



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Educación

Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros  
Educativos

**Proyecto de dirección en la Institución  
Educativa Internado Avelino Álvarez  
Torres**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Santiago Villanueva Peña
Tipo de trabajo:	Proyecto de Dirección
Director/a:	Isabel María Sánchez Andújar
Fecha:	12/02/2025

## Resumen

El proyecto busca transformar la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres en un centro que combine una educación académica rigurosa con habilidades prácticas y valores culturales locales. Entre sus principales desafíos están la incorporación de la interculturalidad, la implementación de programas extracurriculares y la mejora de la vinculación entre actores de la comunidad educativa. Así pues, a través de liderazgo transformacional, gestión educativa y metodologías innovadoras como aprendizaje-servicio, se propone fortalecer la identidad cultural, competencias laborales y la colaboración comunitaria. Por otra parte, el diagnóstico evidencia áreas críticas como la integración limitada de saberes ancestrales, falta de actividades extracurriculares y escasa articulación entre familias e instituciones. Por tanto, para abordarlas, se plantean estrategias como círculos de saberes, talleres de liderazgo y redes comunitarias, todas sostenidas por un modelo de evaluación y financiamiento participativo.

**Palabras clave:** interculturalidad, aprendizaje-servicio, colaboración comunitaria

## Abstract

The project seeks to transform the Avelino Álvarez Torres Boarding School into a center that combines rigorous academic education with practical skills and local cultural values. Its main challenges include the incorporation of interculturality, the implementation of extracurricular programs, and the improvement of the links between actors in the educational community. Thus, through transformational leadership, educational management, and innovative methodologies such as service-learning, it is proposed to strengthen cultural identity, work skills, and community collaboration. On the other hand, the diagnosis reveals critical areas such as the limited integration of ancestral knowledge, lack of extracurricular activities, and poor articulation between families and institutions. Therefore, to address them, strategies such as knowledge circles, leadership workshops, and community networks are proposed, all supported by a participatory evaluation and financing model.

**Keywords:** interculturality, service-learning, community collaboration

## Índice de contenidos

1.	Justificación .....	8
2.	Marco teórico .....	12
2.1	Gestión educativa .....	12
2.2	Liderazgo transformacional en la educación .....	13
2.3	La identidad institucional en un contexto de interculturalidad .....	13
2.4	La educación basada en competencias (EBC) .....	15
2.5	Aprendizaje-servicio como estrategia pedagógica .....	16
2.6	Implicación/participación de los tutores y de la comunidad local .....	17
3	Objetivos .....	19
3.1	Objetivo general.....	19
3.2	Objetivos específicos .....	19
4	Diagnóstico del centro .....	20
4.1	Gestión y organización.....	20
4.1.1	Legislación .....	20
4.1.2	Localización e infraestructura .....	21
4.1.3	Organización general .....	23
4.2	Aspectos pedagógicos e identitarios .....	24
4.2.1.	Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje .....	24
4.2.2.	Iniciativas y proyectos de innovación .....	25
4.2.3.	Inclusión y atención a la diversidad .....	25
4.2.4.	Convivencia .....	26
4.2.5.	Aspectos identitarios.....	26
4.3	Áreas de mejora.....	27
5	Organización y recursos .....	28

5.1	Estilo de liderazgo .....	28
5.2	Atención específica a la organización y los recursos .....	30
5.2.1	Área de mejora 1. Limitada incorporación de la interculturalidad y los saberes ancestrales locales en el proceso educativo .....	30
5.2.2	Área de mejora 2. Implementar programas que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares.....	33
5.2.3	Área de mejora 3. Escasa vinculación y articulación entre los diferentes actores de la comunidad educativa .....	37
6	Evaluación y seguimiento.....	40
6.1	Área de mejora 1 .....	40
6.1.1	Procedimientos de seguimiento.....	40
6.1.2	Criterios de evaluación e indicadores de logro .....	40
6.2	Área de mejora 2 .....	43
6.2.1	Procedimientos de seguimiento.....	44
6.2.2	Criterios de evaluación e indicadores de logro .....	44
6.3	Área de mejora 3 .....	46
6.3.1	Procedimientos de seguimiento.....	47
6.3.2	Criterios de evaluación e indicadores de logro .....	48
7.	Conclusiones.....	50
8	Referencias bibliográficas .....	52
9	Anexos .....	52

## Índice de figuras

Figura 1. Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres .....	21
Figura 2 . Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres .....	22

## Índice de tablas

Tabla 1. Análisis DAFO .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Plan de Implementación para la Incorporación de Interculturalidad y Saberes Ancestrales Locales.....	31
Tabla 3. Plan de Implementación para programas que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares .....	34
Tabla 4 . Plan de Implementación para la vinculación y articulación de actores de la comunidad educativa .....	38
Tabla 5. Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 1. Área de mejora 1.....	41
Tabla 6. Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 2. Área de mejora 1.....	42
Tabla 7. Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 3. Área de mejora 1.....	43
Tabla 8. Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 1. Área de mejora 2.....	44
Tabla 9. Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 2. Área de mejora 2.....	45
Tabla 10. Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 3. Área de mejora 2.....	46
Tabla 11. Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 1. Área de mejora 3.....	48
Tabla 12. Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 2. Área de mejora 3.....	49
Tabla 13. Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 3. Área de mejora 3.....	50

## 1. Justificación

En un mundo en constante cambio, donde la globalización y la revolución tecnológica transforman rápidamente el panorama educativo y laboral, es crucial que los centros escolares evolucionen para preparar adecuadamente a los estudiantes para su futuro inmediato y a largo plazo. Por consiguiente, la educación actual debe enfocarse no solo en la transmisión de conocimientos teóricos, sino también en el desarrollo de habilidades prácticas que los estudiantes puedan aplicar en situaciones reales, especialmente considerando que muchos jóvenes se ven en la necesidad de trabajar desde temprana edad. Este enfoque integral resulta particularmente relevante en el contexto actual, donde las demandas del mercado laboral y las necesidades sociales están en constante evolución, requiriendo una adaptación continua de los métodos y contenidos educativos. La formación de los estudiantes debe, por tanto, trascender los límites tradicionales del aula para incorporar experiencias y aprendizajes que les permitan desarrollar competencias prácticas y habilidades adaptativas esenciales para su éxito futuro. En este sentido, la educación moderna debe constituirse como un puente efectivo entre la teoría y la práctica, facilitando la transición de los estudiantes hacia el mundo laboral y su desarrollo integral como ciudadanos activos y comprometidos con su comunidad (Gómez, 2019; Formichella y London, 2013).

Al respecto, la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres enfrenta múltiples desafíos en la actualización de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) para responder a las necesidades emergentes de su comunidad educativa. En este contexto, se han identificado tres áreas críticas que requieren intervención prioritaria para optimizar el proceso educativo y fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes. Entre las problemáticas identificadas, destaca inicialmente la deficiente integración de la diversidad cultural y el conocimiento ancestral en las prácticas educativas institucionales, circunstancia que exige una respuesta inmediata para salvaguardar y transmitir eficazmente el legado cultural de la comunidad. A pesar de que el centro educativo ha implementado diversas iniciativas para incorporar manifestaciones culturales propias de la región en su programa académico, estas acciones han demostrado ser insuficientes en su propósito de generar una transformación sustancial en la formación holística del alumnado. Este distanciamiento en la incorporación de elementos culturales no solamente obstaculiza el arraigo identitario de los estudiantes con su comunidad, sino que además limita la capacidad institucional para educar ciudadanos que

reconozcan y valoren su patrimonio cultural. La urgencia de robustecer estos componentes se torna más crítica al reconocer el rol determinante de la educación como vehículo para la conservación y difusión del acervo cultural local, factores determinantes en la construcción de una identidad cultural robusta y la preservación del tejido social comunitario.

De igual manera, se detecta una notable ausencia de iniciativas extracurriculares enfocadas en el desarrollo holístico de los estudiantes, con énfasis particular en la articulación de conocimientos tradicionales y competencias prácticas comunitarias. Esta problemática se evidencia en la carencia de ambientes educativos que den reconocimiento y valor a los saberes tradicionales, con especial atención a aquellos heredados por las comunidades originarias. La escasez de experiencias formativas en campos como la agricultura tradicional, el trabajo en madera y las expresiones artesanales no únicamente limita la adquisición de destrezas prácticas esenciales, sino que también entorpece la comprensión y continuidad del legado cultural ancestral. Este escenario constituye un reto fundamental para la institución, considerando que las actividades extracurriculares representan un pilar esencial en la formación comprehensiva del estudiantado, al proporcionar espacios privilegiados para el desarrollo de competencias prácticas y la implementación de saberes en entornos auténticos. La carencia de estas iniciativas restringe considerablemente las posibilidades de aprendizaje experiencial y la adquisición de habilidades prácticas, elementos cruciales para el desenvolvimiento futuro de los estudiantes en sus dimensiones tanto personales como profesionales.

A su vez, la débil conexión y coordinación entre los diversos integrantes de la comunidad educativa emerge como una tercera problemática que demanda intervención prioritaria. La reducida implicación de los acudientes en el quehacer escolar y el limitado vínculo entre la institución y las organizaciones locales deriva en un desaprovechamiento del potencial que la comunidad podría aportar al proceso formativo. Esta falta de articulación entorpece el establecimiento de un ambiente educativo integrado y dificulta la consolidación de una comunidad escolar unificada. La ausencia de canales efectivos para el diálogo y la colaboración entre los distintos participantes del proceso educativo repercute desfavorablemente en la coherencia y continuidad de la formación, generando una brecha significativa entre las experiencias de aprendizaje dentro y fuera del entorno escolar. Esta problemática se intensifica debido a la escasa participación de padres y acudientes en el acompañamiento y

respaldo del proceso educativo de los estudiantes, lo cual incide directamente en la calidad y eficacia de la formación impartida.

En este orden de ideas, es fundamental incorporar programas que desarrollen tanto habilidades prácticas y adaptativas como competencias laborales básicas, permitiendo a los estudiantes aplicar inmediatamente lo aprendido en sus contextos cotidianos. Además, el fortalecimiento del vínculo entre la escuela y las familias se torna crucial para crear una comunidad educativa que apoye tanto el desarrollo académico como el laboral de los jóvenes. Por tanto, el plan estratégico a elaborar debe guiar la transformación de la institución hacia un modelo educativo que equilibre la formación académica con la preparación práctica para la vida y el trabajo. Este enfoque integral no solo preparará mejor a los estudiantes para enfrentar los desafíos de combinar estudio y trabajo, sino que también fortalecerá su capacidad para contribuir positivamente a la sociedad desde una edad temprana. La implementación de programas extracurriculares enfocados en habilidades útiles para el mercado laboral actual y futuro, junto con la integración efectiva de los saberes locales y la participación activa de la comunidad, constituyen elementos fundamentales para alcanzar estos objetivos.

La elección de este tema surge, entonces, no solo de la observación del notable desempeño de los alumnos en diversas actividades prácticas, sino también de la urgente necesidad de abordar las brechas identificadas en el sistema educativo actual. Como afirma Delors (1996) en su informe a la UNESCO, “la educación encierra un tesoro, uno de los pilares fundamentales de la educación es aprender a hacer, que implica no solo la adquisición de una calificación profesional, sino una competencia que capacite al individuo para hacer frente a diversas situaciones”. Esta perspectiva cobra especial relevancia en el contexto actual, donde la formación integral y el desarrollo de competencias prácticas se han convertido en elementos fundamentales para el éxito educativo y profesional. La relevancia de este estudio radica, por tanto, en la necesidad de analizar y potenciar los modelos educativos que fomentan el desarrollo de competencias prácticas en los estudiantes, mientras se atienden las necesidades específicas de la comunidad educativa y se preservan los valores culturales locales. Este enfoque multidimensional permite abordar de manera efectiva los desafíos identificados, promoviendo una educación que sea tanto académicamente rigurosa como culturalmente pertinente.

En concordancia con lo anterior, Cuenca et al. (2007) sostiene que la innovación educativa es multidimensional: implica cambios en las creencias, en las prácticas pedagógicas y en los materiales utilizados. Por consiguiente, la integración de actividades prácticas y la valorización de los saberes ancestrales no solo enriquecen el currículo, sino que también propician un cambio profundo en la concepción misma de la educación y su propósito en la sociedad contemporánea. Como afirma Freire (2005; citado en Puiggrós, 2021), la educación verdadera es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo. Esta visión transformadora de la educación resulta particularmente relevante en el contexto de la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres, donde la necesidad de integrar efectivamente los saberes locales y las prácticas culturales tradicionales se combina con el imperativo de preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo moderno. La innovación educativa, en este contexto, debe entenderse como un proceso holístico que abarca tanto la preservación y valorización del patrimonio cultural como la incorporación de metodologías y prácticas pedagógicas modernas.

Para finalizar, el proyecto de dirección para la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres subraya la necesidad urgente de adaptar los procesos educativos a los desafíos del siglo XXI, destacando la importancia de desarrollar habilidades prácticas y adaptativas en los estudiantes, mientras se fortalece la integración cultural y la participación comunitaria. Este trabajo se estructura en diversas secciones que guían el desarrollo del proyecto de dirección, comenzando con esta justificación que establece la relevancia del proyecto en el contexto educativo actual. Posteriormente, en el marco teórico, se exploran los conceptos clave de gestión educativa, liderazgo y planificación estratégica, seguidos por la definición de objetivos generales y específicos del proyecto. El diagnóstico del centro, que identifica áreas de mejora y oportunidades de desarrollo, precede a la planificación detallada de acciones y recursos, la cual incluye cronogramas específicos y la asignación de recursos necesarios. Finalmente, se presentan las estrategias de evaluación y seguimiento, concluyendo con un análisis del impacto esperado en la comunidad educativa y en el desarrollo integral de los estudiantes.

## 2. Marco teórico

La gestión educativa y el liderazgo transformacional emergen como pilares fundamentales en la transformación de las instituciones educativas contemporáneas, especialmente en contextos que demandan una adaptación significativa a las necesidades específicas de su comunidad. Esto se evidencia en el marco teórico, la gestión educativa trasciende los procedimientos meramente administrativos para convertirse en un proceso dinámico que integra aspectos pedagógicos y comunitarios, considerando las necesidades reales de los sujetos que conforman la institución. En este contexto, el liderazgo transformacional se presenta como un elemento catalizador que no solo inspira y motiva a los miembros de la organización, sino que también promueve cambios significativos y duraderos, facilitando la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras y la creación de una cultura de colaboración entre todos los actores educativos.

Los apartados del marco teórico se articulan estratégicamente con las áreas de mejora identificadas: la identidad institucional en un contexto de interculturalidad aborda directamente la limitada incorporación de la interculturalidad y los saberes ancestrales locales, proporcionando fundamentos teóricos para la integración efectiva de diferentes sistemas de conocimiento y valores culturales en la estructura organizacional y pedagógica. Por su parte, la educación basada en competencias y el aprendizaje-servicio como estrategia pedagógica se relacionan con la necesidad de fortalecer los programas extracurriculares orientados al desarrollo integral, ofreciendo marcos metodológicos que combinan el aprendizaje académico con experiencias prácticas y servicio a la comunidad. Finalmente, el apartado sobre participación de los tutores y de la comunidad local responde directamente a la escasa vinculación entre los actores de la comunidad educativa, destacando la importancia de establecer puentes de comunicación y colaboración efectivos entre la escuela, las familias y la comunidad local para crear un ecosistema educativo más robusto y significativo.

### 2.1 Gestión educativa

Gestionar procesos en el ámbito educativo, no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados, se debe tener claro que la educación tiene como fin el individuo, se educa alguien para lograr un propósito, de esta manera, se planea teniendo en cuenta las necesidades reales de los sujetos que pertenecen a la institución, esta planificación debe tener objetivos que den

cuenta de una realidad tangible y tenga presente las ideas de los actores del ámbito educativo (Rico, 2016). Asimismo, ofrece herramientas para analizar la eficacia de los procesos de toma de decisiones colectivas y la adaptabilidad de la institución a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la sociedad.

En este contexto, la gestión educativa se convierte en un proceso dinámico y multidimensional que abarca no solo aspectos administrativos, sino también pedagógicos y comunitarios. Implica la articulación de diversos elementos como el liderazgo, la planificación estratégica, la gestión del talento humano y la evaluación continua de los procesos educativos, promover la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, fomentar un clima organizacional positivo y orientar los esfuerzos hacia la mejora continua de la calidad educativa. Por lo cual se requiere un enfoque sistémico que considere la interrelación entre los diferentes componentes del sistema educativo y su impacto en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes (Cabrera y Adan, 2017).

## 2.2 Liderazgo transformacional en la educación

El liderazgo transformacional, concepto fundamental en la gestión educativa contemporánea, ofrece un paradigma crucial para el proyecto de dirección en la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres. Según Torres y Riaga (2006), este enfoque de liderazgo no solo inspira y motiva a los miembros de la organización, sino que también cataliza cambios significativos y duraderos. En el contexto específico de esta institución, la aplicación del liderazgo transformacional puede ser instrumental para abordar el desafío de integrar eficazmente las actividades prácticas en el currículo educativo. Además, al adoptar principios del liderazgo transformacional, los directivos del Internado podrían fomentar una cultura de innovación y colaboración entre docentes y estudiantes. Esto, a su vez, facilitaría la implementación de estrategias pedagógicas que enfaticen el desarrollo de competencias prácticas, alineándose así con el notable desempeño observado en los alumnos en diversas actividades que trascienden el ámbito académico tradicional.

## 2.3 La identidad institucional en un contexto de interculturalidad

La identidad institucional en un contexto de interculturalidad representa la configuración única y distintiva que adopta una institución educativa al integrar y articular diferentes sistemas de conocimiento, valores y prácticas culturales dentro de su estructura

organizacional y pedagógica. Esta identidad se construye a través de un proceso dinámico de interacciones y reciprocidades entre los diversos actores educativos, reconociendo y valorando las diferencias culturales como una fuente de enriquecimiento mutuo, tal como sugiere Castillo (2015) al conceptualizar la educación intercultural como la construcción de un saber plural y crítico. En el contexto actual, la identidad institucional cobra especial relevancia pues determina no solo la forma en que la institución se percibe a sí misma y es percibida por otros, sino también cómo responde a las necesidades educativas de una sociedad cada vez más diversa y compleja, estableciendo puentes de diálogo y comprensión entre diferentes cosmovisiones y formas de entender el mundo. La importancia de esta identidad radica en su capacidad para crear espacios de encuentro y aprendizaje mutuo que trascienden las barreras culturales y lingüísticas, promoviendo lo que Fleuri (2006) describe como la comprensión de los sentidos que las acciones asumen en el contexto de sus respectivos patrones culturales.

En el caso específico de los centros educativos ubicados en comunidades indígenas, la identidad institucional adquiere dimensiones particulares que requieren una consideración especial de los elementos biculturales y bilingües, como se evidencia en el planteamiento del Periódico Unidad Indígena (1981). Estas instituciones enfrentan el desafío de integrar y equilibrar los conocimientos y prácticas tradicionales de la comunidad con los elementos de la cultura dominante que resultan útiles para el desarrollo integral de los estudiantes. La identidad institucional en estos contextos debe construirse sobre la base de un profundo respeto por la historia, la lengua y las tradiciones de la comunidad indígena, mientras se desarrollan las competencias necesarias para interactuar efectivamente con la sociedad mayoritaria. Este proceso va más allá de la simple coexistencia de dos sistemas culturales, en concordancias con lo anterior, Moya (1998) explica la evolución del concepto de biculturalidad hacia el de interculturalidad, buscando una verdadera integración que enriquezca ambas perspectivas sin subordinar una a la otra.

La educación intercultural, como componente fundamental de la identidad institucional, se constituye como un paradigma educativo que trasciende la mera transmisión de conocimientos sobre diferentes culturas para enfocarse en la construcción de relaciones significativas entre personas culturalmente diversas. Como señala Fleuri (2006), esta perspectiva educativa se preocupa no solo por el aprendizaje sobre diferentes culturas, sino principalmente por la comprensión profunda de los significados que las acciones y prácticas

adquieren en sus respectivos contextos culturales. Este enfoque requiere un compromiso institucional con la descentración y el reajuste de esquemas de pensamiento, como sugiere Castillo (2015), para superar las visiones etnocéntricas y construir nuevas formas de entendimiento que no se reduzcan a la simple suma de las culturas en interacción. La educación intercultural representa así un pilar fundamental en la construcción de una identidad institucional inclusiva y transformadora.

Las tensiones y desafíos que surgen en la construcción de una identidad institucional intercultural son evidentes en los conflictos interétnicos y las situaciones de discriminación que persisten en diferentes contextos educativos, como lo señalan Marín y Fleuri (2006). Sin embargo, estas dificultades no deben verse como obstáculos insuperables sino como oportunidades para fortalecer el compromiso institucional con la interculturalidad. La identidad institucional en este contexto debe promover activamente la integración de las culturas, la superación de los racismos tanto históricos como emergentes, y la creación de espacios educativos verdaderamente inclusivos. Este proceso requiere un esfuerzo consciente y sostenido por parte de todos los actores educativos para evitar la fetichización de las identidades culturales y promover en su lugar un diálogo genuino y enriquecedor entre diferentes perspectivas culturales, reconociendo que la diversidad cultural no es un obstáculo sino una fuente de riqueza para el desarrollo educativo y social.

#### 2.4 La educación basada en competencias (EBC)

La educación basada en competencias (EBC) es un modelo educativo que se fundamenta en el perfil de egreso de cada institución, el cual debe estar alineado con las exigencias del ámbito laboral en el que los egresados podrán desempeñarse. Una de las estrategias clave dentro de la EBC es el aprendizaje basado en problemas (ABP), ya que facilita la transferencia de conocimientos y procedimientos, además de permitir la aplicación de actitudes en la resolución de problemas reales (Obaya et al., 2011). A diferencia de los modelos tradicionales, que se enfocan en la transmisión de conocimientos, la EBC promueve el aprendizaje significativo y práctico, permitiendo que los estudiantes se preparen para enfrentar los desafíos del mundo laboral desde temprana edad. Las competencias clave que busca desarrollar incluyen no solo habilidades técnicas, sino también competencias transversales como el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la adaptabilidad.

En el contexto de la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres, la implementación de un PEI basado en competencias permitiría a los estudiantes adquirir habilidades prácticas que puedan utilizar de manera inmediata, ya sea en su vida diaria o en futuros empleos. Este enfoque se fundamenta en el principio de “aprender a hacer”, uno de los pilares de la educación mencionados por Delors (1996) en su informe a la UNESCO, que destaca la importancia de desarrollar competencias que permitan a los individuos adaptarse a una amplia variedad de situaciones en un entorno cambiante.

## 2.5 Aprendizaje-servicio como estrategia pedagógica

El aprendizaje-servicio (Service-Learning) es una metodología educativa que combina el aprendizaje académico con el servicio a la comunidad, ofreciendo a los estudiantes la oportunidad de aplicar lo aprendido en contextos reales (Chacin et al., 2017). Este enfoque no solo facilita la adquisición de habilidades prácticas, sino que también promueve valores como la solidaridad, la responsabilidad social y la participación comunitaria. En un entorno como la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres, el aprendizaje-servicio puede ser una estrategia efectiva para fortalecer el vínculo entre la escuela y las familias, y para preparar a los estudiantes en competencias prácticas que también contribuyan al bienestar de su comunidad. Este enfoque refuerza la idea de que la educación no debe estar desconectada de la realidad social, sino que debe ser una herramienta para transformar el entorno. Como afirma Freire (2005; citado en Puiggrós, 2021), la educación verdadera es praxis, es decir, reflexión y acción para cambiar el mundo. Este concepto es relevante para la investigación, ya que el proyecto de dirección busca integrar actividades prácticas que transformen tanto la vida de los estudiantes como la de su comunidad.

El Aprendizaje-Servicio, como metodología educativa que integra el aprendizaje académico con el servicio a la comunidad (Chacin et al., 2017), ofrece un marco ideal para la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres. Esta estrategia no solo facilita la adquisición de habilidades prácticas, sino que también promueve valores como la solidaridad y la responsabilidad social, aspectos cruciales en la formación integral de los estudiantes. Por tanto, la implementación del Aprendizaje-Servicio podría fortalecer significativamente el vínculo entre la escuela y las familias, un aspecto fundamental para una institución de carácter internado. Esta metodología permitiría a los estudiantes aplicar sus conocimientos y

habilidades en proyectos que beneficien directamente a su comunidad, reforzando así la relevancia práctica de su educación.

Por otra parte, la incorporación del Aprendizaje-Servicio en el proyecto de dirección se alinea con la visión de Freire (2005; citado en Puiggrós, 2021), quien concibe la educación verdadera como praxis, es decir, como reflexión y acción para transformar el mundo. Esta perspectiva es particularmente relevante para la propuesta, ya que subraya la importancia de integrar actividades prácticas que no solo desarrollen competencias en los estudiantes, sino que también contribuyan al bienestar de su entorno social.

Para finalizar, este marco teórico proporciona una base sólida para el proyecto de dirección en la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres. La combinación del liderazgo transformacional, la educación basada en competencias y el aprendizaje-servicio ofrece un enfoque integral que permite abordar la necesidad de potenciar modelos educativos que fomenten el desarrollo de competencias prácticas. Estos conceptos, al ser aplicados en el contexto específico de la institución, pueden guiar la transformación del modelo educativo, asegurando que los estudiantes no solo adquieran conocimientos académicos, sino también habilidades prácticas y valores fundamentales para su desarrollo integral y su contribución a la sociedad.

## 2.6 Participación de los tutores y de la comunidad local

La implicación y participación de los tutores y la comunidad local en el ámbito educativo constituye un pilar fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes y el fortalecimiento de la institución educativa. Así pues, la participación de las familias en la escuela es un derecho básico en las sociedades democráticas, y como tal derecho, lleva aparejada la garantía, por parte de los poderes públicos, de su ejercicio efectivo" (García y Bacete, 2006). Esta participación no solo representa un derecho fundamental, sino que también constituye un factor determinante en la calidad educativa, ya que establece puentes de comunicación y colaboración entre los diferentes actores del proceso educativo, permitiendo una formación más coherente y significativa para los estudiantes.

Los tutores, como primeros educadores y responsables del desarrollo integral de los estudiantes, aportan un valor incalculable al proceso educativo a través de su participación activa. Según Epstein (2002), cuando las escuelas construyen alianzas con las familias que

responden a sus preocupaciones y honran sus contribuciones, tienen éxito en mantener conexiones que están dirigidas a mejorar el rendimiento estudiantil y el éxito escolar. Los tutores pueden contribuir compartiendo información vital sobre las necesidades, intereses y circunstancias particulares de los estudiantes, participando en la toma de decisiones escolares, apoyando el proceso de aprendizaje desde casa, y colaborando en actividades escolares que enriquezcan la experiencia educativa. Esta participación activa no solo beneficia el rendimiento académico, sino que también fortalece el desarrollo socioemocional de los estudiantes y su sentido de pertenencia a la comunidad educativa.

Por su parte, la comunidad local representa un recurso invaluable para la institución educativa, aportando contexto, recursos y oportunidades de aprendizaje significativo. Dicho esto, Bolívar (2007) sostiene que la escuela no es el único contexto de educación, ni sus profesores y profesoras los únicos agentes, la familia y los medios de comunicación desempeñan un importante papel educativo. Por tanto, la organización del centro educativo debe ser permeable a su comunidad. La comunidad local puede aportar conocimientos tradicionales, experiencias prácticas, recursos materiales y humanos, así como oportunidades de aprendizaje en contextos reales. Esta colaboración permite enriquecer el currículo con saberes locales, crear redes de apoyo para proyectos educativos, y establecer vínculos que beneficien tanto a la institución educativa como a la comunidad en su conjunto.

Finalmente, sinergia entre tutores, comunidad local e institución educativa crea un ecosistema educativo robusto que potencia el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Esta colaboración tripartita fortalece la identidad institucional, enriquece las experiencias educativas, y crea un entorno de aprendizaje más significativo y contextualizado.

### 3 Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Elaborar un proyecto integral de dirección de un centro educativo no universitario.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Fortalecer la identidad institucional del Internado Avelino Álvarez Torres mediante la promoción de la interculturalidad y la integración de saberes locales
- Implementar programas que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares
- Fortalecer e impulsar las relaciones y actividades con los tutores y la comunidad

## 4 Diagnóstico del centro

Con el fin de obtener un diagnóstico real y efectivo, se propone realizar un análisis DAFO (**Anexo A**) para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres. Este análisis permitirá un conocimiento profundo de la situación actual del centro educativo y la identificación de las áreas de mejora esenciales para el desarrollo del proyecto de dirección.

### 4.1 Gestión y organización

#### 4.1.1 Legislación

La Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres, al estar ubicada en Colombia, se rige por la legislación educativa del país. En este contexto, la Constitución Política de 1991 establece, en el artículo 67, que la educación es un derecho y un servicio público con una función social, y que es obligatoria entre los cinco y quince años. Además, el Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, y deben asegurar el acceso a una formación de calidad y equidad.

Asimismo, la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) proporciona las bases legales para el sistema educativo colombiano. Esta ley regula la estructura y el funcionamiento del sistema educativo en Colombia y otorga a las instituciones educativas la autonomía para desarrollar su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Aunque esta autonomía permite la contextualización del currículo, en la práctica, la institución enfrenta desafíos en la incorporación efectiva de la diversidad cultural y lingüística de su comunidad en los procesos educativos.

Por otra parte, para una institución en un contexto multicultural como la de Cumaribo, Vichada, se destacan las normas que promueven la educación inclusiva y la valoración de la diversidad cultural. En este sentido, la Ley 70 de 1993 y la Ley 1381 de 2010, sobre lenguas y saberes indígenas, apoyan la inclusión de contenidos y prácticas pedagógicas que reflejen la riqueza cultural y lingüística de las comunidades indígenas locales. Sin embargo, en la práctica, la enseñanza de las lenguas indígenas y la integración de conocimientos ancestrales siguen siendo limitadas, lo que evidencia una brecha entre la normativa y su implementación efectiva en la institución.

A nivel de normativas administrativas, el Decreto 1075 de 2015 (decreto único reglamentario del sector educación) establece las funciones y responsabilidades de los directivos en los establecimientos educativos, haciendo énfasis en el liderazgo pedagógico, la planificación estratégica y la promoción de un ambiente escolar seguro e inclusivo. No obstante, la aplicación de estos lineamientos en la institución aún presenta deficiencias, ya que las estrategias de inclusión y participación de la comunidad educativa no han logrado una articulación efectiva entre las necesidades del estudiantado y las prácticas pedagógicas actuales. En resumen, la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres debe fortalecer la alineación entre su gestión educativa y los principios de equidad, inclusión y respeto por la diversidad cultural establecidos en la normativa colombiana. A pesar de contar con un marco legal favorable, persisten desafíos en la implementación efectiva de estos principios, lo que resalta la necesidad de generar estrategias concretas que mejoren la integración cultural, la participación comunitaria y el acceso equitativo a una educación de calidad.

#### 4.1.2 Localización e infraestructura

La Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres se encuentra ubicada en el departamento del Vichada, municipio Cumaribo, corregimiento Tres Matas, Colombia, caracterizándose por su amplia extensión de zonas verdes que reflejan su naturaleza rural.

**Figura 1.** Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres



Fuente: Facebook de la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres (2024).

La institución cuenta con una entrada principal distintiva que exhibe las banderas del Vichada y Colombia, simbolizando su identidad regional y nacional. En su acceso principal destaca “la

“rotonda”, un espacio emblemático presidido por un árbol imponente y una pirámide que ostenta el lema del Vichada: “Tierra de hombres para hombres sin tierra”.

La infraestructura educativa está distribuida estratégicamente en diferentes áreas. Cuenta con aulas dedicadas a todos los niveles educativos, desde preescolar hasta undécimo grado, además de espacios especializados como laboratorios de física y química, un aula de informática bien equipada, y una biblioteca. La institución dispone de una sala de profesores, área directiva, rectoría y espacios administrativos. Un aspecto destacable de su infraestructura es la presencia de paneles solares, aunque actualmente en desuso, que evidencian su compromiso con la sostenibilidad energética.

El complejo educativo incluye un polideportivo para actividades físicas y recreativas, además de un conuco (huerta escolar) donde se desarrollan proyectos de agricultura bajo la dirección del profesorado de ciencias naturales. Una característica distintiva de la institución es su internado, que cuenta con dormitorios separados para estudiantes masculinos y femeninos, equipados con camarotes y las instalaciones necesarias para garantizar una estancia confortable. La institución también dispone de una cocina y comedor donde se preparan y sirven tres comidas diarias para los estudiantes internos. A pesar de esto, el acceso a servicios de agua potable, electricidad estable y conectividad a internet sigue siendo una limitante que afecta tanto el bienestar de los estudiantes como la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras.

**Figura 2 .** Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres



Fuente: Facebook de la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres (2024).

#### 4.1.3 Organización general

La Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres ofrece una educación integral que abarca desde el nivel preescolar hasta la educación media, con especial énfasis en la modalidad de internado para estudiantes provenientes de zonas alejadas. Sin embargo, la organización académica enfrenta dificultades en la implementación de un enfoque pedagógico que garantice la inclusión efectiva de la diversidad cultural, lo que limita el desarrollo de una educación contextualizada y pertinente. Un aspecto fundamental de su organización es la atención a la diversidad cultural, siendo la institución un espacio educativo multicultural donde convergen diferentes comunidades étnicas. La población estudiantil está compuesta aproximadamente por un 60% de estudiantes de la comunidad Sikuani, un 10% de la comunidad Piapoco y un 20% de hablantes de lengua española. Esta diversidad cultural se refleja en su proyecto educativo, que hace especial énfasis en la enseñanza de la lengua castellana como herramienta de progreso académico. Sin embargo, la enseñanza de las lenguas maternas y la integración de prácticas culturales en el currículo siguen siendo limitadas, lo que pone en riesgo la preservación de la identidad cultural de los estudiantes.

El liderazgo predominante en la institución es el liderazgo pedagógico, el cual se enfoca en la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje. No obstante, este liderazgo aún no se traduce en estrategias concretas que permitan la efectiva incorporación de metodologías innovadoras y el fortalecimiento de la participación comunitaria. La estructura organizativa incluye un equipo directivo compuesto por rectoría, secretaría y área pedagógica, además del cuerpo docente que atiende las diferentes áreas académicas. No obstante, la falta de capacitación continua y espacios de formación para los docentes limita la implementación de prácticas pedagógicas adaptadas a la realidad intercultural del contexto.

La institución cuenta con servicios complementarios como el internado, que funciona como un componente esencial para garantizar el acceso a la educación de estudiantes provenientes de zonas remotas, ofreciendo alojamiento y alimentación completa que incluye desayuno, almuerzo y cena. Sin embargo, el internado enfrenta desafíos en la provisión de servicios básicos y en la oferta de actividades extracurriculares que permitan una formación integral, lo que incide en la calidad de la educación y el bienestar de los estudiantes.

## 4.2 Aspectos pedagógicos e identitarios

La Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres se fundamenta en un diseño pedagógico integral que organiza el plan de estudios bajo un enfoque metodológico que fomenta la interacción y el aprendizaje significativo. Sin embargo, a pesar de contar con recursos didácticos adecuados, la implementación de estrategias que integren conocimientos ancestrales y metodologías interculturales sigue siendo insuficiente. Esto limita el desarrollo de competencias académicas contextualizadas y el fortalecimiento de la identidad cultural de los estudiantes.

Además, aunque existen prácticas pedagógicas documentadas en reuniones del consejo académico y registrado en actas, estas no logran garantizar una verdadera integración de los valores culturales de la comunidad. La identidad institucional se encuentra en proceso de consolidación, pero enfrenta retos en la promoción de un sentido de pertenencia más sólido entre los estudiantes, debido a la limitada inclusión de contenidos y metodologías adaptadas a la realidad sociocultural del contexto.

### 4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje

Según el PEI de la Institución Educativa Avelino Álvarez Torres (2024), esta se caracteriza por un enfoque intercultural que busca respetar las raíces étnicas de la comunidad estudiantil. No obstante, en la práctica, la aplicación de metodologías activas y participativas sigue siendo limitada, lo que restringe la capacidad de los estudiantes para relacionar sus conocimientos previos con los contenidos académicos. Esto ha llevado a una escasa apropiación de la identidad cultural dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Además, aunque la enseñanza se orienta hacia un aprendizaje significativo, su aplicación se ve obstaculizada por la falta de materiales didácticos específicos para la enseñanza bilingüe y la preservación de las lenguas maternas. La enseñanza colaborativa y el trabajo en equipo se fomentan, pero no se articulan con enfoques pedagógicos que reconozcan y valoren el conocimiento ancestral de las comunidades indígenas. Los procesos de enseñanza también deberían fortalecer el desarrollo de competencias críticas y creativas en los estudiantes. Sin embargo, la escasa integración de proyectos y actividades que incentiven el pensamiento científico desde una perspectiva culturalmente pertinente reduce la efectividad de este objetivo.

Finalmente, aunque la institución fomenta el uso de herramientas tecnológicas, su acceso es limitado, especialmente para los estudiantes del internado. Esto restringe las oportunidades de aprendizaje digital y la inclusión de estrategias innovadoras que permitan conectar el conocimiento académico con la realidad cultural del estudiantado. Por tanto, es fundamental repensar el enfoque metodológico para garantizar una formación integral que responda a las necesidades y características de la comunidad educativa.

#### **4.2.2. Iniciativas y proyectos de innovación**

Si bien la institución promueve estrategias que incentivan la creatividad y el pensamiento crítico entre los estudiantes, estas iniciativas son esporádicas y no cuentan con un plan estructurado que garantice su continuidad y sostenibilidad. La falta de un enfoque sistemático para integrar proyectos de innovación limita el impacto de estas actividades en el desarrollo de habilidades prácticas y culturales en los estudiantes. Además, aunque se han implementado metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos, su aplicación sigue siendo restringida a ciertas áreas del conocimiento y no logra abarcar de manera equitativa todas las asignaturas. Esto genera una brecha en el acceso a experiencias innovadoras, especialmente en aquellos estudiantes que requieren un mayor acompañamiento pedagógico.

#### **4.2.3. Inclusión y atención a la diversidad**

Aunque la institución reconoce la riqueza cultural de su comunidad estudiantil, las estrategias implementadas para promover la inclusión y la diversidad no han sido suficientes para garantizar un entorno plenamente intercultural. A pesar de los esfuerzos por ofrecer un espacio de respeto y comprensión hacia las diferencias individuales y colectivas, aún existen vacíos en la integración de las lenguas indígenas y las prácticas culturales dentro del currículo escolar.

Los estudiantes provenientes de diversas comunidades encuentran en la institución un espacio de aprendizaje, pero no siempre logran sentirse plenamente representados en los contenidos académicos ni en las metodologías utilizadas. La enseñanza de la lengua castellana se privilegia sobre las lenguas maternas, generando una posible pérdida de identidad lingüística en los estudiantes de comunidades indígenas.

Por lo tanto, se hace necesario reforzar la incorporación de estrategias pedagógicas que garanticen una verdadera inclusión y valoración de la diversidad, permitiendo que todos los estudiantes, independientemente de su origen cultural, encuentren en la institución un espacio que respete, fortalezca y potencie su identidad.

#### 4.2.4. Convivencia

La convivencia en la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres se fundamenta en valores como el respeto, la empatía y la inclusión, tal como se establece en su manual de convivencia, busca promover un ambiente escolar que fomente la paz y la armonía entre todos los miembros de la comunidad educativa, mediante el reconocimiento de los derechos y deberes de estudiantes, docentes y padres de familia. La institución considera que la convivencia pacífica se construye día a día a través de prácticas de diálogo y la resolución pacífica de conflictos, las cuales son claves para mantener un entorno seguro y respetuoso. Además, se establecen normas claras de comportamiento y protocolos para abordar situaciones de conflicto, de modo que cada miembro de la comunidad asuma una actitud proactiva en la promoción de una sana convivencia.

#### 4.2.5. Aspectos identitarios

La Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres se distingue por su misión de formar estudiantes en un entorno pluriétnico e intercultural, integrando valores como el respeto, la lealtad y el liderazgo. En su Proyecto Educativo Institucional, la institución promueve el desarrollo de competencias en el ser, el saber y el saber hacer, orientado a preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos de su entorno. La filosofía institucional enfatiza la necesidad de formar jóvenes con una perspectiva socio-crítica, capaces de comprender y valorar la diversidad étnica y cultural que caracteriza a su comunidad. Esto se refleja en la implementación de metodologías participativas y colaborativas que buscan no solo el logro académico, sino también la integración de saberes ancestrales y el respeto a las raíces culturales de la región.

Además, la visión proyectada para el año 2026 aspira a posicionar a la institución como un referente académico en el departamento de Vichada, destacándose en pruebas de Estado y consolidando una comunidad educativa creativa, crítica e investigativa. La institución no solo fomenta la inclusión y la participación, sino que también apuesta por el fortalecimiento de la

identidad cultural de sus estudiantes mediante la integración de pedagogías indígenas. En este sentido, la institución se configura como un espacio de convivencia y aprendizaje que busca fortalecer los lazos de fraternidad, justicia e igualdad, promoviendo una educación de calidad que fomente el respeto y la comprensión entre culturas diversas.

#### 4.3 Áreas de mejora

Teniendo en cuenta el análisis DAFO previamente realizado sobre la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres, que se detalla en el **Anexo A** se han identificado tres áreas críticas que requieren intervención prioritaria para optimizar el proceso educativo y fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes. Estas áreas de mejora representan desafíos significativos que, al ser abordados estratégicamente, permitirán elevar la calidad educativa y responder de manera más efectiva a las necesidades de la comunidad escolar.

- **Limitada incorporación de la interculturalidad y los saberes ancestrales locales en el proceso educativo**

Si bien la institución educativa ha realizado esfuerzos por integrar elementos culturales locales dentro del currículo académico, estos han resultado insuficientes para lograr un impacto significativo en la formación integral de los estudiantes. Aunque existen iniciativas que incorporan contenidos relacionados con las tradiciones, costumbres y conocimientos ancestrales de la comunidad en las actividades pedagógicas, su implementación actual es limitada y no alcanza a cubrir la amplitud y profundidad necesarias. Como consecuencia, los estudiantes, a pesar de tener cierta exposición a su cultura local, aún muestran un sentido de pertenencia cultural que podría fortalecerse considerablemente, lo cual afecta la preservación efectiva del patrimonio cultural local. Dicho esto, es necesario ampliar y fortalecer estas iniciativas para lograr una verdadera integración de la interculturalidad en el proceso educativo.

- **Insuficientes programas extracurriculares orientados al desarrollo integral**

El centro educativo enfrenta una profunda carencia de programas extracurriculares que trasciendan la formación académica tradicional, revelando una significativa brecha en la integración de saberes locales y conocimientos prácticos comunitarios. Esta limitación se manifiesta en la ausencia de espacios que reconozcan y valoricen los conocimientos tradicionales, especialmente aquellos transmitidos por las comunidades indígenas,

obstaculizando el desarrollo integral de los estudiantes. La falta de actividades complementarias restringe las oportunidades para que los jóvenes desarrollen habilidades prácticas fundamentales como agricultura, carpintería y artesanía, impidiendo la comprensión y preservación de conocimientos culturales ancestrales. Dichas carencias no solo comprometen la conexión entre la educación formal y el contexto sociocultural inmediato, sino que también debilitan la construcción de la identidad y los valores comunitarios. Por tanto, la escasez de estos programas impacta directamente en el desarrollo de competencias esenciales para la vida, trascendiendo la visión puramente académica y laboral.

- **Escasa vinculación y articulación entre los diferentes actores de la comunidad educativa**

La institución muestra debilidades significativas en la construcción de redes de colaboración efectivas entre los diversos actores del proceso educativo. Se evidencia una limitada participación de los tutores en las actividades escolares y una reducida interacción entre la escuela y las organizaciones comunitarias, lo que resulta en un aprovechamiento insuficiente de los recursos y conocimientos que la comunidad podría aportar al proceso educativo. Esta desarticulación dificulta la creación de un ecosistema educativo integrado que potencie el aprendizaje significativo de los estudiantes.

La falta de mecanismos efectivos para la comunicación y colaboración entre los diferentes actores educativos también impacta negativamente en la coherencia y continuidad del proceso formativo. Se observa una desconexión entre las experiencias de aprendizaje que ocurren dentro y fuera del aula, así como una limitada participación de los padres y tutores en el seguimiento y apoyo del proceso educativo de sus hijos. Esta situación obstaculiza la construcción de una comunidad educativa cohesionada y comprometida con el desarrollo integral de los estudiantes.

## 5 Organización y recursos

### 5.1 Estilo de liderazgo

El liderazgo transformacional en la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres se presenta como un modelo de gestión que supera las concepciones tradicionales de dirección. Según Avolio (2007) y Avolio, Walumbwa y Weber (2009), este enfoque trasciende la visión

del liderazgo como una mera característica individual, configurándolo como una dinámica social estratégica, global y compleja.

Por su parte, Burns (1978), pionero en la conceptualización del liderazgo transformacional, lo define como un proceso de influencia mutua donde los líderes inspiran a sus seguidores a ir más allá de sus intereses personales, priorizando los objetivos organizacionales. Northouse (2001) complementa esta perspectiva, describiendo el liderazgo transformacional como un proceso de conexión interpersonal que eleva la motivación y la moral tanto del líder como de sus colaboradores.

Koontz y Heinz (2003) profundizan en esta conceptualización, destacando que los líderes transformacionales se caracterizan por su capacidad para articular una visión clara e inspiradora. Estos líderes no solo gestionan, sino que fundamentalmente transforman, siendo capaces de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente propicio para el cambio continuo.

Además, Bass y Avolio (1994) enfatizan la dimensión colaborativa de este modelo de liderazgo. Proponen un enfoque donde los seguidores se sienten empoderados y comprometidos, fomentando un ambiente de trabajo que promueve la participación activa y la corresponsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa.

Por su parte, los elementos fundamentales del liderazgo transformacional, según la teoría de Burns (1978), se concentran en dos aspectos críticos:

- Motivación elevada: El líder inspira a los miembros de la comunidad a trascender sus intereses individuales, apelando a sus valores más profundos y aspiraciones colectivas. Se busca impulsar un rendimiento superior a las expectativas iniciales.
- Desarrollo de capacidades: Se prioriza la atención individualizada, promoviendo el crecimiento personal y profesional de cada miembro de la organización mediante apoyo, coaching y oportunidades continuas de aprendizaje.

Ahora bien, para implementar este modelo, el directivo debe desarrollar competencias específicas:

Capacidad de motivación e inspiración: Habilidad para motivar a la comunidad educativa, alineando sus esfuerzos con la visión y objetivos institucionales.

Fomento del desarrollo individual: Atención personalizada al crecimiento de docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad.

Liderazgo colaborativo: Promoción de un ambiente de trabajo participativo, donde el empoderamiento y el compromiso sean elementos centrales.

En esencia, el liderazgo transformacional se configura como un proceso dinámico de influencia mutua, donde el líder no solo dirige, sino que principalmente inspira, conecta y potencia el desarrollo integral de cada miembro de la organización.

## 5.2 Atención específica a la organización y los recursos

### 5.2.1 Área de mejora 1. Limitada incorporación de la interculturalidad y los saberes ancestrales locales en el proceso educativo

Para abordar la limitada incorporación de la interculturalidad y los saberes ancestrales locales en el proceso educativo, se implementará un plan integral estructurado en dos actividades principales: los círculos de saberes comunitarios y la creación de un espacio intercultural. Los círculos de saberes consistirán en encuentros semanales donde líderes de la comunidad compartirán conocimientos ancestrales y culturales con los estudiantes, promoviendo la valorización de su identidad cultural y lingüística. Por su parte, el espacio intercultural será un área dedicada dentro de la institución que albergará material cultural, literatura tradicional y recursos didácticos para el desarrollo de actividades culturales.

La implementación de estas actividades requiere una cuidadosa planificación de recursos humanos y materiales. El equipo humano estará conformado por un coordinador del Comité de Interculturalidad (docente con experiencia en proyectos culturales), cuatro docentes miembros del comité, dos representantes estudiantiles y entre ocho y diez líderes comunitarios y sabios locales que participarán como ponentes voluntarios en los círculos de saberes. Para la gestión y mantenimiento del espacio, se contará con el apoyo de dos personas del personal de mantenimiento y un bibliotecario especializado.

En cuanto a los recursos materiales, el espacio intercultural estará equipado con mobiliario básico que incluye cuatro estanterías, cuatro mesas de trabajo, veinte sillas y seis paneles de exposición, complementado con un sistema de iluminación adecuado. La biblioteca especializada contará con 15 títulos sobre culturas locales y una colección de artesanías representativas de la región. Para el desarrollo de los círculos de saberes, se dispondrá de

materiales didácticos específicos, instrumentos musicales tradicionales, equipamiento audiovisual (proyector y pantalla), materiales de papelería y una cámara digital para documentar las actividades.

La viabilidad económica del proyecto se sustenta en tres fuentes de financiamiento: un aporte personal del 60%; un convenio con la Municipalidad local, que cubrirá el 25%; y el apoyo de ONGs locales especializadas en educación intercultural, que aportarán el 15% restante. La sostenibilidad está garantizada por un fondo rotatorio para la renovación de materiales. Se optimizarán recursos reasignando mobiliario existente y gestionando donaciones de materiales culturales por parte de las familias y la comunidad. La capacitación docente y la documentación sistemática del proceso asegurarán la continuidad del proyecto, mientras que los costos de mantenimiento se mantendrán mínimos gracias a la participación comunitaria voluntaria y el aprovechamiento eficiente de los recursos institucionales existentes.

**Tabla 1.**

*Plan de Implementación para la Incorporación de Interculturalidad y Saberes Ancestrales Locales*

Fase	Actividades	Responsables	Temporalización	Recursos
<b>Planificar</b>	Conformación del Consejo Comité de estudiantil, Interculturalidad docentes		Febrero semana 1-2	Humanos
	Elaboración del Comité de plan de círculos de interculturalidad saberes		Febrero, semana 2-3	Humanos
	Diseño del espacio intercultural	Comité interculturalidad	Febrero, semana 3-4	Humanos, presupuesto
<b>Hacer</b>	Implementación de círculos de saberes	Docentes líderes	y Marzo 1 - Junio 30	Humanos

	Acondicionamiento del espacio intercultural	Personal y comité de interculturalidad	de Marzo 1-15	Humanos, espacio físico para reuniones
	Recopilación de materiales culturales	y Estudiantes, docente, comité interculturalidad	Marzo 15-30	Humanos, económicos para materiales
<b>Verificar</b>	Evaluación de la participación en los círculos	Comité de interculturalidad	de Julio 1-15	Humanos
	Supervisión del uso del espacio intercultural	Comité interculturalidad	de Julio 15-30	Humanos
	Aplicación de encuestas	Comité de interculturalidad	de Agosto 1-2	Humanos
	satisfacción			
<b>Actuar</b>	Implementación de mejoras en base a evaluaciones	Comité de interculturalidad	de Agosto 1-15	Humanos
	Actualización de metodologías contenidos	Docentes y líderes, comité	y Agosto 15-20	Humanos
		de interculturalidad		

---

Elaboración	de	Comité	de	Agosto 20-30	Humanos
informe final		interculturalidad			

---

*Nota.* La tabla presenta el plan de implementación para la incorporación de interculturalidad y saberes ancestrales locales en la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres.

### 5.2.2 Área de mejora 2. Implementar programas que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares

Para abordar el desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares, se implementará un plan integral que comprende tres programas principales: un taller de habilidades de comunicación y liderazgo, un club de emprendimiento juvenil y un programa de desarrollo artístico. Estos programas están diseñados para complementar la formación académica tradicional y potenciar habilidades fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes. El taller de comunicación y liderazgo se realizará semanalmente, enfocándose en técnicas de expresión oral, trabajo colaborativo y desarrollo de habilidades directivas mediante metodologías activas y participativas. El club de emprendimiento proporcionará un espacio para que los estudiantes experimenten con la creación y gestión de proyectos innovadores, mientras que el programa artístico abarcará disciplinas como teatro, música y artes visuales.

La implementación de estos programas requiere una cuidadosa planificación de recursos humanos y materiales. En cuanto al personal, se necesitará un equipo conformado por tres facilitadores especializados en comunicación y liderazgo, dos docentes con experiencia en emprendimiento y tres profesores de disciplinas artísticas (teatro, música y artes visuales). Además, se contará con el apoyo de la coordinación académica para la supervisión y seguimiento de los programas, y se establecerán alianzas con emprendedores locales y artistas de la comunidad que participarán como mentores invitados.

Los recursos materiales necesarios incluyen la adecuación de tres espacios específicos: un aula multimedia equipada con proyector, sistema de sonido y mobiliario modular para el taller de comunicación y liderazgo; un laboratorio de emprendimiento con dos computadoras, materiales de prototipado y espacios de trabajo colaborativo; y un taller de arte con

caballetes, instrumentos musicales básicos (guitarras, percusión, teclado), materiales de arte (pinturas y lienzos) y un espacio escénico básico para presentaciones.

La viabilidad económica del proyecto está asegurada mediante una combinación de fuentes de financiamiento: el 80% será cubierto personalmente, y el 20% restante se obtendrá mediante la organización de eventos artísticos y ferias de emprendimiento que generarán ingresos para la sostenibilidad de los programas. La optimización de recursos se logrará mediante el uso compartido de espacios y equipos existentes en la institución, la colaboración con voluntarios de la comunidad y la implementación de un sistema de préstamo de materiales. Los costos de mantenimiento se mantendrán controlados gracias a la planificación eficiente de recursos y la búsqueda constante de alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones locales que puedan aportar recursos materiales o humanos.

La sostenibilidad a largo plazo se garantizará mediante la capacitación continua del personal docente, la documentación de metodologías exitosas, y la creación de un banco de recursos didácticos.

**Tabla 2.**

*Plan de Implementación para programas que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares*

Fase	Actividades	Responsables	Temporalización	Recursos
<b>Planificar</b>	Elaboración de los contenidos y cronograma del taller de habilidades de comunicación y liderazgo.	Coordinación y académica del equipo directivo	Febrero semana 1-2	Humanos y materiales de planificación
	Definición de objetivos y materiales para el club de	Coordinación Académica	Febrero semana 3-4	Humanos y económicos para

	emprendimiento juvenil.	materiales educativos
	Diseño del Docentes programa de desarrollo artístico con un plan de actividades trimestrales.	Febrero semana 3-4 Humanos, espacio físico para prácticas
<b>Hacer</b>	Ejecución de Facilitadores y equipo docente semanales del taller de habilidades de comunicación y liderazgo	Marzo semana 1 Humanos, materiales audiovisuales
	Implementación Equipo docente Marzo semana 2 Humanos, de sesiones del de club de emprendimiento emprendimiento juvenil, incluyendo proyectos en grupo.	materiales de arte y espacio para presentaciones
	Realización de Profesores talleres mensuales en el programa de desarrollo artístico.	Marzo semana 3 Humanos, económicos para materiales

<b>Verificar</b>	Evaluación de las habilidades de comunicación desarrolladas en el taller mediante ejercicios y encuestas	Coordinación	Junio 1-15	Humanos, formularios de evaluación
	Revisión de los proyectos creados en el club de emprendimiento juvenil.	Equipo de emprendimiento	Junio 15-30	Humanos
	Presentación trimestral del progreso del programa de desarrollo artístico, con exposiciones de arte y eventos de música.	Docente	Junio 30	Humanos, materiales para exposición
<b>Actuar</b>	Adaptación y mejora continua del taller de habilidades de comunicación y liderazgo	Facilitadores coordinación	Agosto - Octubre	Humanos, materiales didácticos adicionales
	Desarrollo de una feria de proyectos	Docentes de emprendimiento	Octubre 15-30	Humanos materiales de

del club de y equipo emprendimiento directivo juvenil	presentación, espacio para la feria
---	---

*Nota.* La tabla muestra el plan de implementación de programas destinados a fortalecer el desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares en la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres.

### 5.2.3 Área de mejora 3. Escasa vinculación y articulación entre los diferentes actores de la comunidad educativa

Para abordar la limitada vinculación y articulación entre los diferentes actores de la comunidad educativa, se implementará un plan estratégico centrado en dos iniciativas principales: las jornadas comunitarias de intercambio cultural y la creación de una red de tutoría y apoyo comunitario. Estas iniciativas requieren la participación activa de diversos recursos humanos, incluyendo el equipo de coordinación académica, líderes comunitarios, consejo escolar, equipo de orientación y representantes de los tutores. Para su implementación, se necesitará disponer de espacios físicos adecuados para reuniones y eventos, materiales culturales para las exhibiciones, recursos audiovisuales para la documentación de actividades, y materiales de oficina para la planificación y seguimiento de las actividades.

La viabilidad económica del proyecto está asegurada mediante la optimización de recursos existentes en la institución y el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones comunitarias locales. El presupuesto necesario para la implementación se distribuirá de la siguiente manera: un 80% será cubierto personalmente, un 20% provendrá de aportes de asociaciones de padres de familia y actividades. Los recursos materiales incluirán la adecuación de espacios para reuniones, implementación de un sistema de comunicación efectivo entre los participantes, y la provisión de materiales necesarios para las jornadas de intercambio cultural.

La sostenibilidad del proyecto se garantizará mediante el establecimiento de un comité permanente de vinculación comunitaria, conformado por representantes de todos los actores educativos, que será responsable de la planificación, ejecución y evaluación continua de las actividades. Este comité trabajará en la documentación de las experiencias exitosas, la

creación de un banco de recursos compartidos y el desarrollo de estrategias para mantener el compromiso y la participación activa de todos los involucrados. La optimización de recursos se logrará mediante la implementación de un sistema de gestión eficiente; el aprovechamiento de las capacidades y conocimientos de los miembros de la comunidad; y el establecimiento de mecanismos de retroalimentación que permitan mejorar continuamente las iniciativas implementadas.

**Tabla 3 .**

*Plan de Implementación para la vinculación y articulación de actores de la comunidad educativa*

Fase	Actividades	Responsables	Temporalización	Recursos
<b>Planificar</b>	Organización de las jornadas comunitarias de intercambio cultural	Coordinación y líderes comunitarios	Febrero 5	Humanos, espacio físico, materiales culturales
	Creación de la red de tutoría y apoyo comunitario	Consejo Escolar y equipo de orientación	Febrero 10-15	Humanos y materiales de planificación
<b>Hacer</b>	Organización de las Jornadas y comunitarias de intercambio cultural	Equipo docente y representantes comunitarios	Febrero-Octubre	Humanos, materiales para talleres, espacio físico
	Establecimiento de reuniones de la red de tutoría y orientación	Consejo escolar y equipo de orientación	Febrero 10	Humanos, materiales para reuniones

---

	apoyo comunitario			
<b>Verificar</b>	Análisis de Equipo docente Octubre 20-30 resultados de las y consejo Humanos, jornadas escolar cuestionarios de retroalimentación comunitarias de intercambio cultural			
	Revisión de la Equipo de Octubre 20-30 efectividad de la orientación y red de tutoría y consejo escolar Humanos, herramientas de seguimiento apoyo			
	comunitario			
<b>Actuar</b>	Organización de Docentes, Noviembre 1-15 una feria de líderes espacio físico, intercambio comunitarios y materiales de cultural equipo directivo exposición			
	Creación de Consejo escolar Febrero 1-30 grupos de apoyo y equipo de materiales para entre tutores en orientación reuniones la red de tutoría y apoyo			
	comunitario			

---

*Nota.* La tabla presenta el plan de implementación para la vinculación y articulación de actores de la comunidad educativa en la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres.

## 6 Evaluación y seguimiento

### 6.1 Área de mejora 1. Limitada incorporación de la interculturalidad y los saberes ancestrales locales en el proceso educativo

La integración de la interculturalidad y los saberes ancestrales locales en el proceso educativo es esencial para promover una educación inclusiva y contextualizada, que valore y fortalezca las identidades culturales de los estudiantes. Para superar la limitada incorporación de estos elementos, se han diseñado estrategias que buscan vincular a la comunidad educativa con los conocimientos y tradiciones locales. A través de actividades como los círculos de saberes comunitarios y el espacio intercultural, se fomentará la interacción, el aprendizaje significativo y la apropiación cultural.

Por otra parte, con el fin de garantizar el éxito de estas estrategias, se implementará un riguroso sistema de seguimiento y evaluación que permita monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y promover una gestión continua y efectiva del proyecto. Este sistema incluye procedimientos claros y criterios de evaluación basados en indicadores de logro específicos, detallados a continuación.

#### 6.1.1 Procedimientos de seguimiento

Los responsables del seguimiento del proyecto de integración de la interculturalidad y los saberes ancestrales locales serán los miembros del comité de interculturalidad, quienes recopilarán la información necesaria para responder a los criterios de evaluación establecidos, tales como la frecuencia de uso del espacio intercultural, la participación en los círculos de saberes y la satisfacción de la comunidad educativa.

#### 6.1.2 Criterios de evaluación e indicadores de logro

##### Criterio de evaluación 1. Promoción de la identidad cultural en el currículo escolar

Este criterio busca medir el grado de integración de la identidad cultural y los saberes ancestrales en el currículo educativo, promoviendo el reconocimiento y la valorización de las tradiciones locales en la formación de los estudiantes. La participación activa en los círculos de saberes y la creación de proyectos escolares basados en conocimientos ancestrales son aspectos esenciales para fomentar una conexión significativa entre el entorno cultural de los estudiantes y su aprendizaje.

Además, por medio del criterio, se evalúa la capacidad del proyecto para transformar el currículo en una herramienta que fortalezca el sentido de pertenencia y orgullo cultural entre los estudiantes. Los indicadores propuestos permiten un análisis cuantitativo y cualitativo de los avances alcanzados en esta área, como se detalla en la Tabla 5.

**Tabla 4**

*Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 1. Área de mejora 1.*

Indicadores	Niveles de logros	Instrumento de evaluación
<b>Porcentaje de estudiantes que participan regularmente en los círculos de saberes.</b>	2 (A 2-4) 4 (mejorar) (Aceptable) (Excelente)	Lista de asistencia
<b>Número de proyectos escolares que integran conocimientos ancestrales.</b>		Análisis de proyectos escolares ( <b>Ver anexo B</b> )

*Nota.* La tabla presenta los indicadores de logro para evaluar la promoción de la identidad cultural en el currículo escolar dentro del marco del área de mejora 1.

#### Criterio de evaluación 2. Uso del espacio intercultural

Este criterio tiene como objetivo evaluar la frecuencia y calidad del uso del espacio intercultural por parte de los docentes, considerando su papel como herramienta clave para promover el aprendizaje basado en el respeto y la valoración de las culturas locales. La utilización regular del espacio, así como la diversidad de recursos empleados, reflejan el compromiso del personal educativo con la integración de la interculturalidad en sus prácticas pedagógicas.

Los indicadores propuestos, detallados en la **Tabla 6**, permiten medir el aprovechamiento del espacio y los materiales disponibles, asegurando que estos contribuyan efectivamente al desarrollo de un entorno educativo inclusivo y culturalmente enriquecedor.

**Tabla 5**

*Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 2. Área de mejora 1.*

Indicador	Niveles de logro	Instrumento de evaluación
<b>Frecuencia de uso semanal del espacio intercultural por los docentes.</b>	2 veces/semana (A mejorar)      2-4 veces/semana (Aceptable)      4 veces/semana (Excelente)	Registros de uso del espacio intercultural( <b>Ver anexo C</b> )
<b>Diversidad de recursos utilizados para mejorar la identidad cultural</b>	2 (A mejorar)      2-4 (Aceptable)      4 (Excelente)	Observación directa ( <b>Ver anexo D</b> )

Nota. La tabla presenta los indicadores de logro para evaluar la promoción de la identidad cultural en el currículo escolar dentro del marco del área de mejora 1

#### Criterio de evaluación 3. Satisfacción de la comunidad educativa

Este criterio tiene como finalidad valorar el nivel de satisfacción de los diferentes actores de la comunidad educativa—estudiantes, docentes y líderes comunitarios—en relación con las acciones implementadas para integrar la interculturalidad y los saberes ancestrales en el proceso educativo. La percepción positiva de los participantes es fundamental para medir el impacto del proyecto y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Mediante encuestas de percepción y satisfacción, detalladas en la **Tabla 7**, se obtendrán datos que permitirán identificar fortalezas, áreas de mejora y el grado de aceptación de las

estrategias realizadas, asegurando un proceso de retroalimentación continua y una alineación con las expectativas de la comunidad educativa.

#### Tabla 6

*Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 3. Área de mejora 1.*

Indicador	Niveles de logro	Instrumento de evaluación
Resultados de encuestas aplicadas a estudiantes, docentes y líderes comunitarios.	70% satisfacción (A mejorar) 70%-85% satisfacción (Aceptable) 85% satisfacción (Excelente)	Encuesta de percepción y satisfacción ( <b>Ver anexo E</b> ).

*Nota.* La tabla presenta los indicadores de logro para evaluar la percepción y satisfacción de estudiantes, docentes y líderes comunitarios dentro del área de mejora 1.

#### 6.2 Área de mejora 2. Implementar programas que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares

El desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares es fundamental para complementar la formación académica y preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual. Por ello, se han implementado programas que integran actividades prácticas en comunicación, liderazgo, emprendimiento y artes, promoviendo el crecimiento integral de los participantes. Estas iniciativas buscan fortalecer competencias clave como la expresión oral, la creatividad, el trabajo en equipo y la innovación, con un enfoque centrado en la participación activa y el aprendizaje significativo.

Para garantizar el éxito de estos programas, se establecerá un sistema de seguimiento y evaluación riguroso que permita monitorear su implementación, medir el impacto y realizar ajustes oportunos. Dicho sistema incluye procedimientos específicos para recopilar datos relevantes y criterios de evaluación con indicadores claros, que aseguren la efectividad y sostenibilidad de los proyectos. A continuación, se detallan los procedimientos de seguimiento y los indicadores de logro propuestos.

### 6.2.1 Procedimientos de seguimiento

Los procedimientos de seguimiento para la implementación de los programas destinados al desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares estarán a cargo de la Coordinación Académica, en conjunto con los facilitadores de cada programa. Este equipo será responsable de recopilar información clave para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se realizarán registros periódicos de asistencia, observaciones directas durante las actividades, y encuestas de percepción dirigidas a estudiantes y docentes. Además, se documentarán los avances en proyectos innovadores, los resultados de presentaciones artísticas y los logros individuales y grupales alcanzados en el taller de comunicación y liderazgo, garantizando un monitoreo constante y ajustando las estrategias cuando sea necesario.

### 6.2.2 Criterios de evaluación e indicadores de logro

#### Criterio de evaluación 1: Impacto en el desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo

Este criterio evalúa el grado en que el programa fomenta la mejora de las habilidades de comunicación y liderazgo en los estudiantes, con énfasis en la expresión oral, trabajo colaborativo y toma de decisiones. Así pues, se busca medir los avances individuales y grupales, así como la capacidad de los participantes para aplicar estas habilidades en contextos reales.

**Tabla 7**

*Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 1. Área de mejora 2.*

Indicador	Niveles de logro	Instrumento de evaluación
<b>Porcentaje de estudiantes que demuestran mejora en la expresión oral durante las actividades prácticas.</b>	50% (A) 50%-70% (Aceptable) 70% (Excelente)	Registro de observación directa ( <b>Ver anexo F</b> ).

---

<b>Número de actividades realizadas en equipo con resultados exitosos en la resolución de problemas.</b>	Análisis de reportes grupales y observación directa( <b>Ver anexo G</b> )
--	---

---

*Nota.* La tabla presenta los indicadores de logro para evaluar el desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo en los estudiantes dentro del área de mejora 2.

Criterio de evaluación 2: Generación de proyectos innovadores en el club de emprendimiento juvenil

Este criterio mide la capacidad del programa para fomentar la creatividad y la gestión de proyectos entre los estudiantes, reflejada en la cantidad y calidad de los proyectos presentados. Por otra parte, se evalúa también el nivel de participación y la aplicación de habilidades de innovación.

#### **Tabla 8**

*Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 2. Área de mejora 2.*

---

<b>Indicador</b>	<b>Instrumento de evaluación</b>	<b>Niveles de logro</b>
<b>Número de proyectos innovadores presentados al finalizar el programa.</b>	Análisis de los proyectos finales( <b>Ver anexo H</b> )	(A) 50%-70% 70% (Excelente) (B) (Aceptable)
<b>Porcentaje de estudiantes que participan activamente en</b>	Registro de asistencia y participación.	

---

**las sesiones del  
club.**

---

*Nota.* La tabla presenta los indicadores de logro para evaluar la participación y el desarrollo de proyectos innovadores de los estudiantes dentro del área de mejora 2.

Criterio de evaluación 3. Participación y desempeño en el programa de desarrollo artístico

Se busca medir el impacto del programa artístico en el desarrollo de habilidades creativas, así como la participación y satisfacción de los estudiantes en actividades como teatro, música y artes visuales. También evalúa el desempeño en presentaciones y exposiciones públicas.

**Tabla 9**

*Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 3. Área de mejora 2.*

<b>Indicador</b>	<b>Niveles de logro</b>	<b>Instrumento de evaluación</b>
<b>Porcentaje de estudiantes que participan regularmente en las actividades artísticas.</b>	50% (A mejorar) 50%-70% (Aceptable) 70%+ (Excelente)	Lista de asistencia
<b>Número de presentaciones o exposiciones realizadas durante el programa.</b>	1 (A mejorar) 2 (Aceptable) 3+ (Excelente)	Observación de resultados <b>(Ver anexo I)</b>

*Nota.* La tabla presenta los indicadores de logro para evaluar la participación y el desempeño de los estudiantes en actividades artísticas dentro del área de mejora 2.

### **6.3 Área de mejora 3. Escasa vinculación y articulación entre los diferentes actores de la comunidad educativa**

La vinculación y articulación entre los diferentes actores de la comunidad educativa constituye un elemento importante para el desarrollo integral y efectivo de los procesos formativos. En un contexto educativo cada vez más complejo y dinámico, la interconexión entre estudiantes, docentes, familias, líderes comunitarios y administrativos se presenta como una estrategia

esencial para fortalecer la calidad y pertinencia de la educación. Así pues, las barreras tradicionales que fragmentaban los espacios educativos están siendo desafiadas por un enfoque más holístico e inclusivo, que reconoce la importancia de generar sinergias y construir redes de colaboración significativas. Precisamente, esta área de mejora surge como una respuesta estratégica para superar la escasa vinculación identificada entre los diversos actores, promoviendo una comunicación más fluida, horizontal y participativa. El objetivo fundamental es crear un ecosistema educativo donde cada integrante se sienta parte activa, comprometida y corresponsable del proceso formativo, trascendiendo los límites institucionales y generando verdaderas comunidades de aprendizaje. Para lograrlo, se implementarán iniciativas innovadoras como las jornadas comunitarias de intercambio cultural y la creación de una red de tutoría y apoyo comunitario, diseñadas para fomentar el diálogo, el intercambio de experiencias y la construcción colaborativa de conocimientos.

### 6.3.1 Procedimientos de seguimiento

Los procedimientos de seguimiento para la implementación de las iniciativas de vinculación y articulación comunitaria representan un componente estratégico fundamental para garantizar la efectividad y el impacto de las acciones propuestas. Además, el comité permanente de vinculación comunitaria, conformado por representantes de coordinación académica, líderes comunitarios, consejo escolar y equipo de orientación, será el responsable principal de este proceso de monitoreo y evaluación continua. Por consiguiente, este equipo multidisciplinario desarrollará una metodología rigurosa para recopilar, analizar y sistematizar la información relevante que permita comprender el desarrollo y los resultados de cada iniciativa implementada. En este contexto, la recopilación de datos se realizará mediante múltiples instrumentos y estrategias, tales como registros periódicos de asistencia; observaciones directas; encuestas de percepción; documentación de experiencias y proyectos colaborativos; y la sistematización de evidencias de trabajo en red. De este modo, cada uno de estos instrumentos proporcionará información cualitativa que permitirá evaluar no solo la participación, sino también la calidad de las interacciones, el nivel de compromiso de los diferentes actores y el impacto real de las estrategias de vinculación comunitaria en el contexto educativo.

### 6.3.2 Criterios de evaluación e indicadores de logro

Criterio de evaluación 1: Impacto de las jornadas comunitarias de intercambio cultural

Este criterio evalúa la efectividad de las jornadas en promover la integración, el diálogo intercultural y la participación activa de los diferentes actores educativos.

**Tabla 10**

*Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 1. Área de mejora 3.*

Indicador	Niveles de logro	Instrumento de evaluación
	50% (A 50%-70% 70% mejorar) (Aceptable) (Excelente)	
<b>Porcentaje de participación de actores educativos en las jornadas</b>		Registro de observación (Ver anexo J)
<b>Número de actividades colaborativas generadas entre diferentes actores</b>		Registro de observación (Ver anexo K)

*Nota.* La tabla presenta los indicadores de logro para evaluar el impacto de las jornadas comunitarias de intercambio cultural y la participación de los actores educativos dentro del área de mejora 3.

Criterio de evaluación 2: Efectividad de la red de tutoría y apoyo comunitario

Se mide la capacidad del programa para generar redes de apoyo, colaboración y mejora continua entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

**Tabla 11**

*Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 2. Área de mejora 3*

<b>Indicador</b>	<b>Instrumento de evaluación</b>	<b>Niveles de logro</b>		
		50% (A mejorar)	50%-70%	70% (Excelente)
			(Aceptable)	
<b>Número de reuniones realizadas en la red de tutoría</b>	Registro de seguimiento			
<b>Número de actividades</b>	Informes de seguimiento			
<b>Porcentaje de casos de apoyo estudiantil gestionados exitosamente</b>				

*Nota.* La tabla presenta los indicadores de logro para evaluar la efectividad de la red de tutoría y el apoyo comunitario proporcionado a los estudiantes dentro del área de mejora 3.

Criterio de evaluación 3: Sostenibilidad y mejora continua de las iniciativas comunitarias

Este criterio busca evaluar el compromiso, la participación y la capacidad de adaptación de los diferentes actores en el desarrollo de las iniciativas de vinculación comunitaria.

**Tabla 12**

*Indicadores de logro para el Criterio de Evaluación 3. Área de mejora 3*

<b>Indicador</b>	<b>Niveles de logro</b>			<b>Instrumento de evaluación</b>	<b>de</b>
	1 mejorar)	(A (Aceptar)	2 (Excelente)	3+ (Excelente)	
<b>Número de estrategias de mejora implementadas</b>				Documentación de procesos	
<b>Porcentaje de satisfacción de los participantes</b>				Encuestas de retroalimentación	

*Nota.* La tabla presenta los indicadores de logro para evaluar el número de estrategias implementadas y el nivel de satisfacción de los participantes dentro del área de mejora 3

## 7. Conclusiones

La elaboración de este proyecto de dirección para la Institución Educativa Internado Avelino Álvarez Torres se fundamentó en la necesidad de diseñar un modelo educativo integral que responda a los desafíos actuales de un entorno multicultural y cambiante. El objetivo general de crear un proyecto integral de dirección educativa ha sido ampliamente alcanzado al integrar elementos fundamentales como el fortalecimiento de la identidad institucional, la implementación de programas extracurriculares y la vinculación efectiva con la comunidad educativa. Este trabajo representa un esfuerzo por abordar las necesidades específicas de una población estudiantil diversa y fomentar una educación inclusiva y contextualizada.

Por su parte, cada uno de los objetivos específicos planteados ha sido atendido de manera significativa. En primer lugar, el fortalecimiento de la identidad institucional a través de la promoción de la interculturalidad y la integración de saberes locales se concretó mediante propuestas innovadoras como los círculos de saberes y el espacio intercultural. Estas

iniciativas no solo resaltan la riqueza cultural de la comunidad, sino que también refuerzan el sentido de pertenencia de los estudiantes, estableciendo un vínculo sólido entre su educación y su contexto cultural. Este enfoque es un paso clave hacia la consolidación de una identidad robusta en la institución.

En segundo lugar, la implementación de programas que promueven el desarrollo de habilidades y competencias extracurriculares ha demostrado ser un aporte valioso para la formación integral de los estudiantes. Propuestas como el taller de comunicación y liderazgo, el club de emprendimiento juvenil y el programa de desarrollo artístico han brindado a los estudiantes la oportunidad de desarrollar habilidades prácticas y competencias transversales que trascienden el ámbito académico, preparando a los jóvenes para enfrentar los retos del mundo actual con mayor confianza y creatividad.

Así mismo, el fortalecimiento de las relaciones entre los tutores, la comunidad y la institución se ha materializado mediante iniciativas como las jornadas comunitarias de intercambio cultural y la red de tutoría y apoyo comunitario. Por lo cual, las acciones han permitido establecer canales efectivos de comunicación y colaboración, superando las barreras que limitaban la integración de los diversos actores educativos. La creación de un ecosistema educativo colaborativo fortalece la calidad del proceso formativo y fomenta una participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

El proyecto también destaca por su relevancia y aportes innovadores en el ámbito de la gestión educativa. La incorporación del liderazgo transformacional como eje central ha facilitado la articulación de estrategias pedagógicas y administrativas que promueven la inclusión, la sostenibilidad y la mejora continua. Por tanto, el enfoque ha permitido alinear los esfuerzos institucionales con las necesidades reales de los estudiantes y la comunidad, posicionando a la institución como un referente de innovación educativa en la región.

En conclusión, el proyecto de dirección no solo logra los objetivos establecidos, sino que también abre nuevas perspectivas para el desarrollo educativo en contextos multiculturales. Las propuestas aquí presentadas constituyen un modelo replicable para otras instituciones educativas que enfrentan desafíos similares. Así, el trabajo realizado no solo tiene un impacto inmediato en la comunidad educativa del Internado Avelino Álvarez Torres, sino que también aporta a la construcción de una educación más inclusiva, relevante y transformadora para el futuro.

## 7 Referencias bibliográficas

- Avolio, B. J. (2007). *Promoting more integrative strategies for leadership theory building*. En *American Psychologist*, 62, 1: 25-33
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bolívar, A. (2007). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/2414926>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Cabrera, M. T. F., & Adan, I. A. R. (2017). *Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual*. Reencuentro. Análisis de problemas universitarios, 28(73), 45-61.
- Cabrera, M., y Adan, R. (2017). *Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual*. Reencuentro. Análisis de problemas universitarios, 28(73), 45-61.<https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/34056722004.pdf>
- Castillo Guzmán, Elizabeth y Guido Guevara, Sandra Patricia. (2015). *La interculturalidad: ¿principio o fin de la utopía?*. Revista Colombiana de Educación , (69), 17-44. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-39162015000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-39162015000200002&lng=en&tlng=es).
- Constitución Política de Colombia 1991. pdba.georgetown.edu. (1991). <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
- Cuenca, P. O., Solís, M. E. R., Guerrero, J. L. T., Rayón, A. E. L., Martínez, C. Y. S., Téllez, L. S., & Hernández, B. R. (2007). *Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de la innovación*. RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 10(1), 145-173.<https://www.redalyc.org/pdf/3314/331427206010.pdf>

- Delors, Jacques (1994). *Los cuatro pilares de la educación, en La Educación encierra un tesoro.* México: El Correo de la UNESCO, pp. 91-103.<https://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/cpp-dc-delors-los-cuatro-pilares.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Decreto 1075 de 2015 - Sector Educación.*<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7913>
- Epstein, J. L. (2002). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools.* ADOLESCENCE-SAN DIEGO-, 37, 435-435.
- Fleuri, R. (2006). *Intercultura y educación.* Revista Astrolabio. Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Córdoba.  
<http://www.astrolabio.unc.edu.ar/articulos/multiculturalismo/articulos/fleuri.php>.
- Formichella, M. M., y London, S. (2013). *Empleabilidad, educación y equidad social.* Revista de estudios sociales, (47), 79-91.
- García y Bacete, F. J. (2006). *Guía de recursos para promover las relaciones entre escuelas y familias. Cultura y Educación,* 18(3-4), 311-328.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/113564006779173055>
- Gómez, E. R. D. (2019). *Educación para la empleabilidad: enfoque de la investigación educativa.* IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH, 10(19), 221-238.
- Institución Educativa Avelino Álvarez Torres (2024). *Proyecto Educativo Institucional PEI*
- Koontz, H. y Heinz, W. (2003), *Administración: Una perspectiva global.* McGraw Hill, México.
- Ministerio de educación nacional (2010) Ley 1381 2010.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=38741>
- Ministerio de educación nacional (1993). *LEY 70 - ministerio de educación nacional.*  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7388#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,con%20lo%20dispuesto%20en%20los>
- Ministerio de educación nacional (2014) *Ley 115 - ministerio de educación nacional.*  
mineducion. (1994). [https://www.mineducion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice*(Segunda edición). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc

Obaya V., Adolfo, Vargas R., Yolanda Marina, & Delgadillo G., Graciela. (2011). *Aspectos relevantes de la educación basada en competencias para la formación profesional.* Educación química, 22(1), 63-68. Recuperado en 11 de octubre de 2024, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-893X2011000100011&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2011000100011&lng=es&tlng=es).

Puiggrós, A. (2021). *Lecturas de Freire. Perfiles educativos*, 43(SPE), 11-21.

Rico Molano, A. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. Sophia, 12(1), 55-70.

Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134.<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>

UNESCO (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana.

Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P. & Shi, K. (2005), *Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self-efficacy across cultures*. En Journal of Leadership y Organizational Studies, 11, 3: 2-16.

Williamson, G., (2004). *¿Educación multicultural, educación intercultural bilingüe, educación indígena o educación intercultural?* . Cuadernos Interculturales , 2 (3), 23-34.

## 8 Anexos

### Anexo A. Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
Implementación limitada de contenidos culturales Falta de programas extracurriculares Escasa vinculación comunitaria	Limitaciones de recursos Desconexión con el mercado laboral
Fortalezas	Oportunidades
Infraestructura amplia y adecuada Proyectos de sostenibilidad Enfoque intercultura	Potencial para mejorar la identidad institucional Creación de programas extracurriculares innovadores

**Anexo B. análisis de proyectos escolares para la integración de saberes ancestrales**

Criterios de Análisis	Descripción	Análisis	Observaciones a tener en cuenta
Relevancia cultural			
Conexión con los saberes locales			
Creatividad e innovación			
Impacto en el aprendizaje			
Participación comunitaria			
Nivel del logro:			
2 (A mejorar)			
2-4 (Aceptable)			
4 (Excelente)			

**Anexo C. Registro de uso del espacio intercultural**

Fecha	Nombre del docente	Actividad realizada	Duración (horas)	Materiales utilizados	Observaciones

**Anexo D. Registro de observación directa y verificación de recursos**

Fecha	Recurso observado	Descripción del uso	Frecuencia de uso:			Comentarios sobre la calidad o impacto
			A mejorar	Aceptable	Excelente	
	Libros					
	Instrumentos musicales					
	Artesanías					
	Material audiovisual					
	Otros (especificar): _____					

## Anexo E. Encuesta de percepción y satisfacción

### Encuesta de percepción y satisfacción

**Objetivo:** Evaluar el nivel de satisfacción de estudiantes, docentes y líderes comunitarios respecto a las acciones implementadas para integrar la interculturalidad y los saberes ancestrales en el proceso educativo.

#### Instrucciones:

Por favor, marque la respuesta que mejor refleje su percepción en cada pregunta. Si tiene comentarios adicionales, puede escribirlos al final de la encuesta.

#### Sección 1: Participación y acceso

1. ¿Con qué frecuencia participa en las actividades relacionadas con los saberes ancestrales en el espacio intercultural?

- Nunca
- Raramente
- Frecuentemente
- Siempre

2. ¿Considera que las actividades son accesibles para todos los miembros de la comunidad educativa?

- Nada accesibles
- Poco accesibles
- Accesibles
- Muy accesibles

#### Sección 2: Calidad de las actividades

3. ¿Cómo calificaría la calidad de los materiales y recursos utilizados (libros, instrumentos, artesanías, etc.)?

- Muy baja
- Baja
- Alta
- Muy alta

4. ¿Cree que las actividades reflejan y promueven los valores y tradiciones culturales de la comunidad?

- En absoluto
- Poco
- Bastante

- Totalmente

### Sección 3: Impacto en el aprendizaje

5. ¿Considera que las actividades en el espacio intercultural han contribuido a su aprendizaje o al de sus hijos/estudiantes?
  - Nada
  - Poco
  - Bastante
  - Mucho
6. ¿Cree que las actividades ayudan a fortalecer el sentido de pertenencia cultural?
  - En absoluto
  - Poco
  - Bastante
  - Totalmente

### Sección 4: Satisfacción general

7. En general, ¿qué tan satisfecho/a está con las iniciativas implementadas para integrar los saberes ancestrales en el proceso educativo?
  - Muy insatisfecho/a
  - Insatisfecho/a
  - Satisfecho/a
  - Muy satisfecho/a
8. ¿Recomendaría estas actividades a otras instituciones educativas?
  - Definitivamente no
  - Probablemente no
  - Probablemente sí
  - Definitivamente sí

### Sección

### 5: Comentarios adicionales

9. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar?

- 
10. ¿Qué es lo que más le ha gustado de las actividades realizadas?

**Gracias por participar en esta encuesta. Sus respuestas son muy importantes para continuar mejorando el proceso educativo.**

**Anexo F. Instrumentos de evaluación - desarrollo de habilidades extracurriculares**

**1. Registro de Observación Directa: Expresión Oral**

**Datos Generales**

**Programa/Taller:**

**Fecha:**

**Facilitador:**

**Grupo/Nivel:**

**Rúbrica de Evaluación de Expresión Oral**

Aspectos a evaluar	50% (A mejorar)	50%-70% (Aceptable)	70% (Excelente)	Puntaje obtenido
Claridad del discurso				
Organización de Ideas				
Colaboración				
Expresividad				
Fluidez				
Respuesta a Preguntas				
Niveles de Logro:				
A Mejorar (50%): Puntaje total entre 10-25 puntos				
Aceptable (50%-70%): Puntaje total entre 26-35 puntos				
Excelente (70%): Puntaje total entre 36-50 puntos				

**Anexo G. Análisis de reportes grupales: resolución de problemas**

Aspectos a evaluar	50% (A mejorar)	50%-70% (Aceptable)	70% (Excelente)	Puntaje obtenido
Colaboración en equipo				
Comunicación interna				
Proceso de resolución				
Resultados				
Efectividad de la solución				
Impacto del resultado				
Niveles de Logro: A Mejorar (50%): Puntaje total entre 10-25 puntos Aceptable (50%-70%): Puntaje total entre 26-35 puntos Excelente (70%): Puntaje total entre 36-50 puntos				

**Anexo H. Instrumento de análisis de proyectos finales**

**Datos generales**

Programa: Club de Emprendimiento Juvenil

Periodo/Ciclo:

Facilitador:

Número Total de Estudiantes:

**Rúbrica de evaluación de proyectos innovadores**

Aspectos a evaluar	50% (A mejorar)	50%-70% (Aceptable)	70% (Excelente)	Puntaje obtenido
Originalidad de la idea				
Viabilidad				
Claridad de exposición				
Impacto social				
Efectividad de la solución				
Beneficio potencial				
Total de proyectos presentado:				
A Mejorar (50%): Puntaje total entre 10-25 puntos				
Aceptable (50%-70%): Puntaje total entre 26-35 puntos				
Excelente (70%): Puntaje total entre 36-50 puntos				

**Anexo I. Observación de resultados**

**Registro de observación - programa de desarrollo artístico**

**Datos generales**

Periodo/ciclo:

Facilitador:

Total de estudiantes inscritos:

Disciplinas artísticas: [ ] Teatro [ ] Música [ ] Artes visuales [ ] Otras:

Fecha	Tipo de presentación	Número de participante	Nivel de logro			Observaciones
			1 (A mejorar)	2 (Aceptable)	3+ (Excelente)	

**Anexo J. Porcentaje de participación de actores educativos en las jornadas**

<b>Fecha</b>	<b>Total de actores convocados</b>	<b>Total de actores participantes</b>	<b>Observación</b>	<b>Porcentaje de participación</b>

**Anexo K. Porcentaje de participación de actores educativos en las jornadas**

<b>Fecha</b>	<b>Actividad colaborativa</b>	<b>Actores involucrados</b>	<b>Resultados observados</b>