabajo, sino como una vocación: La oportunidad de impactar positivamente en la vida de los estudiantes.

Tras su presentación, se abrió un espacio para preguntas. Los docentes aprovecharon la oportunidad para plantear inquietudes sobre la organización entre sedes, los horarios y las estrategias para atender a los estudiantes con mayores dificultades. El rector respondió cada pregunta con claridad, comprometido a realizar los ajustes necesarios para garantizar un inicio de año escolar exitoso.

Uno de los puntos más relevantes fue el modelo pedagógico adoptado. Aunque el enfoque constructivista seguía siendo la base, se propuso una integración con metodologías como el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) y el aprendizaje colaborativo. Estos enfoques permitirían que los estudiantes fueran protagonistas de su proceso de formación, desarrollando habilidades críticas y resolutivas esenciales para su futuro.

La reunión concluyó con una charla inspiradora del rector. En ella, enfatizó la importancia del trabajo en equipo y la colaboración entre docentes. Recordó que el éxito de los estudiantes no dependía únicamente del contenido impartido, sino también del ejemplo como comunidad educativa:

Si trabajamos juntos, si nos apoyamos en los momentos difíciles, estoy seguro de que podremos superar cualquier obstáculo, afirmó.

Los docentes salieron con un renovado sentido de propósito. Sabían que el camino no sería fácil, pero también que no estaban solos. La semana de planeación había sido intensa, pero también fortaleció los lazos entre ellos y reafirmó que su labor tenía un impacto profundo en la vida de sus estudiantes.

Al final del día, mientras los maestros se retiraban a disfrutar del fin de semana, el rector permaneció un momento más en su oficina. Observó los informes preparados durante la semana, revisó presupuestos y repasó mentalmente las decisiones tomadas. Sabía que el éxito del año escolar no dependía únicamente de los planes trazados, sino de la capacidad para adaptarse a los imprevistos. Con una mezcla de cansancio y satisfacción, se preparó para el gran reto: El inicio de clases.

Capítulo 5.

Las sedes: Dinámicas, desafíos y estrategias educativas

El rector manifiesta con orgullo que, a pesar de las dificultades, las dos sedes de la institución educativa han logrado adaptarse a los retos de la educación en contextos vulnerables. Estas sedes, ubicadas a aproximadamente cinco o siete minutos de distancia entre sí, se encuentran en el mismo barrio, aunque operan en realidades distintas. Cada una acoge a una población estudiantil marcada por problemáticas sociales que varían en intensidad; por ello, los enfoques educativos han tenido que ajustarse a las particularidades de sus estudiantes.

La sede principal, con una larga trayectoria, atiende a estudiantes provenientes de zonas especialmente vulnerables. En contraste, la sede dos, aunque también enfrenta desafíos, ha logrado mantener un mayor control académico y disciplinario debido a sus características particulares.

Sede 1: Un reto social y educativo

Las instituciones educativas no constituyen un territorio monótono. Funcionan como un espacio en el que interactúan diferentes realidades sociales, culturales, familiares y con gran relevancia, en lo que respeta a la enseñanza y el aprendizaje. Esta sede, enfrentan realidades complejas que afectan el rendimiento académico, y la indisciplina.

Figura 8
Retos sociales en la educación



Fuente: Fotografía del archivo de los autores (2025)

La sede 1 representa el mayor desafío. Muchos de sus estudiantes provienen de ambientes donde la violencia, la drogadicción y la delincuencia son parte del día a día y estas realidades se trasladan al entorno escolar. Algunos jóvenes pertenecen a pandillas; otros están expuestos a la prostitución o habitan hogares disfuncionales, marcados por el robo y los conflictos familiares. Por ello, los primeros dos o tres meses del año escolar son decisivos, ya que es en ese período donde suelen estallar los conflictos.

Consciente de esta realidad, el rector sabe que no puede permitirse demoras en la intervención. Desde el primer día, los estudiantes deben recibir un mensaje claro: El respeto por las normas de convivencia y el reglamento estudiantil es esencial para el funcionamiento institucional. En este contexto, las decisiones tempranas resultan fundamentales. Rector y docentes coinciden

en que la clave para mantener el orden es la aplicación coherente de las normas, complementada con una pedagogía sensible a las necesidades emocionales y sociales del alumnado.

Las conversaciones informales entre docentes dejan claro que, aunque la institución sea una sola, los enfoques pedagógicos difieren entre sedes. La sede 1 requiere no solo una estrategia disciplinaria firme, sino también la adaptación de los contenidos curriculares a la realidad de sus estudiantes. Aquí, la educación debe trascender el currículo tradicional. El objetivo no es únicamente enseñar matemáticas, ciencias o historia, sino también ofrecer herramientas que les permitan visualizar un futuro fuera de la violencia y la delincuencia. Como señala el rector: "los contenidos deben ser claros, precisos y contextualizados", para que los estudiantes comprendan que la educación puede cambiar su destino.

Este enfoque conlleva una pedagogía que combina el modelo constructivista con lo que algunos docentes denominan una propuesta "romántica". En ella, el estudiante también aprende desde sus propios intereses. No se trata solo de seguir un plan de estudios rígido, sino de abrir espacios para que los jóvenes exploren otras formas de vida. El rector insiste en mostrarles que el mundo no se limita a los "pickups", las fiestas, los espectáculos o las peleas entre pandillas, sino que existen opciones más enriquecedoras y satisfactorias.

No obstante, esta tarea no es sencilla. Muchos estudiantes están involucrados de forma directa o indirecta en estos contextos. Aunque no participen activamente en conflictos de pandillas, sus familiares sí lo hacen, lo que genera redes de lealtades difíciles de romper. Los docentes intentan cortar ese ciclo a través de la educación, pero saben que están enfrentando fuerzas externas poderosas.

El modelo pedagógico en la sede uno

El modelo pedagógico en la sede uno ha evolucionado con el tiempo para adaptarse a estas complejas circunstancias. Si bien la base es constructivista, es decir, se enfoca en que los estudiantes construyan su propio aprendizaje a partir de sus experiencias y conocimientos previos, se han tenido que introducir otras estrategias flexibles y adaptativas. En la sede 1, los docentes han aprendido que no pueden imponer el conocimiento de forma tradicional, sino que deben encontrar maneras creativas de hacer que los estudiantes se interesen en aprender.

Una de las estrategias más utilizadas es la educación contextualizada. Los profesores han comenzado a utilizar ejemplos de la vida diaria de los estudiantes para enseñar conceptos abstractos. Por ejemplo, cuando enseñan matemáticas, los docentes utilizan situaciones relacionadas con el comercio informal, el manejo del dinero en el día a día o incluso el cálculo de probabilidades dentro de los juegos que los estudiantes juegan fuera de la escuela. Este tipo de enfoque permite que los jóvenes vean una aplicación práctica e inmediata de lo que están aprendiendo, haciéndolo más relevante para ellos.

Además, el rector y su equipo han trabajado en la creación de espacios donde los estudiantes puedan discutir sus realidades sin temor a ser juzgados. Estos espacios, que funcionan como círculos de diálogo, permiten que los jóvenes hablen abiertamente sobre las dificultades que enfrentan en sus hogares y comunidades.

Los docentes actúan como mediadores, no solo brindando apoyo emocional, sino también guiando las discusiones hacia soluciones constructivas. En muchos casos, se han encontrado formas de canalizar la energía y frustración de los estudiantes hacia proyectos creativos como la música, el arte o el deporte; lo

que les ha permitido encontrar una vía de escape a sus problemas sin recurrir a la violencia o la delincuencia.

Sede dos: Una realidad diferente, pero no menos compleja

A pocos kilómetros de la sede uno se encuentra la sede dos. Aunque las dos sedes están en el mismo barrio y comparten una comunidad similar, la realidad en la sede dos es bastante diferente. Esta sede es más pequeña, con aproximadamente 800 estudiantes, y los problemas sociales no son tan graves como en la sede uno. Aquí, los docentes tienen mayor control sobre la disciplina y el compromiso de los padres es notablemente mayor.

El rector explica que en la sede dos, los padres tienen mayor compromiso en la educación de sus hijos, lo que facilita el trabajo de los docentes. Además, el menor tamaño de la sede permite que haya una mayor supervisión de las actividades de los estudiantes, lo que se traduce en un ambiente ordenado y tranquilo. Sin embargo, esto no significa que esta sede esté exenta de problemas. Aunque el ambiente es más controlado, los docentes enfrentan el desafío de mantener a los estudiantes motivados y enfocados.

En la sede dos, la prioridad es fomentar el rendimiento académico y preparar a los estudiantes para el acceso a la educación superior. Su enfoque pedagógico es más académico, con un fuerte énfasis en el desarrollo de habilidades que les permitan continuar su formación en instituciones de educación superior.

El rector ha trabajado estrechamente con los docentes de la sede dos para garantizar que los estudiantes reciban una educación de alta calidad, que les permita competir con estudiantes de otras instituciones con más recursos. Sin embargo, también es consciente de que el contexto social sigue siendo un factor determinante. Muchos de sus estudiantes también enfrentan dificultades económicas y familiares, lo que puede afectar su

rendimiento académico. Por eso, el rector ha implementado un sistema de tutorías y apoyo personalizado para aquellos estudiantes que necesitan ayuda adicional.

Comparando las dos sedes: Una mirada crítica al valor agregado

Uno de los debates frecuentes entre los docentes es sobre cuál es el verdadero valor agregado de la institución. El rector plantea constantemente esta pregunta para promover la reflexión: ¿Cómo saber que el trabajo de los docentes está transformando realidades más allá del aula?

Capítulo 6.

Inicio de clases

El inicio del año académico incita el inicio de muchos procesos académicos dentro del aula y desencadena una dinámica interna esencial de la escuela: la relación escuela-familia. Esta sección destaca los esfuerzos del director y del personal docente creando oportunidades para que los padres dialoguen, compartan responsabilidad y se comprometan con la escuela, entendiendo que el proceso educativo no puede descansar únicamente dentro de la escuela. De hecho, las reuniones educativas se convierten en espacios clave para guiar, informar y, en muchos casos, confrontar la complejidad de las realidades familiares que impactan directamente el comportamiento y el rendimiento académico de los niños. Estas reuniones, en la pedagogía escolar, permiten articular la tensión constante entre la apertura institucional, la orientación docente y la imperante necesidad de tomar decisiones difíciles para proteger el clima escolar, especialmente en contextos socioeducativos deteriorados donde hay altos niveles de vulnerabilidad y reincidencia conductual.

Figura 9
Inicio de clase



Fuente: Fotografía del archivo de los autores (2025)

El inicio de las clases estuvo acompañado por la ansiedad característica que trae consigo un nuevo año escolar. Esta ansiedad se manifiesta como una mezcla de incertidumbre y expectativa por las problemáticas que habrán de afrontarse y por las soluciones que se deberán implementar con contundencia. A pesar de que los años de experiencia en el Magisterio le han otorgado al rector pericia, discernimiento y sabiduría para resolver dificultades, tanto de estudiantes como de padres de familia y docentes, no deja de sentirse ansioso y pensativo al comenzar cada ciclo.

Una vez más, se levanta temprano; esta vez incluso más de lo habitual. Disfruta de una buena taza de café mientras avanza en la lectura de un libro de Agatha Christie, el cual está próximo

a finalizar. Luego se alista para salir en su automóvil, con la intención de llegar con buen ánimo a cada una de las sedes y verificar cómo ha evolucionado el ingreso de los estudiantes. Ya sabe que los coordinadores están en la institución desde temprano y él llega a las seis y media; justo a tiempo para la apertura de la sede principal.

Se abren las puertas y se convoca a los estudiantes en la cancha principal. Se les da la bienvenida, se eleva una oración para iniciar el año escolar tomados de la mano de Dios, y se les explican las directrices, cambios, metas para el año, reglas de convivencia, manual institucional y el acompañamiento académico y disciplinario que recibirán.

Los estudiantes, alegres y emocionados, se abrazan entre ellos como si hubieran pasado años sin verse, compartiendo historias de vacaciones, deportes, series, el barrio, los amigos y, por supuesto, del equipo Junior de Barranquilla, que les provoca alegrías y tristezas a lo largo del año.

Finalizada la bienvenida, los alumnos se dirigen a sus aulas. El rector, sin perder tiempo, se traslada hacia la sede dos. Aunque no alcanza a llegar antes de la entrada oficial, lo esperan para que dirija unas palabras motivadoras sobre el empuje y la determinación que deben tener los estudiantes para afrontar el nuevo año escolar. Aunque la oración ya ha sido realizada, los estudiantes permanecen reunidos en la cancha, atentos a las palabras del rector, quien expone los retos por venir: Pruebas de Estado, salidas de campo, convenios con el SENA, actividades deportivas, disciplina y los procesos de graduación.

En cada intervención, el rector ha sido enfático en la disciplina. Se muestra firme, inflexible ante la delincuencia, la drogadicción, las peleas y las pandillas. Aclara que, si bien es comprensivo en muchos aspectos, en estos temas no puede ceder. Declara

abiertamente que cualquier estudiante que agreda físicamente a otro no podrá continuar en la institución, pues su objetivo es construir un espacio de paz y tranquilidad en medio de un mundo donde la violencia se expande a diario. Quiere que su escuela sea un lugar de libertad, armonía y desarrollo humano, donde cada estudiante descubra su potencial con el acompañamiento de los profesores.

Al finalizar las reuniones, el rector verifica que los docentes estén en sus aulas; luego se dirige a su oficina en la sede dos, donde dialoga con la secretaria, la psicóloga y otros directivos. Comienzan a llegar preguntas y solicitudes por parte de padres de familia: Casos de estudiantes en matrícula condicional, peticiones de cupo, dificultades económicas para adquirir el uniforme y problemas familiares que requieren acompañamiento.

El rector está siempre dispuesto a buscar soluciones. Tanto es así que ha tomado la iniciativa de hablar directamente con la comunidad en parques y espacios públicos del barrio, donde frecuentan sus estudiantes, para mantenerse informado de su comportamiento. Ha comenzado a entregar tarjetas con sus números de contacto, solicitando a los líderes comunitarios que lo alerten en caso de detectar a estudiantes en riesgo, ya sea por consumo de sustancias o por exposición a situaciones de peligro.

Esta estrategia, previamente socializada con los docentes, ha tenido un impacto positivo. En varias ocasiones, cuando se sabía que estudiantes planeaban enfrentamientos; el rector y los directivos se movilizaban de inmediato para intervenir y calmar la situación, trasladando a los jóvenes a la institución para informar a sus familias. Algunas personas se sorprendían ante estas acciones, pero el rector explicaba:

> - Estos estudiantes salen del colegio con el uniforme a agredirse o incluso a robar. Con esas acciones, se pone en

juego la credibilidad institucional. Por eso debemos actuar antes de que ocurra una tragedia.

Gracias a estas acciones, los estudiantes comprendieron que siempre había alguien observándolos. Sabían que los líderes de sus barrios estaban atentos y que podían informar al rector, a quien muchos llamaban "Toretto", por su costumbre de llegar en moto, inesperadamente, justo donde se requería su presencia. Allí estaba él: Evitando peleas, frenando la violencia, cumpliendo un rol constante, firme y a la vez profundamente humano.

Su labor va más allá de la disciplina: Es una búsqueda continua de soluciones, una lucha por sensibilizar a familias que muchas veces no acuden a los llamados, ya sea por trabajo, ausencia o porque enfrentan situaciones más complejas, como estar privados de la libertad. Por eso, el rol del directivo - como él bien sabe- es inmenso, constante y cargado tanto de problemas como de esperanza.

Capítulo 7.

Transcurso del año escolar

La escuela trae consigo una variedad de interacciones que deben tener lugar para que funcione día a día. Una interacción fundamental que debe llevarse a cabo es entre la escuela y el hogar. Las familias dependen de la escuela para hacer un trabajo que es imposible realizar sin ellas. Los maestros y los administradores deben mostrar a los padres sus propias realidades que pueden estar influyendo en el comportamiento y la pérdida de aprendizaje de sus hijos en edad escolar.

Figura 10
Charlas pedagógicas



Fuente: Fotografía del archivo de los autores (2025)

El rector explica que, con el inicio del año escolar, también comienzan las reuniones de organización y reorganización con los padres de familia; lideradas por los docentes directores de grupo,

encargados de orientar el proceso académico y disciplinario de los estudiantes durante todo el ciclo lectivo.

En estas reuniones, los docentes presentan la proyección del año escolar, detallan los materiales que los niños y jóvenes necesitarán y solicitan el compromiso y apoyo de las familias para lograr resultados significativos. Posteriormente, los padres de familia formulan preguntas; muchas de ellas relacionadas con la seguridad institucional, las problemáticas sociales, la participación en el grupo de padres y propuestas como posibles salidas pedagógicas, el desarrollo deportivo de los estudiantes y el mejoramiento del rendimiento académico.

A lo largo del año académico se realizan entre dos y tres reuniones similares, tanto con padres como con profesores. En estos espacios se entregan los informes finales de cada periodo, donde se evidencia el rendimiento académico y la evolución de los estudiantes en la adquisición del conocimiento. Al finalizar cada reunión, se elabora un acta académica y disciplinaria; documento en el que se detalla la ruta de intervención, se identifican causas y consecuencias del bajo rendimiento y se establecen acciones pedagógicas para la recuperación de las asignaturas en riesgo. En cada acta se formaliza el compromiso integral entre los tres actores del proceso educativo: Estudiante, familia e institución; todos con el propósito común de mejorar y transformar.

A lo largo del año, se presentan diversas problemáticas académicas y disciplinarias. En el caso particular de la sede 1, se evidencian conflictos entre compañeros, robos y casos de consumo de sustancias, como ya se ha mencionado. Debido a la persistencia de estas situaciones, se decide convocar a los padres para conocer de primera mano las razones por las cuales se están produciendo estos comportamientos.

Sin embargo, muchos de estos padres no responden al llamado. Algunos estudiantes, para evitar enfrentar a sus padres, optan por ausentarse del colegio, mientras que otros llegan a presentar a cualquier persona que pase cerca del colegio como supuesto acudiente. También hay quienes, con mayor valentía, informan directamente a sus padres, aunque en la reunión se hace evidente que no existe una relación de respeto entre ambas partes. En estos casos, el rector interviene con firmeza, llamando la atención del estudiante y sensibilizando al padre sobre su rol.

"Usted merece respeto", suele decir, advirtiendo que el rumbo que está tomando su hijo no solo lo perjudica a él, sino a toda la familia. Muchos padres, al escucharlo, guardan silencio, dejando entrever una falta de liderazgo y autoridad en la crianza.

Tras estas reuniones, se elaboran actas de compromiso que son firmadas y respaldadas por el Consejo Directivo de la institución. De acuerdo con la gravedad de las faltas, este órgano determina si el estudiante debe ser expulsado, quedar en matrícula condicional, ser suspendido o recibir un llamado de atención. Cada uno de estos casos es remitido a procesos pedagógicos de acompañamiento liderados por la psico-orientadora, quien realiza el seguimiento correspondiente.

A pesar de los esfuerzos institucionales, incluyendo múltiples llamados de atención, reuniones frecuentes entre padres, docentes, psicólogos de la Secretaría de Educación y el acompañamiento constante de los coordinadores, el número de estudiantes expulsados o desertores sigue siendo alarmante.

Solo en 2022, más de 35 estudiantes fueron expulsados durante la primera etapa del año escolar. Muchos de ellos ya tenían antecedentes en otras instituciones, de las cuales también habían sido retirados. La mayoría pertenecía a pandillas o había sido

sorprendida robando, consumiendo licor, usando o vendiendo sustancias psicoactivas, entre otras conductas graves.

A pesar de estos casos, desde el inicio del año el rector había sido claro en sus reuniones con el Consejo Directivo, los coordinadores y los padres: La apertura institucional y la disposición a recibir estudiantes con antecedentes no implicaban una permisividad absoluta. El objetivo de ofrecer una segunda oportunidad no debía desdibujar la misión de la escuela ni comprometer su clima institucional. Por lo tanto, en los casos donde las faltas se volvieran sistemáticas y no se evidenciará un proceso de mejora, la decisión era clara: El estudiante debía ser retirado y junto a su familia, buscar una nueva institución que le ofreciera un entorno distinto donde pudiera redireccionar su proyecto de vida.

Capítulo 8.

Mitad de año escolar

El punto medio del año escolar marca un punto de inflexión en la dinámica institucional: es momento de detenerse, evaluar y reajustar el rumbo. Con los estudiantes que salen de la escuela por las vacaciones, la atención se desplaza hacia el análisis interno del funcionamiento académico, administrativo y social de la institución. Durante esta etapa, las reuniones/diálogos pedagógicos se convierten en espacios para confrontar lo planeado con lo realizado, documentar avances reales y ser honestos sobre los problemas que persisten. Esta sección captura cómo el director asume una postura crítica y propositiva tanto a nivel institucional como a nivel distrital, donde la brecha entre la palabra oficial y la experiencia vivida en las escuelas es más evidente. Más que un balance numérico, el medio del año académico constituye un ejercicio ético: visibilizar los problemas, exigir apoyo sustancial y reafirmar el compromiso con la educación que los estudiantes y las condiciones reales de sus contextos merecen.

Figura 11
Mitad del año escolar



Fuente: Fotografía del archivo de los autores (2025)

Con el cierre del primer semestre, los estudiantes salen a vacaciones tras recibir el segundo informe académico. Inmediatamente comienzan las jornadas pedagógicas dirigidas al cuerpo docente; espacios dedicados a realizar los ajustes necesarios y a evaluar cómo ha sido el

inicio del año escolar. Se analizan aspectos como el rendimiento académico, el cumplimiento de los objetivos establecidos, las razones por las cuales ciertos propósitos no se han alcanzado y las deficiencias, dificultades o necesidades que persisten y cómo estas pueden ser abordadas de manera efectiva.

Estos espacios permiten realizar una reestructuración interna de las actividades institucionales. También se abordan problemáticas entre docentes, promoviendo el diálogo y la resolución de conflictos. Se verifica si las necesidades identificadas al inicio del año escolar han sido solucionadas; entre estas se destacan la compra y reparación de aires acondicionados, abanicos, servicios técnicos, entre otros. En caso de que no se haya cumplido con lo planeado, se indaga por las razones, incluyendo si los recursos asignados por el Estado han llegado de forma completa o si la Secretaría de Educación aún tiene pendientes por entregar.

Durante estas jornadas, también se revisan las actividades extraescolares en curso y se empieza a abordar un tema de gran relevancia: Las pruebas de estado del colegio.

A mitad del año, la Secretaría de Educación suele convocar a los rectores y coordinadores a reuniones periódicas. En estos encuentros tienen la oportunidad de expresar las necesidades de sus instituciones y solicitar el personal y los recursos necesarios para mejorar las condiciones escolares. Sin embargo, el rector se sorprende al observar que, en reuniones donde asisten más de 100 directivos del distrito, muchos afirman que todo está en perfecto estado, que la institución avanza positivamente y que no presentan mayores problemas.

Para el rector, estas respuestas resultan desconcertantes. Por eso, cuando le corresponde intervenir, asume una postura crítica y constructiva, centrada en la realidad de su contexto. Expone que no basta con contar con un solo psicólogo para atender a 2.223

estudiantes, y que es urgente disponer de al menos dos o tres más. También solicita docentes de apoyo, argumentando que la institución enfrenta problemáticas serias como drogadicción, prostitución, robos, consumo de alcohol y presencia de pandillas, lo cual requiere el respaldo del cuadrante policial y de un equipo multidisciplinario capaz de atender estas situaciones con profesionalismo y eficacia.

Estas declaraciones generan reacciones diversas: Algunos se alarman, otros prefieren minimizar la situación. Pero para el rector, ocultar la realidad no es una opción. En consecuencia, recibe como respuesta una psicóloga adicional y algunos planes de acompañamiento por parte de la Secretaría de Educación.

Aunque los resultados no son completamente satisfactorios, el rector considera que ha dado un paso importante al visibilizar la realidad de su institución. conoce que, para transformar verdaderamente el entorno educativo, es necesario hablar con honestidad, asumir las problemáticas y buscar soluciones colectivas que partan del reconocimiento de lo que realmente ocurre en las aulas y en las vidas de sus estudiantes.

Capítulo 9.

Segunda etapa del año escolar

En la segunda parte del año escolar se dan algunos de los hitos importantes para la comunidad educativa. En esa etapa, la institución alterna entre el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y la preparación de los estudiantes para el cierre de ciclos de su vida académica. Las exigencias aumentan, en particular en grado décimo y undécimo, momentos en los que las pruebas de Estado, las ceremonias de grado y los destinos del futuro cobran un significado especial. Este apartado describe las tensiones que surgen de las responsabilidades institucionales, la escasez de recursos y la falta de algunos estudiantes, mostrando que el reto no se limita a lo académico, sino también se vuelve un reto social y humano. A partir de las acciones implementadas por los directivos y docentes, se evidencia el sostener la lucha por la educación, el continuar educando, el acompañar, el no perder la esperanza, el reconocer a la educación como un derecho, y el no dejar de pensar que la educación es una vía para la dignidad en el futuro, en medio de la adversidad y la desigualdad.

Figura 12
Segunda etapa del año escolar



Fuente: Fotografía del archivo de los autores (2025)

A medida que avanza el segundo semestre, el año escolar continúa con los ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos. Se intensifican las actividades para los estudiantes de décimo y undécimo grado, incluyendo eventos de despedida y los trabajos preparatorios para el ICFES, conocidos como pre-ICFES. En paralelo, se hace un nuevo llamado de atención a los estudiantes que acumulan tres periodos con bajo o deficiente rendimiento académico, brindándoles nuevas oportunidades para mejorar. También se ajustan las estrategias para aquellos con comportamientos inadecuados o problemas de disciplina.

Llega entonces un momento clave en el calendario académico: Las ceremonias de grado. Este evento requiere una labor coordinada entre la institución, los docentes y los padres de familia. Aunque el colegio podría celebrar la ceremonia de manera sencilla en

sus propias instalaciones, el espacio disponible no es adecuado para albergar a todos los asistentes. Además, la mayoría de los padres desean tener un recuerdo significativo del evento, como fotografías o videos, que inmortalicen ese momento trascendental.

Por esta razón, cada año la rectoría plantea dos alternativas: La primera, realizar la ceremonia en las instalaciones de la institución; la segunda, alquilar un espacio externo con capacidad suficiente, decisión que implica una inversión económica compartida entre los padres ya que el colegio no cuenta con recursos propios para cubrir estos gastos. Como parte del proceso, los estudiantes organizan diversas actividades pedagógicas para recaudar fondos. En caso de no reunir lo suficiente, ellos mismos asumen la diferencia, mostrando compromiso con su ceremonia.

Este cierre de año genera una mezcla de emociones. Para muchos, representa un momento de alegría y logro; sin embargo, no todos alcanzan la meta. Algunos estudiantes no podrán graduarse debido a que no cumplieron con los compromisos académicos establecidos y deberán repetir el año. Otros, aunque logran graduarse, verán limitada su posibilidad de ingresar a la educación superior por no haber presentado las pruebas de estado (ICFES), requisito indispensable para continuar sus estudios.

Estos casos reflejan los desafíos que aún persisten en la institución y refuerzan la necesidad de seguir fortaleciendo el acompañamiento académico y disciplinario, así como la conciencia de responsabilidad personal en los estudiantes para que puedan cerrar su ciclo escolar con éxito y aspirar a un futuro mejor.

Figura 13
Pruebas Saber 11



Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2024)

Muchas personas se asombran al saber que algunos estudiantes de grado once no presentan las pruebas de estado, aun siendo conscientes de que representan una oportunidad crucial para evaluar sus conocimientos y acceder a la educación superior. Aunque parezca inverosímil, es una realidad: Aquellos no se inscriben, ni pagan el valor correspondiente que puede oscilar entre 60, 70, 80 o 90 mil pesos para presentar el examen.

A pesar de los esfuerzos de los docentes, coordinadores y el rector, quienes organizan reuniones con estudiantes y padres de familia para concienciarlos sobre la importancia de estas pruebas, los resultados muchas veces son desalentadores.

El colegio tiene una fecha límite establecida para cargar en el sistema los documentos que evidencien la inscripción de sus estudiantes a las pruebas de estado. Si este proceso no se completa dentro del plazo estipulado, la institución es sancionada con una multa. De hecho, el colegio ha enfrentado año tras año multas por no alcanzar el porcentaje requerido de estudiantes inscritos. La

razón es clara: En la sede uno, la mayoría de los estudiantes no muestran interés en realizar la prueba. Su perspectiva de vida es distinta. No visualizan con claridad la posibilidad de continuar su proceso educativo. Su visión del futuro está limitada por las condiciones sociales en las que viven, por esta razón, el lema institucional de "educar para la vida" cobra una profunda relevancia.

Otro de los esfuerzos que se hacen dentro del colegio son los programas de preparación para las pruebas, conocidos como pre-ICFES. No obstante, estos espacios tienen escasa acogida. A los estudiantes no les interesa asistir, especialmente cuando las clases se programan el día sábado. Muchos de ellos utilizan ese tiempo para trabajar, participar en actividades recreativas, asistir a fiestas o encuentros de "pickup".

La falta de motivación intrínseca entre los estudiantes de la sede principal para presentar las pruebas de estado ha llevado a la implementación de un plan estratégico anual. En este, las secretarias de cada sede se encargan de realizar múltiples llamadas telefónicas, tanto a estudiantes como a padres de familia, con el objetivo de motivarlos a inscribirse tanto en el pre-ICFES como en el examen oficial.

Estas acciones, aunque persistentes, representan apenas una parte del desafío estructural que enfrenta la institución. El verdadero reto continúa siendo despertar en los jóvenes el deseo de construir un proyecto de vida que incluya la educación como un camino posible, deseable y alcanzable.

Figura 14
Preicfes



Fuente: Alcaldía Distrital de Barranquilla (2025)

Finalmente, se alcanza el 90% de inscripción de los estudiantes a las pruebas de estado. Ha sido una maratón, una auténtica odisea. A pesar de no haber cumplido con los plazos establecidos, lo que acarrea una nueva multa institucional, el esfuerzo no fue en vano. La satisfacción del equipo administrativo, especialmente de las secretarias y demás colaboradores, es palpable: Lograron que la mayoría de los estudiantes presentaran el examen.

Es importante destacar que no todos los estudiantes se desinteresan del proceso por falta de compromiso. En muchos casos, la realidad económica en sus hogares es tan precaria que no tienen ni para alimentarse o vestirse, mucho menos para cubrir el valor de las pruebas. La institución entiende estas circunstancias y, por ello, ha desarrollado un sistema de alertas tempranas que permite anticiparse y acompañar a los estudiantes en la gestión de estos recursos.

La comunidad educativa reconoce que todos los estudiantes provienen de contextos de escasos recursos y no se puede ignorar esa realidad. Sin embargo, lo que sí se combate es la falta de gestión, la apatía y el desinterés hacia procesos educativos que son fundamentales para el desarrollo personal y colectivo.

Poco a poco, las semanas avanzan y los días se consumen. Los contenidos programáticos de cada asignatura se cierran, los boletines se entregan y se siente una mezcla de emociones entre las familias. Lágrimas de tristeza, alegría y orgullo se entrelazan. Son las emociones de 2.223 estudiantes que, desde distintas historias y con distintos caminos, concluyen un año más de formación. El colegio no solo ha cumplido una misión académica, sino que ha reafirmado su compromiso con la vida, la dignidad y el futuro de cada uno de sus estudiantes.

Capítulo 10.

Los grados

Las ceremonias de graduación representan una de las actividades más importantes en el calendario escolar porque simbolizan la conclusión de ciclos de formación en el alumno y la apertura de nuevas etapas en su trayectoria vital. Este capítulo intenta dar cuenta de las emociones, la pedagogía y la humanidad de la celebración, resultado de la convergencia de los esfuerzos de estudiantes, familias, docentes y administradores. Más que una formalidad, las ceremonias de graduación representan la culminación de varios años de esfuerzo colectivo, de luchas silenciosas, de aprendizaje en medio de una variedad de desafíos y de sueños que comienzan a cristalizar. A través de esto, la institución reflexiona sobre cuál es su verdadera propuesta de valor: transformar vidas y reforzar la creencia de que, en medio de la adversidad, la educación es una herramienta poderosa para crear un futuro con propósito.

Figura 15
Grados 11



Fuente: Fotografía del archivo de los autores (2025)

Se aproxima la fecha de los grados, un momento especial y profundamente simbólico. Se preparan con esmero las palabras del rector, los coordinadores, representantes de grupo y padres de familia. Para la institución, este día no es uno más: Representa la culminación de un ciclo y la celebración del trabajo colectivo.

El rector se dispone a ajustar cada palabra de su intervención con el objetivo de motivar e inspirar a todos los presentes. Busca conmemorar y reconocer el trabajo arduo, serio, coordinado, coherente e integral realizado por toda la comunidad educativa a lo largo de los años.

La ceremonia comienza. El ambiente en el auditorio es solemne y emotivo. Los coordinadores, el rector, los docentes, los padres de familia y los estudiantes se encuentran expectantes. Las emociones afloran: Lágrimas de felicidad, nostalgias por ausencias, alegría por el logro alcanzado. En el aire se percibe una atmósfera de gratitud y celebración compartida.

Figura 16
Palabras del rector



Fuente: Institución Educativa Distrital Las Nieves. (2024, diciembre). Fotografías de actividades institucionales [Fotografías]. Facebook. https://www.facebook.com/share/19iJnZKmT6/

El rector toma la palabra:

"Apreciados graduados, padres de familia, profesores y todo el personal administrativo, es un honor y un privilegio estar aquí hoy, celebrando este día tan especial con todos ustedes. En nombre de toda la comunidad educativa, felicito de corazón a cada estudiante y a sus familias por este logro tan significativo.

Hoy es un día para reflexionar sobre el esfuerzo, la dedicación y el compromiso que han demostrado a lo largo del tiempo. Han superado desafíos, han crecido como personas y han adquirido conocimientos valiosos que les servirán en su camino futuro.

Recuerden que este logro no es solo suyo. Detrás de ustedes están sus padres, docentes y compañeros, quienes los han apoyado durante este proceso. Por eso, al ingresar a la siguiente etapa de sus vidas, les invito a perseguir sus sueños con pasión y determinación.

Honren el nombre de sus familias con su comportamiento, esfuerzo, sacrificio y amor por los demás. Desde mañana, ya no los veremos en las aulas, pero es el momento de poner en práctica todo lo aprendido en casa y en la institución. Sepan que las pruebas más importantes están por venir y deberán enfrentarlas con valentía y resiliencia, confiando siempre en que Dios es bueno.

Finalmente, busquen su felicidad, luchen por ella, y no olviden caminar siempre de la mano de Dios. En él encontrarán las respuestas."

Tras el discurso del rector, se inicia la entrega de diplomas. Las palabras de los coordinadores, docentes y representantes son recibidas con cariño, admiración y respeto. Las emociones inundan el recinto: Fotos, abrazos, lágrimas y sonrisas llenan el cierre de una tarde inolvidable.

Luego de la ceremonia, el equipo docente se reúne para compartir un almuerzo de cierre. En ese espacio, además de celebrar la Navidad y el Año Nuevo que se avecinan, se despiden entre abrazos y palabras sentidas. Algunos profesores, próximos a la jubilación tras más de 40 años de servicio, no pueden evitar las lágrimas al saber que su etapa en la institución se aproxima a su fin. Por ello, ya se preparan para el año siguiente homenajes especiales que reconozcan su legado y dedicación.

Así concluye un año escolar lleno de desafíos, alegrías, tristezas, empatía, valentía y lucha. Se reconocen las ganancias y las pérdidas, las metas alcanzadas y la excelencia construida. La institución hace una reflexión final sobre su valor agregado, más allá de las métricas del sistema educativo. Aunque muchas veces las evaluaciones externas no reflejan con exactitud la realidad vivida, en la autoevaluación interna se reconoce el esfuerzo colectivo y la transformación no solo de estudiantes, sino también de familias enteras.

Es un cierre lleno de sentido. Un ciclo termina y otro está por comenzar, con la certeza de que lo sembrado florecerá en cada uno de los egresados que ahora salen al mundo con la esperanza como estandarte y la educación como su mejor herramienta.

Capítulo 11.

Retos y decisiones del quehacer rectoral

El impacto que tiene un rector no se resume a la planeación para el inicio del año escolar ni a la realización de tareas administrativas. Por el contrario, es un ejercicio de toma de decisiones de forma continua y con un carácter complejo. Este capítulo presenta con claridad que la gestión de un director es un proceso no lineal, con incertidumbre y presiones de la institución, la falta de un norte de la legislación educativa, y la legislación del contexto escolar. Estas páginas documentan los múltiples problemas que con razón enfrenta el rector en relación con la matrícula, la distribución de horas de trabajo, la contratación y la docencia, y las quejas administrativas que surgen por los diversos regímenes normativos. Además de la gestión administrativa, este capítulo presenta la necesidad de liderazgo emocional, ético y pedagógico que se debe tener al cargo, y cómo las decisiones que toma el rector impactan la estabilidad institucional, el clima organizacional, y, si se quiere, la educación de los estudiantes.

Se suele pensar que, tras el mes de febrero, la mayoría de los procesos administrativos de una institución escolar están resueltos. Sin embargo, la realidad es distinta. El día a día en las escuelas revela una constante adaptación, un flujo interminable de gestiones y decisiones. Las instituciones educativas son organismos dinámicos que deben responder rápidamente a los fenómenos sociales, culturales, académicos y administrativos que surgen continuamente. Así, el currículo es un reflejo de esta adaptabilidad, permitiendo estudiar y abordar los problemas a medida que se presentan, buscando siempre respuestas que garanticen el correcto funcionamiento de la institución y el bienestar de sus estudiantes y personal docente.

Los hilos invisibles que sostienen el sistema educativo están llenos de retos que implican la toma de decisiones clave. Aunque las secretarías de educación son las encargadas de dictar las directrices generales, los rectores tienen un margen de autonomía que les permite implementar cambios y ajustes dentro de los parámetros de la ley. Esta dualidad entre la normativa centralizada y la autonomía local requiere un delicado equilibrio que obliga a los directivos a estar constantemente analizando la situación de sus escuelas.

Uno de los principales desafíos del rector es la organización del cuerpo docente y la asignación de la carga académica; tarea que debe realizarse en estrecha colaboración con los coordinadores de cada sede y jornada. A menudo, este proceso empieza mucho antes de que inicie el año escolar, en los meses de noviembre y diciembre, con el proceso de matrículas. Sin embargo, es común que en zonas vulnerables la matrícula de estudiantes continúe hasta bien entrado el mes de marzo, lo que genera un desequilibrio entre la cantidad de alumnos por clase y la asignación de horas para los docentes.

Este desequilibrio puede tener consecuencias graves para la estructura de la institución. Según las normas, cada curso debe tener un mínimo de 35 estudiantes para ser aprobado por la Secretaría de Educación. Si no se alcanza este número, los cursos deben fusionarse, lo que afecta directamente a los profesores asignados a esos grupos. En el peor de los casos, los docentes pueden ser reasignados a otras instituciones; situación que provoca mucha tensión, especialmente entre aquellos que llevan décadas en el mismo colegio. El rector se enfrenta entonces a la difícil tarea de tomar decisiones sobre quién se queda y quién debe irse, decisiones que inevitablemente generan conflicto y ansiedad en el personal.

Ante esta situación, el rector y su equipo se ven obligados a recurrir a estrategias creativas para mantener el número de estudiantes necesario. Se realizan llamadas a los padres, se envían mensajes y, en ocasiones, incluso se visita a las familias puerta a puerta para asegurarse de que los alumnos se matriculen a tiempo. Además, el rector toma la decisión de aceptar a estudiantes que llegan tarde en el proceso, aunque esto signifique lidiar con problemas de conducta o bajos niveles académicos. Es una medida arriesgada, pero necesaria para garantizar la estabilidad de la planta docente.

A medida que pasan los días, cada una de estas decisiones, aparentemente pequeñas, tiene un impacto profundo en la comunidad escolar. Por ejemplo, la aceptación de estudiantes rezagados puede generar conflictos dentro del aula, ya que algunos de ellos llegan con un historial académico y conductual complicado. Los docentes se enfrentan entonces al desafío de equilibrar la educación de estos estudiantes con las necesidades de los demás, creando un entorno que favorezca el aprendizaje y la disciplina para todos.

El rector, consciente de estas dificultades, sabe que su papel va más allá de la simple toma de decisiones administrativas. Debe

ser un líder que inspire a su equipo, que lo mantenga motivado y, en medio de las adversidades, proyecte una visión de futuro que los guíe. La incertidumbre y los retos que plantea cada nuevo ciclo escolar exigen que éste sea flexible, pero también firme en sus convicciones, sabiendo que cada decisión tiene consecuencias no solo en la gestión diaria, sino en el éxito o fracaso de la institución a largo plazo.

En esta etapa, el rector también debe atender a las necesidades de los docentes. Muchos de ellos, con décadas de servicio en la misma institución, sienten un profundo arraigo por el lugar. La posibilidad de ser reasignados a otra escuela es vista con temor, no solo por el cambio que representa, sino porque implica dejar atrás un entorno al que se han adaptado; con compañeros que consideran su familia. El rector se enfrenta a la presión emocional de estos profesores, quienes, con razón, temen por su estabilidad laboral y personal.

Por otro lado, la organización de la estructura académica también conlleva un reto importante. En escuelas grandes con miles de estudiantes, es habitual que los docentes sean insuficientes para cubrir todas las áreas del conocimiento. Aunque se solicitan nuevos profesores a la Secretaría de Educación, las respuestas suelen tardar, cuando no son inexistentes. En muchos casos, la falta de concursos docentes vigentes hace que las vacantes permanezcan sin cubrir por meses o incluso años, afectando gravemente la calidad educativa.

El sistema educativo ha implementado mecanismos para intentar solventar esta falta de docentes, uno de los más conocidos es el sistema de "Banco de Hojas de Vida". Este mecanismo permite que los aspirantes carguen su información personal y profesional en una plataforma centralizada, de modo que puedan ser seleccionados para cubrir vacantes en las diferentes instituciones que lo necesiten. Sin embargo, este sistema ha mostrado ser

imperfecto, ya que los procesos de selección suelen ser largos y los profesores que son seleccionados a menudo renuncian si la ubicación no les es favorable. Este constante ir y venir de personal genera un caos administrativo, ya que las escuelas quedan a menudo con plazas vacantes durante largos periodos de tiempo.

Figura 17
Periodo de prueba



Fuente: Más Colombia (2023)

En medio de esta incertidumbre, los rectores se ven obligados a buscar soluciones internas. La asignación de horas extras a los docentes de planta es una de las opciones comunes para cubrir las vacantes, pero esto también trae consigo una serie de complicaciones. Aunque algunos profesores están dispuestos a asumir la carga adicional, muchos otros se niegan, ya sea porque no quieren aumentar su salario a niveles que implicarían mayores deducciones por impuestos o porque no desean asumir responsabilidades adicionales. Esto genera tensiones dentro del equipo docente, con discusiones sobre la equidad en la distribución de horas y la compensación justa.

Docentes provisionales

La iniciativa Docentes Provisionales por Colombia surge como un programa nacional encargado de dar cobertura a los espacios educativos temporales, incorporando el trabajo de profesores de diferentes áreas como ciencias, educación física, arte y salud. Este programa permite el ejercicio de la docencia de profesionales calificados para el manejo de espacios ausentes o vacantes de manera temporal, garantizando la continuidad y la calidad de los procesos educativos. El logo de la iniciativa representa la pluralidad de los campos a los que los profesores provisionales pueden hacer aporte en la formación integral de los educandos en el país, haciendo énfasis en la formación en áreas de la ciencia, el deporte, la música, el arte y la salud.

Figura 18
Docentes provisionales



Fuente: Change.org (2022)

Además, las complicaciones administrativas continúan. Los profesores del antiguo régimen del Decreto 2277, por ejemplo, algunos reciben una compensación significativamente mayor por las horas extras, lo que provoca discrepancias con los docentes del Decreto 1278, quienes a menudo se sienten desfavorecidos por las diferencias salariales. Estas situaciones generan un ambiente tenso en las reuniones con el rector, quien debe mediar entre los intereses de los diferentes grupos de docentes y encontrar soluciones que sean aceptables para todos.

El problema de la asignación de horas extras no es nuevo para el rector, quien ya ha tenido que lidiar con este tipo de situaciones en el pasado. A menudo, estas disputas se resuelven solo temporalmente, para resurgir al mes siguiente con nuevos actores y reclamos. En última instancia, lo que queda claro es la necesidad de una reorganización administrativa a nivel nacional que permita una mayor flexibilidad en la contratación de docentes y una mejor respuesta a las necesidades específicas de cada institución.

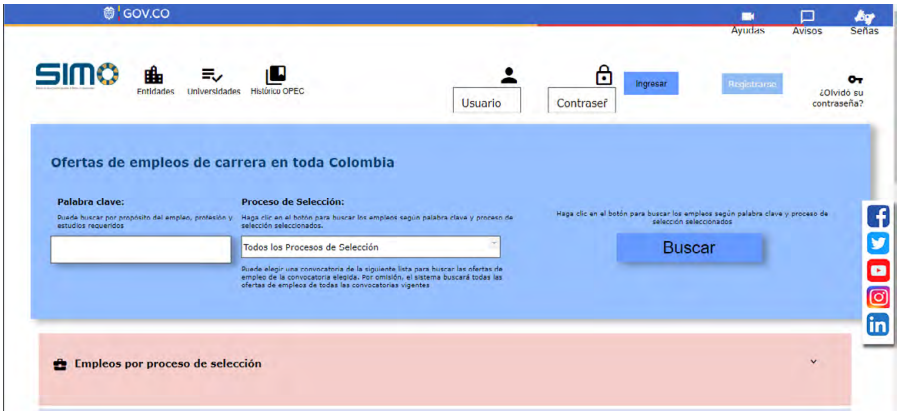
Este es solo uno de los muchos desafíos que enfrenta el rector en su día a día. A medida que avanza el año escolar, surgen nuevos problemas y decisiones que deben tomarse con rapidez y eficacia. La gestión de una escuela es un proceso continuo, donde las soluciones a menudo son temporales y las crisis, inevitables. Sin embargo, es en medio de estas dificultades donde se forja el verdadero liderazgo y donde el rector, junto con su equipo, debe encontrar la manera de guiar a su institución hacia adelante, garantizando siempre el bienestar de los estudiantes y el personal.

Sistema de información de las ofertas de trabajo públicas

SIMO se refiere al sistema de información de las ofertas de trabajo públicas, es un sistema creado por el gobierno colombiano para ayudar a los ciudadanos a tener acceso a las ofertas de trabajo

presentadas por las entidades públicas del país. A través de este sistema, los ciudadanos tienen acceso a las ofertas de trabajo y a los procesos de selección ofrecidos por las entidades públicas del país. El sistema publica todas las ofertas y permite a los buscadores de empleo encontrar todas las ofertas y oportunidades laborales. El sistema proporciona información sobre las oportunidades de trabajo, los requisitos para cada empleo, los documentos requeridos y los pasos a seguir para ayudar a los ciudadanos a tener un mejor acceso al empleo público.

Figura 19
SIMO



Fuente: Gobernación de Caldas (2024)

Banco de la excelencia

El Banco de la Excelencia es una plataforma creada por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia con el propósito de vincular a los docentes con las oportunidades laborales más relevantes del sistema educativo del país. Los educadores pueden registrarse en este sistema, actualizar sus perfiles profesionales y postularse a vacantes en diferentes instituciones educativas. Además, la plataforma fomenta la meritocracia en el sistema educativo al garantizar que los profesionales calificados sean

considerados para ocupar puestos claves en el sector de la educación pública. El Banco de la Excelencia ayuda a mejorar la transparencia y la efectividad de los procesos de selección de personal, al mismo tiempo que fortalece la calidad educativa en Colombia al contribuir a la creación de un personal docente altamente calificado y comprometido.

Figura 20
Banco de la excelencia



Fuente: Gobernación de Caldas (2021)

Sistema maestro

El Sistema Maestro es una herramienta digital creada por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia para el rastreo y la administración de vacantes en educación. Los interesados de la oferta pública de empleo en educación pueden rastrear cada oferta y clasificarla por criterios como secretaría, establecimiento, municipio y tipo de priorización. Su finalidad es optimizar la selección y distribución de puestos en la docencia. También permite que los educadores accedan a trabajos que se alinean con sus perfiles y demandas geográficas. El sistema es en tiempo real, por lo que siempre se tiene información actualizada.

Figura 21
Sistema Maestro



Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2024)

Un problema adicional que surge en la gestión rectoral es la contratación de docentes provisionales. Estos profesores, aunque necesarios para suplir vacantes temporales debido a licencias de maternidad, permisos de estudio o incapacidades, enfrentan una situación laboral precaria. Mientras están en ejercicio de sus funciones, no tienen la seguridad de mantener sus cargos más allá del periodo asignado, lo que genera inestabilidad en las instituciones. Además, el proceso de integración de estos, en la dinámica escolar no siempre es fácil. Los profesores provisionales, al saber que su tiempo en la institución puede ser corto, a veces no se comprometen plenamente con los proyectos pedagógicos, lo que afecta la continuidad de los programas educativos.

En este contexto, el rector debe manejar con cautela la inclusión de estos docentes provisionales, buscando maneras de integrarlos y motivarlos, a pesar de las condiciones laborales que enfrentan. No es tarea fácil, pues la inestabilidad laboral impacta tanto en el desempeño de los profesores como en el clima laboral general de la escuela. El rector se convierte en el mediador entre las demandas de la comunidad educativa y las limitaciones que el sistema

impone; un rol que requiere no solo habilidades administrativas, sino también una gran capacidad de gestión emocional.

Figura 22
Horas extras



Fuente: Evaluándote- portal web (2023). Horas extras y directivos docentes. https://evaluandote.com/horas-extras-ydirectivos-docentes/

En cuanto a los docentes de planta que aceptan horas extras, se abre un nuevo abanico de complicaciones. En primer lugar, la legislación laboral y educativa exige que las horas adicionales se remuneren de acuerdo con el salario base del profesor; lo que en teoría debería garantizar una compensación justa. Sin embargo, en la práctica, las diferencias en los regímenes salariales de los docentes (Decreto 2277 y Decreto 1278) generan desigualdades que no siempre son bien recibidas.

A medida que el rector navega por estas complejidades, es consciente de que su función es mantener el equilibrio entre las expectativas del personal docente y las limitaciones del sistema. Esto a menudo implica decisiones difíciles, como la redistribución de carga horaria o la contratación temporal de personal externo para cubrir vacantes, sin embargo, estas decisiones no siempre son bien recibidas, lo que genera un ambiente de incertidumbre y, en algunos casos, malestar entre los docentes.

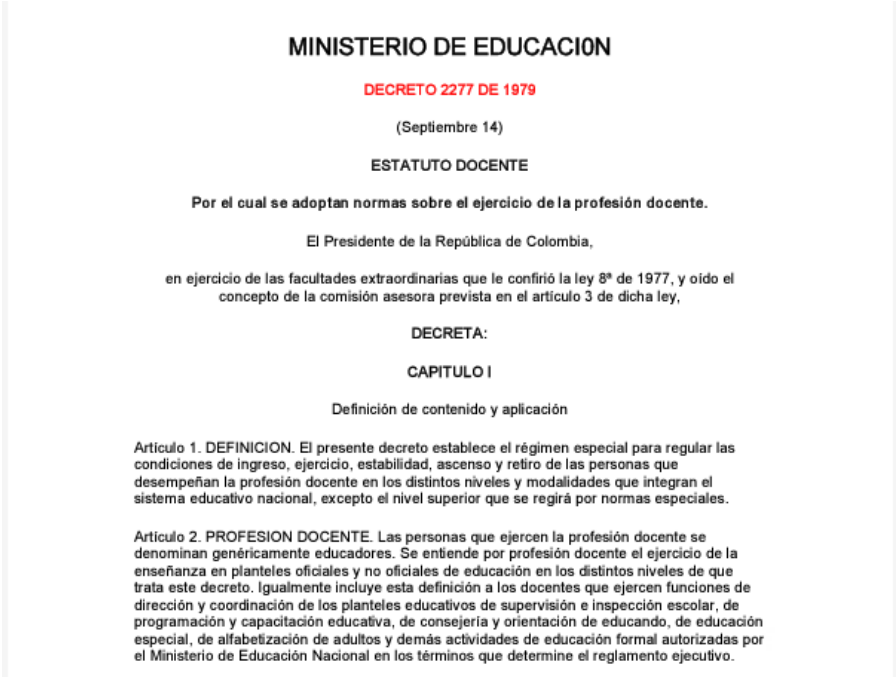
En muchas ocasiones, los profesores que no están dispuestos a aceptar horas extras argumentan que las compensaciones

adicionales no son suficientes para justificar el aumento en su carga laboral. También mencionan el riesgo de aumentar su salario a niveles que los coloquen en tramos impositivos más altos, lo que disminuiría su ingreso neto. Además, algunos docentes expresan su preocupación por la legalidad de asignar horas extras a quienes no trabajan directamente en la institución, lo que puede ser visto como una práctica cuestionable desde un punto de vista ético y legal.

Decreto 2277. Tabla de salarios

Las siguientes tres figuras muestran la respuesta a los datos salariales de los empleados del sector educativo que son beneficiarios del decreto 2277.

Figura 23
Decreto 2277



MINISTERIO DE EDUCACI0N

DECRETO 2277 DE 1979

(Septiembre 14)

ESTATUTO DOCENTE

Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente.

El Presidente de la República de Colombia,

en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confirió la ley 8ª de 1977, y oído el concepto de la comisión asesora prevista en el artículo 3 de dicha ley,

DECRETA:

CAPITULO I

Definición de contenido y aplicación

Artículo 1. DEFINICION. El presente decreto establece el régimen especial para regular las condiciones de ingreso, ejercicio, estabilidad, ascenso y retiro de las personas que desempeñan la profesión docente en los distintos niveles y modalidades que integran el sistema educativo nacional, excepto el nivel superior que se regirá por normas especiales.

Artículo 2. PROFESION DOCENTE. Las personas que ejercen la profesión docente se denominan genéricamente educadores. Se entiende por profesión docente el ejercicio de la enseñanza en planteles oficiales y no oficiales de educación en los distintos niveles de que trata este decreto. Igualmente incluye esta definición a los docentes que ejercen funciones de dirección y coordinación de los planteles educativos de supervisión e inspección escolar, de programación y capacitación educativa, de consejería y orientación de educando, de educación especial, de alfabetización de adultos y demás actividades de educación formal autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional en los términos que determine el reglamento ejecutivo.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2024a)

De acuerdo con las disposiciones establecidas en el Decreto 2277/79 sobre el régimen salarial aplicable a docentes y administradores escolares, el salario básico mensual se definirá según el rango en la Escala Nacional de Docentes. A partir del 1 de enero de 2024, este régimen salarial específico tendrá en cuenta el patrón profesional, el tiempo de servicio y el salario en curso en el servicio educativo. El sistema muestra aumentos salariales incrementales a medida que el docente avanza en el rango. El sistema salarial muestra cómo la antigüedad y el desarrollo continuo en la profesión afectan el salario y, por lo tanto, sirve como uno de los elementos primarios para la gestión estratégica y la toma de decisiones de la dirección administrativa sobre la asignación de carga docente, horas extras y estabilidad laboral.

Figura 24
Régimen salarial 2277

CAPÍTULO II

Régimen salarial para los empleos docentes y directivos docentes al servicio del Estado que se rigen por el Decreto Ley 2277 de 1979

Artículo 3. ***Asignación básica mensual.*** A partir del 1° de enero de 2024, la asignación básica mensual máxima de los distintos grados del Escalafón Nacional Docente correspondientes a los empleos docentes y directivos docentes al servicio del Estado que se rigen por el Decreto Ley 2277 de 1979, será la siguiente:

Grado Escalafón	Asignación Básica Mensual
A	1.535.912
B	1.701.452
1	1.906.814
2	1.976.542
3	2.097.486
4	2.180.285
5	2.317.801
6	2.451.759
7	2.743.815
8	3.013.906
9	3.338.781
10	3.655.720
11	4.174.318
12	4.965.596
13	5.496.535
14	6.259.983

Fuente: Federación Colombiana de Trabajadores de la Educación [FECODE], 2024

Este artículo define cuánto ganará cada profesor por cada hora de trabajo extra a partir del 1 de enero de 2024, con una compensación para aquellos que no tienen rango en el sistema que se ajusta según su nivel de calificación académica, si es que existe algún escalón en el sistema académico a ese nivel. Los datos muestran que, con cada escalón en el sistema de rango académico, los salarios por horas extra se vuelven más altos, lo que significa que la experiencia y el avance profesional son reconocidos, mientras que para aquellos que no tienen rango en el sistema, su salario por hora extra depende de su alta cualificación universitaria.

Figura 25
Valor hora extra, 2277

Artículo 10. Valor hora extra. A partir del 1° de enero de 2024, el valor de la hora extra de sesenta (60) minutos es que se fija a continuación, dependiendo del correspondien grado'a

a. Según el grado que los docentes acrediten en el escalafón:

Grado Escalafón	Valor Hora Extra
A, B, 1, 2, 3 y 4	11.903
6, 7 y 8	15.951
9, 10 y 11	16.464
12, 13 y 14	19.650

b. Para docentes no escalafonados:

Título	Valor Hora Extra
Bachiller	11.903
Técnico Profesional o Tecnólogo	11.903
Profesional Universitario	15.951

Fuente: Federación Colombiana de Trabajadores de la Educación [FECODE] (2024)

En resumen, los retos del quehacer rectoral no se limitan a la organización inicial del año escolar. A lo largo de los meses, surgen problemas complejos relacionados con la matrícula, la asignación de docentes, la gestión de horas extras y las tensiones internas entre el personal. En donde el rector, como líder de

la institución, debe tomar decisiones difíciles que impacten tanto en la estabilidad de la escuela como en la vida de sus docentes. Y aunque cada solución trae consigo nuevos desafíos, es precisamente en este proceso donde se define el éxito de una escuela y su capacidad para adaptarse a las cambiantes demandas del sistema educativo.

Decreto 1278. Tabla salarial

La siguiente figura que muestran evidencia del Decreto 1278 de 2002, que define el estatuto de la profesionalización de la enseñanza y, además, establece un régimen de salario y evaluación basado en el mérito, el avance y la evaluación del desempeño.

Figura 26
Decreto 1278

DECRETA

CAPÍTULO I

Régimen salarial para los empleos docentes y directivos docentes al servico del Estado que se rigen por el Decreto Ley178 de 200

Articulo 1. ***Asignación básicà mensual.*** A partir del 1° de enero de 2024, la asignacion básica mensual de los distintos grádos y niveles del escalafón nacional docente correspondientes a los empleos docentes y directivos docentes al servicio del Estado que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002, será la siguiente:

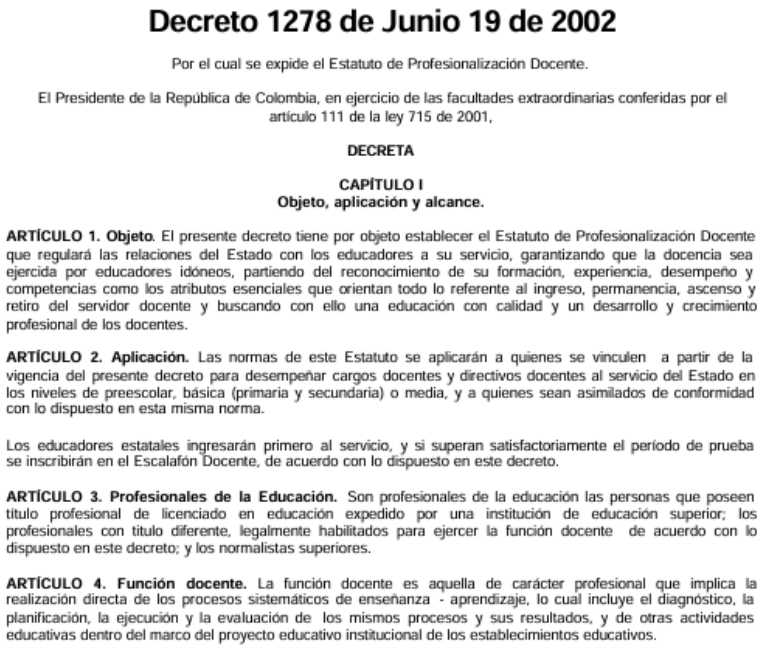
Titulo	Grado Escalafón	Nivel Salarial	Asignación Bäsica Mensual
Normalista	1	B	2.589.510
Superior o Tecnologo en Educacion	1	B	3.300.897
		C	4.255.096
		D	5.274.942

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2024)

El Decreto 1278 de 2002 creó el Estatuto de Profesionalización Docente en Colombia y regula la relación del Estado con los

Docentes vinculados a partir de ese momento. Su objetivo importante es garantizar que la enseñanza esté en manos de profesionales y que sea ejercida por ellos, y que el reconocimiento de la formación, experiencia, desempeño y competencias sean los ejes fundamentales para el ingreso, permanencia, ascenso y retiro del servicio educativo. En este mismo sentido, caracterizar la función docente como una actividad de carácter profesional orientada a los procesos de enseñanza-aprendizaje, planificación, evaluación y gestión del proyecto institucional educativo, con el propósito de aumentar la calidad educativa y facilitar el avance profesional de los docentes.

Figura 27
Decreto 1278



Decreto 1278 de Junio 19 de 2002

Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades extraordinarias conferidas por el artículo 111 de la ley 715 de 2001,

DECRETA

CAPÍTULO I
Objeto, aplicación y alcance.

ARTÍCULO 1. Objeto. El presente decreto tiene por objeto establecer el Estatuto de Profesionalización Docente que regulará las relaciones del Estado con los educadores a su servicio, garantizando que la docencia sea ejercida por educadores idóneos, partiendo del reconocimiento de su formación, experiencia, desempeño y competencias como los atributos esenciales que orientan todo lo referente al ingreso, permanencia, ascenso y retiro del servidor docente y buscando con ello una educación con calidad y un desarrollo y crecimiento profesional de los docentes.

ARTÍCULO 2. Aplicación. Las normas de este Estatuto se aplicarán a quienes se vinculen a partir de la vigencia del presente decreto para desempeñar cargos docentes y directivos docentes al servicio del Estado en los niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) o media, y a quienes sean asimilados de conformidad con lo dispuesto en esta misma norma.

Los educadores estatales ingresarán primero al servicio, y si superan satisfactoriamente el período de prueba se inscribirán en el Escalafón Docente, de acuerdo con lo dispuesto en este decreto.

ARTÍCULO 3. Profesionales de la Educación. Son profesionales de la educación las personas que poseen título profesional de licenciado en educación expedido por una institución de educación superior; los profesionales con título diferente, legalmente habilitados para ejercer la función docente de acuerdo con lo dispuesto en este decreto; y los normalistas superiores.

ARTÍCULO 4. Función docente. La función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2024)

Una regulación de abril de 2024 introduce un sistema de pago para los servidores públicos educativos estatales de

Enseñanza y Gestión Docente, estableciendo un sistema con asignaciones básicas mensuales para cada título académico, escalón en la escalera y nivel salarial alcanzado. La tabla ilustra las diferencias salariales entre educadores profesionales licenciados y no licenciados, y los otros aumentos de pagos que pueden surgir tras obtener una calificación de posgrado, particularmente para aquellos con especialización, maestría o doctorado. El reconocimiento y el salario suficiente permiten el avance profesional que culmina en la calificación académica, convirtiéndose en un elemento vital para el ámbito gerencial rector regulatorio, con consecuencias directas en funciones como la asignación de horas, la arquitectura docente y las relaciones laborales dentro de las instituciones educativas estatales.

Figura 28
Asignación salarial Decreto 1278

Decreto Número 0284 de 2024 Hoja 2

Continuación del Decreto "Por el çuál se modifica la remuneración de los servidores públicos docentes y directivos docentes al servicio del Estado en los niveles de preecsolar, basica y media y se dictan otrás disposiciones de carácter salarial para el sector educativo estatal."

Titulo	Grádo Escalafon	Nivel Salarial	Asignacion Básica Mensual	
			Sin Especializaciónn	Con Especialización
Licenciado o Profesional no Licenciado	2	2	3.259.081	3.542.398
			4.285.398	4.525.942
	3	B	3.285.393	5.350.444
		C	4.873.742	5.350.444
Licenciado o Profesional co Maestría o con Doctorado	3	A	3.747.941	4.236.803
		C	4.687.551	5.185.570
	3	B	5.719.800	6.465.859
		C	5.544.687	7.335.975
		D	7.585.687	8.875.481
	3	A	7.335.975	12.312.983

Parágrafo 1. Las asignaciones básicas señaladas en el presente articulo, incorporan los valores de la bonificación recónocida en el numeral 4 del articulo 2 del Decreto 2000 de 2023.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2024)

Este recorrido de la vida escolar muestra que la gestión educativa sobrepasa el seguimiento de normativas, calendarios y rendimientos académicos. La figura del rector se traduce en la toma de decisiones complejas, en situaciones que están marcadas por la desigualdad social, la precariedad de las instituciones y la complejidad de la condición humana. A lo largo de un año escolar se entretejen la supervivencia de la planificación, la incertidumbre, el servicio, el liderazgo y la esperanza, y se demuestra que el verdadero capital de una institución no está estrictamente en los datos, sino en la capacidad de generar un impacto en la vida de las personas, en la articulación de una comunidad y en el otorgamiento de oportunidades que se requieren. En consecuencia, este libro finaliza reafirmando que la educación, en el ejercicio del compromiso ético y la sensibilidad social, se continúa constituyendo como la vía más efectiva para generar futuro, dignidad y humanidad.

Referencias

Alcaldía Local de Suba. (2023, 5 de octubre). Rectoras y rectores de colegios oficiales de Suba recibieron el reconocimiento Muisca de Oro. http://www.suba.gov.co/noticias/rectoras-y-rectores-colegios-oficiales-suba-recibieron-reconocimiento-muisca-oro

Ayuda en Acción. (2023, 15 de mayo). Conexión Docente: el programa que cree en el poder de la educación y la transformación. Ayuda en Acción Colombia.

Casa del Libro. (s. f.). Diez negritos [Ficha del libro]. https://www.casadellibro.com.co/libro-diez-negritos/9788467045390/2575570

Change.org. (2022). Derecho a la igualdad de los docentes provisionales - Magisterio. https://www.change.org/p/derecho-a-la-igualdad-de-los-docentes-provisionales-magisterio

Colegio de Profesores de Chile. (2019, 28 de junio). Fin de la reunión del Colegio de Profesores con Ministra de Educación. Colegio de Profesores de Chile. https://www.colegiodeprofesores.cl/2019/06/28/fin-de-la-reunion-del-colegio-de-profesores-con-ministra-de-educacion/

Concepto de presupuesto (2024). Presupuesto. https://concepto.de/presupuesto/

Evaluándote. (2023, 4 de mayo). Horas extras y directivos docentes. https://evaluandote.com/horas-extras-y-directivos-docentes/

Federación Colombiana de Trabajadores de la Educación (FECODE). (2024). Tablas salariales. https://fecode.edu.co/tablas-salariales/

Formación del colegio Alfonso Ugarte (2014). Retorno a clases presenciales: Evolución del inicio del año escolar en las últimas décadas. Gestión. https://gestion.pe/fotogalerias/retorno-a-clases-presenciales-evolucion-del-inicio-del-ano-escolar-en-las-ultimas-decadas-nnsp-inicio-de-clases-noticia/

Gobernación de Caldas. (2024). Gracias a la herramienta web Banco de la Excelencia, 345 personas se han vinculado en vacantes definitivas en provisionalidad de la planta docente de Caldas. https://site.caldas.gov.co/index.php/component/content/article/135-destacado/6374-gracias-a-la-herramienta-web-banco-de-la-excelencia-345-personas-se-han-vinculado-en-vacantes-definitivas-en-provisionalidad-de-la-planta-docente-de-caldas-este-es-otro-elemento-que-aporta-a-las-politicas-de-transparencia-en-el-departamento

Más Colombia. (2024, 23 de enero). Periodo de prueba en el concurso docente: lo que debe saber para ser nombrado en propiedad. Más Colombia. https://mascolombia.com/periodo-de-prueba-en-el-concurso-docente/

Ministerio de Educación Nacional. (2024). Ministerio de Educación Nacional de Colombia. https://www.mineducacion.gov.co

Ministerio de Educación Nacional. (2024a). Recomendaciones para la presentación de las Pruebas Saber 11 calendario B. https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/414551:Recomendaciones-para-la-presentacion-de-las-Pruebas-Saber-11-calendario-B

Ministerio de Educación Nacional. (2024b). Sistema Maestro: Búsqueda de vacantes. https://sistemamaestro.mineducacion.gov.co/SistemaMaestro/busquedaVacantes.xhtml

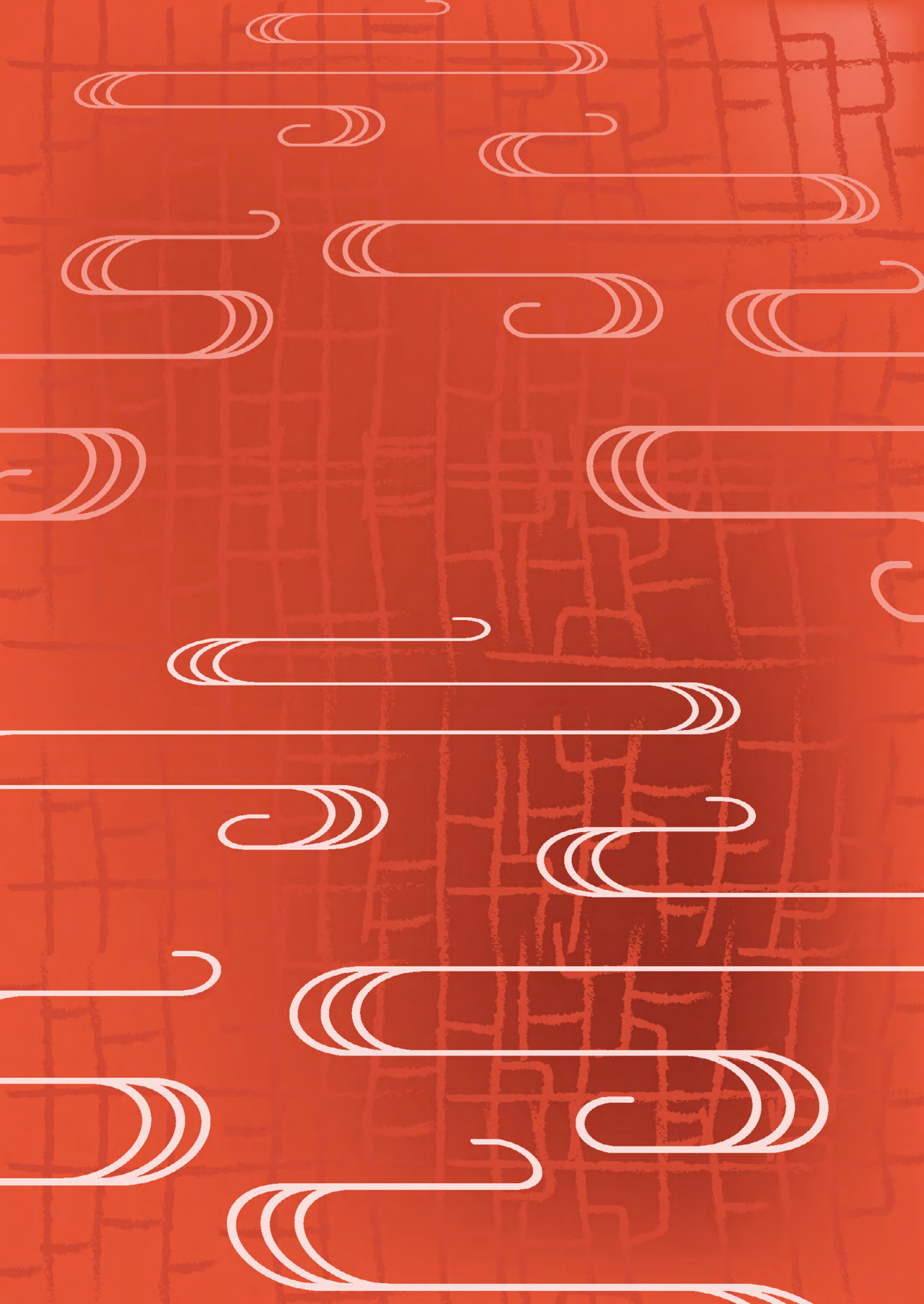
Noticias Caracol. (2023, 14 de octubre). Calendario escolar: ¿Cuándo son las vacaciones de mitad de año 2024 por cada región? https://www.noticiascaracol.com/colombia/calendario-escolar-cuando-son-las-vacaciones-de-mitad-de-ano-2024-por-cada-region-so35

OpenAI. (2024). Imagen generada con Sora [Imagen generada por IA]. OpenAI.

OpenAI. (2025). Imagen generada con Sora [Imagen generada por IA]. OpenAI.

Universidad de Caldas. (2020, 30 de julio). Conozca la plataforma "El Icfes tiene un Preicfes". https://www.ucaldas.edu.co/portal/conozca-la-plataforma-el-icfes-tiene-un-preicfes/

Universidad Tecnológica de Pereira. (2024). Palabras del señor rector. https://comunicaciones.utp.edu.co/62498/rector/palabras-del-senor-rectos-e/



Autores



Carlos Enrique García-Yerena

Docente de planta de la Universidad del Magdalena, investigador en temas pedagogía, educación, salud, entrenamiento, deporte. Licenciado en Educación Básica con Énfasis en Educación Física, Recreación y Deportes, Universidad de Pamplona, Colombia. Magíster en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la misma universidad. Doctor en Ciencias de la Educación Universidad Cuauhtémoc, México.

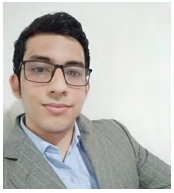
0000-0002-9973-552X
cgarciaey@unimagdalena.edu.co



Enrique J. Delahoz-Domínguez

Docente de planta de la Universidad del Magdalena, investigador en inteligencia artificial aplicada a la educación, analítica del aprendizaje y sistemas de recomendación. pedagogía, educación, salud, entrenamiento, deporte. Ingeniero industrial, Magíster en Estadística y Doctor en Tecnologías de la información.

0000-0003-2531-6389
enriquedelahoz@unimagdalena.edu.co



Brian Johan Bustos-Viviescas

Coordinador de Investigación Formativa de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Cúcuta, Colombia. Técnico en Recuperación Física, CIPET, Colombia. Licenciado en Educación Básica con Énfasis en Educación Física, Recreación y Deporte, Universidad de Pamplona, Colombia. Especialista en Métodos y Técnicas de Investigación, Fundación Universitaria Claretiana, Colombia. Maestro en Actividad Física y Entrenamiento Deportivo, Universidad Montrer, México. Maestro en Educación en el Área de Educación Física, Universidad de Baja California, México. Doctor en Salud Pública Universidad Cuauhtémoc, México.

0000-0002-4720-9018
brian.bustos.v@uniminuto.edu.co

SELLO EDITORIAL
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

ISBN (DIGITAL): 978-628-7937-24-6