

Estrategias de gestión escolar para mitigar la desigualdad: Reflexiones desde Colombia¹



Cómo citar este artículo:

Galvis, D., Silva, A., Sarmiento, J. (2026) Estrategias de gestión escolar para mitigar la desigualdad: Reflexiones desde Colombia. Revista Encuentros, Vol. 24 (01), 83-98. DOI: 10.15665/qydt190

Deisy Lorena Galvis Molano
Universidad Militar Nueva Granada
deisygalvis16@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4508-4095>

Adriana Carolina Silva Arias
Universidad Militar Nueva Granada
adriana.silva@unimilitar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-1610-881X>

Jaime Andrés Sarmiento Espinel
Universidad Militar Nueva Granada
jaime.sarmiento@unimilitar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-1945-6054>

Recibido: septiembre 28, 2022/ Aceptado: julio 23, 2026

Resumen

Este artículo evidencia como la gestión escolar puede contribuir a promover una educación de calidad en regiones con altos niveles de desigualdad social. En particular, se analizaron algunos indicadores de eficiencia interna y recursos institucionales en las sedes educativas rurales que atendieron a población socialmente vulnerable en Colombia. La metodología utilizada es mixta. Se analizó el contexto de estas instituciones en el año 2019. Este análisis cuantitativo se complementó y discutió a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a rectores y profesores de algunas instituciones. Los resultados visibilizan las desigualdades educativas en el sector rural, las cuales se incrementan en las sedes que atienden a estudiantes en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, se reconoce el esfuerzo que realizan algunos directivos y profesores por cerrar las brechas educativas.

Palabras clave: Grupos Vulnerables, Gestión Educacional, Directivo Docente, Población Rural.

School management strategies to mitigate inequality: Reflections from Colombia

Abstract

This article shows how school management can contribute to promoting quality education in regions with high levels of social inequality. In particular, some internal efficiency and institutional resources indicators were analyzed in rural educational centers that served socially vulnerable populations in Colombia. The methodology used is mixed. The research examined the context of these institutions in 2019. This quantitative analysis was complemented and discussed by applying semi-structured interviews with principals and professors of some institutions. The results make visible the educational inequalities in the rural sec-

¹ Artículo de investigación, producto derivado del proyecto IMP-ECO-3116 “Desigualdad de oportunidades educativas en términos de acceso y logro académico en Colombia (2010 – 2018)”, financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada - Vigencia 2020-2022. Fecha de inicio: marzo 1° de 2020. Fecha de finalización: septiembre 1° de 2022.

tor, which increase in the centers that serve students in vulnerable situations. However, the effort made by some directors and teachers to close the educational gaps is remarkable.

Keywords: Vulnerable Groups, Educational Management, Teaching Director, Rural Population

Estratégias de gestão escolar para mitigar a desigualdade: reflexões da Colômbia

Resumo

Este artigo mostra como a gestão escolar pode contribuir para a promoção de uma educação de qualidade em regiões com altos índices de desigualdade social. Em particular, foram analisados alguns indicadores de eficiência interna e recursos institucionais em centros educacionais rurais que atendem populações socialmente vulneráveis na Colômbia. A metodologia utilizada é mista. Foi analisado o contexto dessas instituições em 2019. Essa análise quantitativa foi complementada e discutida a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas a reitores e professores de algumas instituições. Os resultados tornam visíveis as desigualdades educacionais no setor rural, que aumentam nos centros que atendem alunos em situação de vulnerabilidade. No entanto, reconhece-se o esforço de alguns diretores e professores para colmatar as lacunas educativas.

Palavras-chave: Grupos Vulneráveis, Gestão Educacional, Diretor Docente, População Rural

Introducción

A pesar del aumento de las oportunidades de acceso a la educación básica en América Latina desde la década de 1990, esta expansión de la cobertura se ha caracterizado para Gentili (2009) por una exclusión sistemática al interior del sistema educativo. Se ha presentado una “exclusión incluyente”; las transformaciones de los procesos de escolarización preservan o no logran revertir las múltiples causas de exclusión en una sociedad. Asimismo, se ha dado una “universalización sin derechos”; el acceso a la educación y su permanencia no conllevan a hacer válidos otros derechos humanos fundamentales. Además, se ha producido una “expansión condicionada” del sistema educativo, en el cual hay diferencias en la calidad de la enseñanza (segmentación) y en el valor social de la educación según donde se estudió (diferenciación).

Igualmente, las oportunidades educativas de algunos estudiantes han estado limitadas por sus características personales, tales como su contexto familiar, el capital cultural de los hogares, la ubicación geográfica, el nivel de pobreza, y en general, el contexto social (García et al., 2013; Sarmiento-Espinel et al., 2015; Sarmiento-Espinel et al., 2019). Adicionalmente, existen otros factores que han logrado intensificar las desigualdades académicas, como son las características internas de las instituciones a las que asisten los estudiantes. En América Latina, el logro académico se ha visto afectado por la baja infraestructura de las instituciones educativas, la falta de calidad y pertinencia de los programas educativos, la ausencia de recursos pedagógicos y educadores cualificados, entre otros aspectos (Lorente, 2019).

En el caso de Colombia, se continúan presentando altos niveles de desigualdad económica y social, afectando principalmente a las comunidades más vulnerables, quienes representan un porcentaje significativo del total nacional (González, 2016; Burgos-Ayala & Rodríguez, 2021). En particular, se siguen observando

disparidades en las oportunidades de logro académico, ausencia de gestión en el interior de los centros educativos y escasez de recursos pedagógicos, lo que ha contribuido a consolidar y reproducir las desigualdades (Cuenca, 2016; García et al., 2013).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016), las zonas rurales de los países en vías de desarrollo, como es el caso de Colombia, se encuentran rezagadas en términos educativos. Estas desigualdades se amplían para la población en condiciones de doble vulnerabilidad, es decir, población ubicada en zonas rurales con condiciones particulares, como víctimas del conflicto armado, grupos étnicos, o en condiciones socioeconómicas desfavorables. Estos estudiantes viven en contextos donde persiste la violencia, la ausencia del estado, la exclusión y la discriminación racial, entre otros factores desfavorables que afectan el desarrollo integral de una persona (Wang, 2017).

Bajo este contexto, toma relevancia el rol de las instituciones educativas como base en la formación de capital humano y el desarrollo integral de la sociedad. En este sentido, los establecimientos educativos pueden contribuir a mitigar los problemas de cobertura y calidad que persisten en ciertas zonas, o por el contrario, pueden limitar las oportunidades de aprendizaje y profundizar las brechas de desigualdad social (Fundación Empresarios por la Educación, 2018). Luego, uno de los elementos que ha condicionado el logro educativo de los estudiantes en condiciones desfavorables ha sido las inequidades de factores escolares en los centros educativos, las cuales reproducen las desigualdades e imposibilitan una efectiva movilidad social (Blanco, 2009).

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2018), una de las principales dificultades de la educación en las zonas rurales de Colombia ha sido el deterioro de los escenarios educativos y la baja capacidad administrativa del sector. Para afrontar estos desafíos es indispensable aumentar la capacidad de gestión de los directivos – docentes, construir escenarios propicios que respondan a las dinámicas regionales y culturales de las comunidades. Además, generar estrategias que mitiguen la dispersión de la oferta educativa y mejorar la pertinencia de los programas en estas zonas. De ahí la importancia de estudiar el desempeño y la calidad educativa teniendo en cuenta la eficiencia escolar, el entorno y las condiciones de las instituciones educativas.

Según de Sousa et al. (2017), la gestión escolar es uno de los elementos claves para cerrar la brecha de calidad educativa. Las prácticas adecuadas de gestión favorecen el mejoramiento continuo de la calidad y pertinencia de la educación. Además, Fernández et al. (2016) han señalado que algunas instituciones a pesar de las condiciones adversas y las desventajas sociales logran mejorar los niveles de aprendizaje y revertir los efectos de la desigualdad social, apoyados en las buenas prácticas de gestión.

Así mismo, los sistemas de planeación, evaluación y proyectos de enseñanza generados al interior de las instituciones educativas contribuyen a mitigar los problemas de deserción repitencia escolar y calidad educativa (Loera et al., 2005). Por otro lado, los elementos y procesos que integran la gestión escolar cobran mayor importancia al interior de las instituciones educativas que atienden a población socialmente vulnerable, dado que estas comunidades requieren una atención especial para su integración, pertinencia y permanencia en el sistema educativo.

Este artículo busca contribuir al reconocimiento de la gestión escolar como uno de los elementos inherentes a la calidad y pertinencia educativa. Concretamente, el objetivo de esta investigación es analizar algunos factores de gestión escolar en las instituciones que atendieron estudiantes en situación de vulnerabilidad, específicamente estudiantes de minorías étnicas, víctimas del conflicto armado y estudiantes en situación de discapacidad.

La investigación utilizó una metodología de enfoque mixto. Por un lado, se realizó un análisis comparativo entre instituciones rurales donde asistieron estudiantes en situación de vulnerabilidad versus demás sedes rurales. El universo de estudio se delimitó a las sedes con educación media ubicadas en las áreas rurales de Colombia, dado que son los sectores que han presentado menor cobertura y logro educativo. Por otro lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas a rectores de instituciones que atendieron a población socialmente vulnerable, quienes expresaron algunas estrategias que han implementado en sus instituciones para mitigar las desigualdades sociales y educativas de esta población de estudiantes.

A continuación, se discuten algunas investigaciones acerca de cómo la gestión escolar puede contribuir a cerrar las brechas educativas. Posteriormente, se describe la metodología empleada en la investigación. Seguidamente, se presenta el contexto de las instituciones rurales y los relatos de los rectores quienes exponen algunas estrategias de gestión escolar. Finalmente, se presentan las principales conclusiones de la investigación a partir de los hallazgos encontrados.

¿Qué se entiende por gestión escolar y cuál es su importancia para igualar las oportunidades educativas? La gestión escolar se define como los lineamientos centrales de toda institución educativa, donde se procura articular los procesos teóricos y prácticos para dar cumplimiento a las funciones de planificación, actualización, supervisión y evaluación (Quintana, 2018). Algunos de los elementos relacionados con la gestión escolar son el seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales y comunitarios, la administración de los recursos educativos, la generación de nuevas estrategias pedagógicas y el mantenimiento de los escenarios propios para la educación (Glewwe & Maïga, 2011).

De acuerdo con Rodríguez (2000), las acciones de gestión, liderazgo y administración implementadas al interior de las instituciones educativas terminan por incidir en el desempeño de los estudiantes que asisten a una misma institución y en los indicadores educativos de calidad, cobertura, ambiente escolar y pertinencia de los programas educativos.

Así mismo, el concepto de gestión escolar tiene un enfoque transformador de todos los elementos que intervienen en el proceso pedagógico. Las prácticas y estrategias adecuadas de gestión escolar permiten la generación de bienestar y la consolidación de planes de corto, mediano y largo plazo en las instituciones (de Sousa et al., 2017). Este enfoque transformador supone la necesidad de que todos los actores incorporen elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones para diversas situaciones. Aún más en entornos difíciles, donde existe una serie de variables externas que inciden en el logro académico de los estudiantes.

Algunas estrategias implementadas para mejorar la gestión escolar han permitido que los centros educativos a pesar de las condiciones adversas y las desventajas socioeconómicas y culturales de los estudiantes logren mejorar los niveles de aprendizaje (Campbell, 2018). Por ejemplo, en Uganda las instituciones con problemas de desempeño y bajo ambiente escolar durante el 2016 recibieron mayor apoyo financiero y capacitaciones por parte del gobierno central (Naamara et al., 2017). De esa forma, lograron mejorar las prácticas pedagógicas al interior de las instituciones y corregir algunas falencias en los procesos de seguimiento y planeación.

Un aspecto necesario para mejorar la gestión escolar se refiere a la implementación de nuevas ideas por parte de los directivos, coordinadores y profesores con la intención de superar las inercias y barreras. Las instituciones educativas deben tener la capacidad de resolver sistemáticamente situaciones adversas, priorizar la transformación integral, aprender de la propia experiencia e incorporar nuevas prácticas para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas (Tinajero & Solís del Moral, 2019).

En ese sentido, por medio un estudio cualitativo de buenas prácticas de gestión escolar realizado en algunos centros educativos de México, Loera et al. (2005) evidenciaron que los sistemas de planeación, evaluación, liderazgo y proyectos de enseñanza enfocados en el contexto de cada comunidad lograron disminuir las tasas de reprobación y deserción entre el 2002 y 2004. Además, se reconoció la importancia de realizar un análisis reflexivo de las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas para articular el ser, el que hacer y el deber ser de las instituciones educativas.

Una dimensión relevante de la gestión escolar es el manejo y uso eficiente de los recursos institucionales, como son la infraestructura, equipamiento y capital humano. Según Fernández et al. (2016), la función directiva involucra acciones de administración y control de recursos y servicios para el buen funcionamiento de los colegios. Teniendo en cuenta las restricciones presupuestales de las instituciones educativas se debe priorizar aquellos bienes y servicios que respondan a las necesidades de los estudiantes y generen un mayor impacto en la calidad.

Por ejemplo, Hernández y Pérez (2018) evidenciaron que el fortalecimiento de las condiciones físicas de las instituciones educativas de México, la adquisición de equipo tecnológico y las capacitaciones al personal directivo – docente impactaron positivamente en la calidad educativa, específicamente en los indicadores de aprobación y deserción. Además, los programas educativos de tipo compensatorio, como el Programa Escuelas de Calidad (PEC), incidieron positivamente en los resultados de las pruebas de español y matemáticas.

Así mismo, Araujo et al. (2016) reconocen que los docentes son el insumo educacional que mayor impacto genera en la calidad, sobre todo en instituciones con estudiantes que presentan un bajo rendimiento. A partir de un experimento realizado en Ecuador entre los años 2012 y 2018, los autores encontraron que el efecto causado por la formación adecuada de los docentes es tres veces mayor para estudiantes de bajo desempeño, quienes suelen tener un menor nivel socioeconómico. Además, se encontró que tener docentes con altos niveles de formación durante cuatro años equivale a aumentar el aprendizaje de los estudiantes en seis meses (Bertoni et al., 2020).

Bloom et al. (2015) a partir de los resultados de las pruebas PISA del 2014 y la aplicación de 1.800 entrevistas en instituciones oficiales y no oficiales de Reino Unido y Estados Unidos, construyeron y calcularon un indicador de gestión. Los autores tuvieron en cuenta los métodos de enseñanza, la gestión del conocimiento, los objetivos de la organización y el seguimiento del rendimiento de los estudiantes. De este modo, demostraron que las puntuaciones de gestión más altas se correlacionaron positivamente con los mejores resultados de los alumnos. Además, un aumento en una desviación estándar en el índice de gestión incidió en el aumento de los resultados académicos de los alumnos entre 0,2 y 0,4 desviaciones estándar.

En síntesis, en esta sección se presentaron algunas investigaciones relacionadas con la importancia de la gestión escolar para igualar las oportunidades educativas, así como algunos estudios donde se exponen los elementos más importantes de los procesos de gestión al interior de las instituciones. A partir de estos elementos se podría identificar las heterogeneidades en la gestión escolar y su incidencia en el logro académico, especialmente en las instituciones que atendieron a población socialmente vulnerable.

Metodología

Esta investigación se desarrolló bajo una metodología mixta, integrando métodos cualitativos y cuantitativos a partir de técnicas como la revisión de documentos, el análisis estadístico, estimaciones econométricas y entrevistas. El uso de ambas metodologías se justifica por las ventajas de analizar una variedad

de observaciones derivadas de diferentes fuentes y contextos, así como ampliar las dimensiones de la investigación (Muñoz Poblete, 2013). Además, una metodología mixta es ampliamente utilizada en investigaciones derivadas de las ciencias sociales (Cameron & Molina, 2011).

A partir de la información recabada mediante ambas metodologías, se podrá analizar la gestión escolar y las desigualdades educativas de las instituciones que atienden a estudiantes en situación de vulnerabilidad. Así como dilucidar ciertas estrategias incorporadas por las instituciones con la intención de igualar las oportunidades en el terreno educativo.

El universo de estudio está conformado por las sedes educativas ubicadas en las zonas rurales, enfocando el análisis en aquellas que atendieron a estudiantes socialmente vulnerables. La intersección entre la ruralidad y las circunstancias desfavorables, no sólo profundizan el grado de vulnerabilidad, sino que también, han sido un punto clave para entender las desigualdades y las desventajas educativas.

Las fuentes de información utilizadas para realizar un análisis comparativo fueron el Censo de Educación Formal (EDUC) realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), y la clasificación de calidad educativa de los colegios proporcionada por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). El periodo de estudio fue el año 2019, esto en consideración que es el último año disponible en las diferentes bases de datos antes del comienzo del cierre escolar por la pandemia de la Covid-19. Posterior a ese periodo, es posible que se intensificaran las desigualdades educativas, lo cual implicaría realizar otra investigación que se enfocara en lo ocurrido en época de pandemia durante el cierre escolar y luego de retornar a la educación presencial. El nivel educativo analizado fue la educación media, debido a que es el nivel en el que evidenció una menor cobertura entre los que debería existir cobertura universal por parte del estado colombiano.

Los datos fueron calculados para las 3.350 sedes educativas ubicadas en las zonas rurales que cumplían con las características mencionadas anteriormente, de las cuales 954 sedes atendieron a estudiantes en condición de vulnerabilidad, específicamente a estudiantes víctimas de conflicto armado, minorías étnicas y en condición de discapacidad. Según Martínez y Hernández (2016), los estudiantes pertenecientes a estas tres poblaciones ingresan al sistema educativo con desventajas asociadas a las características individuales y viven en entornos donde coexisten diversas problemáticas que terminan por agudizar las desigualdades.

Por otro lado, se usaron técnicas cualitativas, como son las entrevistas semiestructuradas, con la intención de visibilizar la importancia de los directivos en los procesos de formación. Para la selección de las instituciones se utilizó el Censo de Educación Formal de 2019, el cual proporciona información para identificar a las instituciones, a partir de variables como el nombre completo de la sede, la dirección, el teléfono y el correo electrónico. Se utilizaron entre los criterios de selección variables previamente utilizadas en el análisis descriptivo, como ubicación el socioeconómico de la sede, la clasificación del logro educativo y el personal administrativo. Además, sedes educativas donde al menos el 51% del total de sus estudiantes fueran parte de alguno de los tres grupos vulnerables considerados: minorías étnicas, víctimas de conflicto armado y estudiantes en condición de discapacidad.

En total, se realizaron diez entrevistas, cuatro a instituciones enfocadas en atender a minorías étnicas, tres con víctimas del conflicto y tres con atención a los tres grupos de estudiantes en situación de vulnerabilidad. Las entrevistas fueron realizadas entre el mes de septiembre de 2020 y el mes de mayo de 2021. Debido a la emergencia sanitaria en Colombia por la pandemia de la Covid-a9, las entrevistas se realizaron mediante reuniones virtuales, con una duración promedio de 40 minutos. La información brindada por los

actores permitió complementar los hallazgos encontrados, visibilizar algunos obstáculos que enfrentaron los actores educativos, así como algunas estrategias de gestión escolar en la práctica.

En la Tabla 1 se presenta el perfil de las personas que fueron entrevistadas cumpliendo los rigurosos protocolos de seguridad de la información, anonimizando el nombre de la institución, nombre completo del entrevistado y otros datos personales. Se realiza una codificación para citar los relatos de los actores educativos que participaron en la investigación. Para esto se utiliza la inicial del departamento donde estaba ubicada la institución donde trabajaban los rectores entrevistados. Además, se adiciona un número de forma ascendente y de esta forma diferenciar a los actores educativos entrevistados en un mismo departamento.

Tabla 1. Perfil de los actores educativos

Nombre	Cargo	Nivel educativo	Experiencia	Departamento	Población atendida	Codificación
Luz	Rectora	Maestría	14 años	Cundinamarca	Tres grupos vulnerables	C1
Ludys	Rectora	Normalista	1 año	Chocó	Minorías Étnicas	CH1
Mary	Rectora	Maestría	4 años	Bolívar	Minorías Étnicas	B1
Juan	Rector	Licenciado	12 años	Antioquia	Víctimas del conflicto	A1
Arturo	Rector	Especialización	5 años	Cesar	Tres grupos vulnerables	CE1
Nilson	Rector	Especialización	2 años	Bolívar	Minorías Étnicas	B2
Hernán	Rector	Profesional	3 años	La Guajira	Minorías Étnicas	LG1
Julio	Rector	Licenciado con especialización	20 años	Arauca	Víctimas del conflicto	AR1
Pablo	Rector	Licenciado	10 años	Nariño	Víctimas del conflicto	N1
Maritza	Rectora	Normalista	5 años	Tolima	Tres grupos vulnerables	T1

Fuente: Elaboración propia.

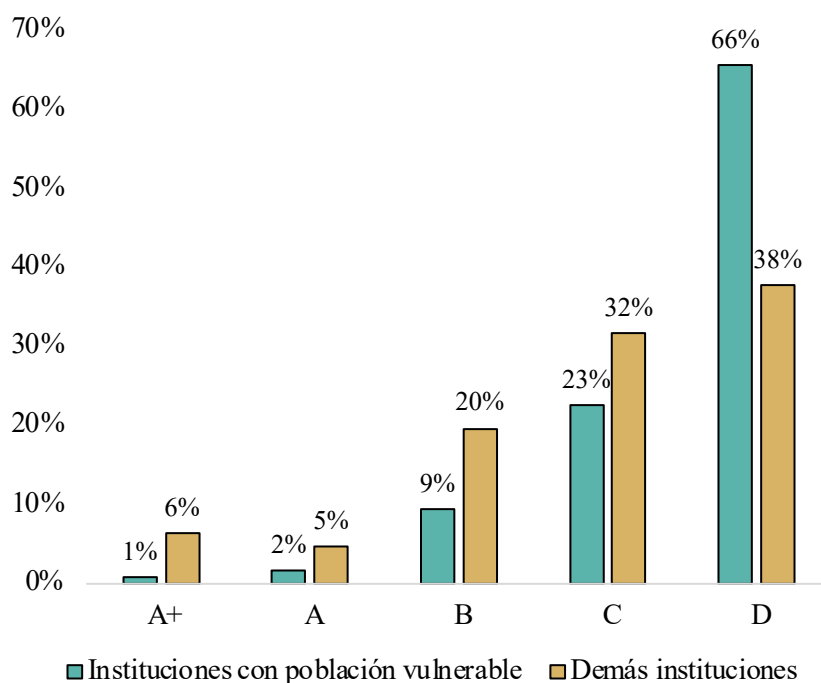
Resultados

Uno de los indicadores a nivel institucional que refleja el logro educativo es la clasificación que obtienen las instituciones educativas a partir de los resultados de los estudiantes en las pruebas estandarizadas. La clasificación se determina a partir del índice general, el cual es calculado con los resultados de las pruebas Saber 11° y la varianza entre los resultados de los estudiantes que asistieron a la misma sede. Este indicador es calculado previamente por el ICFES y ha sido relevante para el seguimiento del desempeño académico de las instituciones, específicamente en la educación media (ICFES, 2014).

En la Figura 1 se presenta la clasificación de las instituciones, siendo A+ la categoría más alta y D la categoría más baja. Para el 2019, el 66% de las sedes con estudiantes vulnerables se ubicaron en la clasificación

D, respecto al 38% de las demás sedes rurales que se ubicaron en esta misma categoría. En términos generales, 8 de cada 10 instituciones con estudiantes en situación de vulnerabilidad se ubicaron en las categorías más bajas (C o D).

Figura 1. Clasificación de las sedes 2019



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de ICFES (2020).

Esta clasificación de las sedes da un contexto inicial de las condiciones educativas a las que se enfrenta la población vulnerable frente a otros pares. Lo anterior, teniendo en cuenta el relato de una de las rectoras entrevistadas, quien manifestó que las pruebas estandarizadas han sido una herramienta útil porque sus resultados pueden ser medibles y comparables. Sin embargo, al medir de la misma manera y con las mismas preguntas a toda la población colombiana, no se tienen en cuenta el contexto de los estudiantes, costumbres, lengua, prácticas pedagógicas y necesidades educativas. Además, este indicador de gestión de calidad es tan solo uno de los indicadores más importantes para el desarrollo de competencias y obtención de logros de aprendizaje.

A continuación, se presenta un breve apartado de la entrevista realizada a la rectora de una institución de Cundinamarca, donde se evidencia una disyuntiva entre los instrumentos de evaluación como son las pruebas estandarizadas y los exámenes de aplicación de técnicas como las WorldSkills realizadas por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

... infortunadamente en la institución cada año se ha venido bajando de categoría ya estamos en clasificación D, ya no podemos bajar más y estamos analizando cómo podemos gestionar procesos que permitan articular la teoría y la práctica. Porque nuestra institución hace un trabajo teórico – práctico, trabajamos con el SENA con un proyecto de café porque nuestra zona es cafetera, hacemos parte del proyecto Escuela y café. Vemos una clara contradicción entre la prueba Saber 11° y uno que hace el SENA a nivel técnico que se llama WorldSkills. En los últimos años venimos siendo objeto de menciones por el alto desempeño en la prueba del SENA (C1).

Por otro lado, a partir del relato del rector de una institución ubicada en el departamento de La Guajira se pudo comprender con mayor precisión, el caso de las minorías étnicas y porque sus resultados en las pruebas Saber 11° son menores en comparación con los demás estudiantes.

...las pruebas estandarizadas es algo que a nosotros nos ha dado muy duro, muchas veces hay cosas que no logramos abarcar porque el proceso de aprendizaje es mucho más lento, teniendo en cuenta que hay que llevar el español a su lengua materna para que el estudiante lo pueda comprender. Hay un problema con la lectura y es que el pueblo Wayúu es oral, porque ellos todo lo aprenden escuchando, evidenciándolo. En las pruebas estandarizadas se tiene que leer, son unos textos extensos y no se ha querido entender que nuestros niños Wayúu y demás etnias no van a tener la misma facilidad para entender, solamente en leer se les fue el tiempo, entonces allí están las fallas (LG1).

Es importante reconocer algunas estrategias implementadas por las instituciones educativas para mejorar los resultados en las pruebas estandarizadas. Una de ellas ha sido realizar una caracterización detallada de cada uno de los estudiantes que asisten a las instituciones, teniendo en cuenta variables a nivel familiar, de contexto social y desempeño por área de conocimiento. Según los rectores, la caracterización es una herramienta útil para generar acciones que complementen los procesos de enseñanza, mejoren los rezagos académicos y respondan a las necesidades de la comunidad estudiantil.

En palabras propias de la rectora de una institución ubicada en Cundinamarca, quien mencionó la importancia de caracterizar a la comunidad:

...nosotros hacemos una caracterización, trabajamos todo el contexto y los proyectos productivos se dirigen de acuerdo con el perfil de los estudiantes. Entonces eso hace que haya una atención educativa que da cobertura, pero también está dando calidad (C1).

En relación con los indicadores de eficiencia interna, en la Tabla 2 se presenta el promedio de las tasas de aprobación y deserción. Estos indicadores no presentan diferencias significativas entre la población de interés y demás instituciones. Sin embargo, es importante reducir los niveles de deserción y abandono escolar. Así como, mejorar las tasas de aprobación escolar en las zonas rurales.

En relación con el Nivel Socioeconómico del Establecimiento (NSE), calculado por el ICFES con base en los bienes físicos y culturales que tienen los hogares de los estudiantes que asisten a un mismo plantel educativo. De esta forma, clasifica a las instituciones en cuatro niveles socioeconómicos, siendo 1 el nivel más bajo y 4 el más alto.

La mayoría de las sedes que atendieron a estudiantes en situación de vulnerabilidad se encontraban en el nivel socioeconómico más bajo (NSE 1), en comparación con el de las demás sedes rurales donde la mitad de las instituciones se encontraban en el segundo nivel (NSE 2). En general, los niveles socioeconómicos de los estudiantes que asistieron a las sedes educativas rurales fueron bajos, pero es evidente un menor acceso a bienes físicos y culturales en los hogares de los estudiantes más vulnerables.

Tabla 2. Indicadores educativos

	Con población vulnerable	Demás sedes
<i>Promedio tasa de aprobación</i>	92,108	92,996
	(4,350)	(4,270)
<i>Promedio tasa de deserción</i>	4,734	4,959
	(3,449)	(3,671)
<i>Nivel Socioeconómico del Establecimiento – NSE</i>		
NSE 1	0,521	0,388
NSE 2	0,451	0,502
NSE 3	0,017	0,048
NSE 4	0,011	0,061
<i>Número de sedes</i>	974	2,376

Nota: Desviación estándar en paréntesis.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de ICFES (2020) y DANE (2019).

En el proceso de las entrevistas, se preguntó acerca de las estrategias que implementan las instituciones educativas para mejorar los indicadores educativos, como por ejemplo las tasas de deserción. Algunos rectores de las instituciones mencionaron las visitas a los hogares de los estudiantes con bajo rendimiento académico o alta inasistencia escolar, con la intención de motivar tanto a los estudiantes e involucrar a los padres en los procesos educativos. Así mismo, prevenir la deserción y el bajo desempeño académico.

En palabras propias del rector de una institución ubicada en el departamento del Cesar quien menciona lo siguiente:

...el año pasado había unos estudiantes que se querían retirar y yo siendo el rector, llegó a la propia casa de ellos para poderlos motivar, que continuemos con el proceso de formación. Entonces, pese a todo, el año pasado no tuvimos una alta deserción. La matrícula la mantuvimos, solo hubo un chico que se cambió, se trasladó de institución (CE1).

Complementando lo anterior, otro rector de una institución de Antioquia también mencionó la visita a los hogares de los estudiantes como una estrategia que ha tenido resultados positivos. Al agotar varias instancias como es el diálogo con los docentes, actividades con el orientador y psicólogo, se da paso a las visitas domiciliarias.

...Una visita a los padres es de lo más impactante, porque un padre de familia no se espera que lo visiten, incluso si el tema es la inasistencia del estudiante, esa visita genera pena al estudiante y la pena genera motivación, entonces así funciona, y la familia se siente reconocida por la institución. Es una estrategia para mitigar el proceso de deserción y de reprobación (A1).

En otras instituciones se resalta la intención de los rectores por generar procesos de mejora inclusivos que intenten disminuir los rezagos. Entre las estrategias se resaltan proyectos comunitarios, apoyo psicológico y alianzas con otras instituciones como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) para acompañar el proceso de formación de estudiantes víctimas del conflicto armado, Organizaciones no gubernamentales.

mentales (ONG), así como con el Instituto Departamental de Rehabilitación (IDREEC) para apoyar a los estudiantes en condición de discapacidad.

A continuación, se presenta el testimonio del rector quien manifestó que su equipo de trabajo está conformado únicamente por profesores y el rector de la institución. Pese a las limitaciones de personal, en su función como director de la institución acude a otras entidades gubernamentales para realizar alianzas y garantizar el seguimiento y apoyo a los estudiantes.

... Yo tengo el apoyo a través de IDREEC, porque nosotros no tenemos psicólogo a pesar de la situación de vulnerabilidad de los estudiantes que atendemos. Entonces el IDREEC, nos apoya con charlas con psicólogos y talleres con personal capacitado. Además, la parte de víctimas la hacemos a través del Bienestar Familiar, ellos hacen la socialización del programa relacionado con víctimas del conflicto. Estas alianzas de cierta forma nos ayudan a mejorar el rendimiento de los estudiantes (RCE1).

La generación de proyectos productivos también ha sido una estrategia para controlar la deserción y vincular a los padres de familia en los procesos de formación de los hijos. En el relato de la rectora de una institución de Cundinamarca se evidencia la importancia de los proyectos educativos comunitarios.

... Implementamos los proyectos productivos desde casa, les entregamos a los niños una huerta en casa, con una serie de elementos que nos permite trabajar seguridad alimentaria. Sembramos frijol, maíz y diversidad de plantas, además de pollos de engorde; y eso nos ha servido de estrategia para la creación de manuales e incorporar las competencias laborales. Además, articulamos las competencias básicas. Hasta el momento logramos que los chicos junto con sus padres participaran activamente del proyecto (C1).

Otro proyecto productivo que ha generado efectos positivos en los indicadores educativos internos y ha logrado motivar a los estudiantes fue el que mencionó el rector de una institución de Arauca. El proyecto consiste en apoyar con un capital semilla a los estudiantes de último grado para que ellos realicen un proyecto relacionado con el sector agrícola. Este proyecto ha sido sostenible, el apoyo al emprendimiento por parte de la institución es el capital rotativo, una vez los estudiantes recuperan la inversión y devuelvan el capital inicial a la institución, este es entregado a otros estudiantes para que inicien un nuevo proyecto.

... Los proyectos tienen que ser elaborados por varios meses, y la institución tiene fondos para apoyar los proyectos. Se les presta a los estudiantes como el capital semilla para que inicien el proyecto, y una vez finalizado ellos tienen las ganancias y devuelven a la institución el capital semilla que la institución en un principio les prestó. Los proyectos se desarrollan en las mismas instalaciones de la institución o lo pueden desarrollar en las fincas donde ellos viven, y mostrar al final los resultados. Este es un proyecto bien elaborado y es una base para que ellos más adelante puedan explotar eso. Hemos intentado realizar este proyecto para aprovechar nuestras ventajas en el agro y otros sectores (AR1).

Otras estrategias que han implementado algunos actores educativos al interior de las instituciones con la intención de mejorar los procesos de formación han sido los proyectos de gestión ambiental. Estos proyectos pretenden elevar la conciencia ambiental de los estudiantes y de los padres de familia. Entre los proyectos se resalta la siembra de árboles, procesos de reciclaje y proyectos de investigación ambiental. Según la rectora de una institución del departamento de Bolívar, la investigación es un elemento clave para reconocer los problemas comunitarios. Por tanto, en los proyectos educativos se ha promovido la investigación como elemento transversal. Además, estos proyectos pretenden sensibilizar a los estudiantes y a los padres de familia para que ellos logren transformar la realidad. Al respecto, en palabras de la rectora:

...El proyecto es un análisis crítico de la realidad, los estudiantes, los padres y los docentes de ese curso miran la realidad de su pueblo y del país. Deciden qué quieren trabajar. Ahora mismo estamos viendo que están talando los mangles. Entonces los niños, si quieren trabajar esa parte, pues dicen voy a trabajar los mangles. Quiero saber más sobre los manglares, porqué son importantes, por qué no lo podemos talar (B1).

Con respecto a los recursos institucionales, en la Tabla 3 se presenta el porcentaje de instituciones que accedieron a recursos básicos. Así como, el promedio de estudiantes, administrativos y la relación docente.

Tabla 3. Características de las sedes con educación media ubicadas en la zona rural de Colombia – 2019

	Con población vulnerable	Demás sedes
Acceso a electricidad	0,948	0,978
Acceso a internet	0,588	0,686
Aula de informática	0,783	0,858
Acceso a bienes y servicios TIC	0,231	0,236
Promedio de administrativos	3,246	3,761
	(4,987)	(10,280)
Promedio de alumnos	50,043	51,320
	(39,744)	(40,488)
Relación Alumnos - Docente	14,734	15,085
	(12,404)	(12,597)
Número de sedes	974	2.376

Nota: Desviación estándar en paréntesis.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de DANE (2019).

Se reconoce una problemática relacionada con la escasez de los recursos institucionales en las sedes con alumnos en situación de vulnerabilidad, dado que tuvieron un menor acceso, principalmente en bienes como el internet y referentes a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Tanto el acceso a internet como el acceso a las aulas de informática presentaron diferencias de 10 y 7 puntos porcentuales respectivamente.

El servicio de electricidad a pesar de ser un servicio básico no presenta cobertura total. Aún existe un porcentaje de sedes que no cuentan con este servicio. El acceso a bienes y servicios TIC presenta baja cobertura a todas las zonas rurales, lo que puede afectar los procesos de formación de los estudiantes.

Con los aportes de los rectores entrevistados se logró identificar brechas más puntuales respecto al acceso a bienes y servicios básicos. La principal limitación que mencionaron fue la falta de conexión e inestabilidad en los servicios de energía, agua, internet, alcantarilla en las zonas rurales. Estas desigualdades terminan inclinando el terreno educativo, desfavoreciendo a los estudiantes que asisten a instituciones con los escenarios inapropiados para el aprendizaje, donde existe una constante escasez de bienes necesarios.

Pese a la situación de escasez de algunas instituciones, los rectores y demás actores educativos intentan generar soluciones, implementando nuevas herramientas o proyectos que permitan mejorar la situación. Es el caso que comentó el rector de una sede educativa ubicada en el departamento del Cesar:

...el agua no la suministran los servicios públicos, sino nosotros mismos a partir de la construcción de pozos profundos. La energía nos la presta el operador, pero es deficiente. Nosotros carecemos de energía para poder trabajar con los equipos, por lo que hemos tenido que hacer unos elevadores que se llaman elevadores secos para tener la energía de 1.10 a 2.20, de esa forma trabajamos (CE1).

Durante las entrevistas la mayoría de los rectores que participaron en el proceso, mencionaron que uno de los principales problemas es la falta de conectividad. Existe un claro rezago en las zonas rurales en temas de señal y cobertura de internet, lo que dificulta la enseñanza de diferentes temas e impacta negativamente en el desempeño de los estudiantes.

En palabras de los rectores de instituciones ubicadas en las zonas rurales, se puede visibilizar cómo la ausencia de recursos puede aumentar el rezago de los estudiantes y profundizar las brechas académicas:

...hemos tenido problemas en temas de conexión y nosotros conversamos con la Secretaría de Educación y es que no es suficiente para poder trabajar. No basta con que tengamos un par de equipos, hay un problema mayor allá en la institución y es la señal. Hemos luchado fuertemente pero no ha sido suficiente y esa escasez se refleja en los resultados negativos de los estudiantes (CH1).

De forma complementaria, el rector de una institución en Nariño también mencionó la importancia de gestionar alianzas estratégicas a partir de las necesidades y las dinámicas del entorno. Por ejemplo, en tiempos de pandemia la institución realizó alianzas para adquirir bienes tecnológicos. En palabras propias del rector:

...Nosotros como institución a través de entidades gubernamentales y no gubernamentales pudimos adquirir computadores. Alrededor de 82 computadores para ayudar en el proceso educativo de los estudiantes en estas circunstancias. Así, como el préstamo de tabletas para no solo dar la guía, sino que los estudiantes también puedan utilizar herramientas que les facilite el proceso (N1).

Discusión y conclusiones

El vínculo entre las brechas educativas y las características organizacionales de las instituciones educativas colombianas que atienden a población socialmente vulnerable ha sido poco investigado. Algunas investigaciones previas se han enfocado en analizar y demostrar la incidencia del contexto individual y familiar en el desempeño académico. Esta investigación realiza un énfasis en analizar los escenarios educativos al interior de las instituciones, como infraestructura, recursos administrativos e información de eficiencia interna como los indicadores de las sedes rurales, principalmente en instituciones donde asistieron estudiantes en situación de vulnerabilidad.

En este sentido, uno de los principales aportes de esta investigación fue evidenciar la relevancia de los factores asociados a la gestión escolar en los procesos educativos. La educación en las zonas rurales de Colombia presenta déficits en calidad, pertinencia y cobertura principalmente en el nivel de educación media. En contextos permeados por la pobreza, la violencia y la desigualdad social es importante materializar el acceso a una educación de calidad. Para lograr esto es indispensable que al interior de las instituciones se generen procesos de gestión escolar que respondan a los objetivos de la organización educativa y a las necesidades de la población estudiantil.

Los hallazgos de esta investigación dan sustento de la importancia de mejorar algunos aspectos de gestión escolar para disminuir las brechas en el logro educativo para los grupos socialmente vulnerables. Por ejem-

plo, consolidar alianzas con instituciones de alta calidad con la finalidad de socializar proyectos y buenas prácticas, serviría para enriquecer el trabajo de los pares y mejorar el rendimiento académico.

Así mismo, es importante reconocer que el ejercicio de gestión escolar tiene una serie de elementos transversales que afectan las dinámicas del proceso educativo. Esto implica que los procesos en las instituciones sean reflexivos con el propósito de entender las fortalezas y falencias relacionadas con los recursos educativos, y así asumir diferentes retos que permitan consolidar una educación inclusiva y de calidad. De esta forma, es necesario atender las carencias en infraestructura y capacitación del personal de las escuelas con población vulnerable.

Las entrevistas realizadas en esta investigación demostraron la importancia de la función directiva de los rectores al interior de las instituciones. Uno de los actores dinamizadores del proceso educativo que mayor impacto generan en la calidad y pertinencia educativa, es el rector de la institución. Los rectores conviven en escenarios adversos y reconocen las necesidades de la población estudiantil que atienden. Por tanto, tienen mayor capacidad de generar proyectos de corto y largo plazo que respondan a dichas necesidades. Es importante desde las Secretarías de Educación y otros entes educativos apoyar y generar autonomía en las instituciones para que los rectores puedan tomar decisiones acertadas en los tiempos requeridos.

A pesar de que la educación en las zonas rurales ha estado inmersa en escenarios de confrontación, tensiones y conflictos sociales, es indispensable reconocer el potencial que existe en la educación rural. El compromiso y la capacidad de liderazgo de los actores educativos serán elementos indispensables para que las zonas rurales sean el motor que materialice y dinamice la construcción de un país más equitativo. Por último, es importante reconocer las limitaciones que presenta la investigación. Una de ellas se relaciona con la información disponible. Algunos aspectos relevantes de los procesos internos de las instituciones no fueron considerados, por las limitaciones de información. Por ejemplo, procesos de planificación al interior de las instituciones, prácticas de aprendizaje en el aula, la gestión del talento, entre otros.

Esta investigación sugiere varias líneas de investigaciones futuras que logren responder algunos interrogantes en términos de gestión escolar; por ejemplo, cuáles son los elementos que mejoran la gestión y la capacidad de liderazgo en las instituciones que atienden a población vulnerable, así como el impacto en las trayectorias educativas por el cierre escolar debido a la emergencia sanitaria del Covid-19.

Referencias

- Araujo, M. C., Carneiro, P., Cruz-Aguayo, Y., & Schady, N. (2016). Teacher quality and learning outcomes in kindergarten. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(3), 1415-1453. <https://doi.org/10.1093/qje/qjw016>
- Bertoni, E., et al. (2020). Seleccionar y asignar docentes en América Latina y el Caribe: Un camino para la calidad y equidad en educación (Nota técnica del BID 1900). Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://doi.org/10.18235/0002329>
- Blanco, E. (2009). La desigualdad de resultados educativos. Aportes a la teoría desde la investigación sobre eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 14(43), 1019-1049. <https://www.comie.org.mx/revista/v2018/rmie/index.php/nrmie/article/view/530>
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does Management Matter in schools? *The Economic Journal*, 125(4), 647-674. <https://doi.org/10.1111/eoj.12267>
- Burgos-Ayala, A., & Rodríguez, A. G. (2021). Expresiones de desigualdad educativa en Colombia: una reflexión desde los indicadores de contexto, acceso y resultado. *Cultura Científica*, 1(19), 59-78. <https://doi.org/10.38017/1657463X.735>

- Cameron, R., & Molina, J. (2011). The acceptance of mixed methods in business and management. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), 256-271. <https://doi.org/10.1108/19348831111149204>
- Campbell, M. (2018). Equality and the right to education let's talk about sex education. *Human rights and equality in education*, 4(2), 111-128. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2867w4.12>
- Cuenca, A. (2016). Desigualdad de oportunidades en Colombia: Impacto del origen social sobre el desempeño académico y los ingresos de graduados universitarios. *Estudios Pedagógicos*, 42(2), 69-93. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000200005>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Educación Formal - 2019 [Base de datos]. <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/669>
- De Sousa, L. O., Richter, B. W., & Raath, S. P. (2017). Sustainable environmental management indicators in South African primary schools. *Sustainability*, 9(5), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su9050854>
- Fernández, F. J., Egido, I., & Carballo, R. (2016). Impact of quality management systems on teaching-learning processes. *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, 24(3), 394-415. <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2013-0037>
- Fundación Empresarios por la Educación. (2018). Ideas para tejer: Reflexiones sobre la educación en Colombia 2010-2018. <https://fundacionexe.org.co/2020/06/11/ideas-para-tejer-reflexiones-sobre-la-educacion-en-colombia-2010-2018/>
- García, M., Espinosa, J., Jiménez, F., & Parra, J. D. (2013). Separados y desiguales. Educación y clases sociales en Colombia. Centro de Estudios de Derecho Justicia y Sociedad, Dejusticia. https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/04/fi_name_recurso_591.pdf
- Gentili, P. (2009). Marchas y contramarchas. El derecho a la educación y las dinámicas de exclusión incluyente en América Latina (a sesenta años de la Declaración Universal de los Derechos Humanos). *Revista iberoamericana de Educación*, 49, 19-57. <https://doi.org/10.35362/rie490673>
- Glewwe, P., & Maïga, E. W. (2011). The impacts of school management reforms in Madagascar: do the impacts vary by teacher type? *Journal of development effectiveness*, 3(4), 435-469. <https://doi.org/10.1080/19439342.2011.604729>
- González, M. (2016). El problema educativo colombiano. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 4(2), 63-67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.392>
- Hernández, F., & Pérez, M. (2018). Autonomía de gestión para la calidad y equidad educativa: una evaluación del Programa Escuelas de Calidad (PEC). *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 7(2), 153-174. <https://doi.org/10.35362/rie4422254>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (2014). Clasificación de establecimientos y sedes. <https://www.icfes.gov.co/documents/39286/1648686/Clasificacion+de+establecimientos+y+sedes+Saber+11.pdf/>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (2020). Clasificación de Planteles Saber 11° 2019-1 y 2019-4 [Base de datos]. <https://www.icfes.gov.co/web/guest/acceso-a-bases-de-datos-y-diccionarios>
- Loera, A., Hernández, R., & Garcia, E. (2005). Buenas prácticas de gestión escolar y participación social en las escuelas del Programa Escuelas de Calidad. *Heurística Educativa*, 12(2), 1-145. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4313.8648>
- Lorente, M. (2019). Problemas y limitaciones de la educación en América Latina. Un estudio comparado. *Foro de Educación*, 17(27), 229-251. <https://doi.org/10.14516/fde.645>
- Martínez, A., & Hernández, M. (2016). Desigualdad educativa. Una aproximación teórica. *eumed*, 1, 106-118. <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/desigualdad/11.pdf>
- Ministerio de Educación. (2018). Plan Especial de Educación Rural: Hacia el Desarrollo Rural y la Construcción de Paz. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-385568_recurso_1.pdf

- Naamara, W., Nabasumba, S., & Nabadda, C. (2017). Educational inequality and quality of life: A comparative study of secondary schools in Central and Northern Uganda. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(6), 116-124. <https://doi.org/10.4172/2151-6200.1000316>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). Education in Colombia Highlights (Reviews of National Policies for Education, Highlights). <http://dx.doi.org/10.1787/9789264250604-en>
- Muñoz Poblete, C. (2013). Métodos mixtos: una aproximación a sus ventajas y limitaciones en la investigación de sistemas y servicios de salud. *Revista Chilena de Salud Pública*, 17(3), 218-223. <https://doi.org/10.5354/0719-5281.2013.28632>
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y educadores*, 21(2), 259-281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *Educere*, 4(10), 39-46. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35641006>
- Sarmiento-Espinel, J. A., Silva-Arias, A. C., & van Gasteren, E. (2015). Quality differences of higher education and its determinants in a less-developed country. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(2), 204-221. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1019118>
- Sarmiento-Espinel, J. A., Silva-Arias, A. C., & van Gasteren, E. (2019). Evolution of the inequality of educational opportunities from secondary education to university. *International Journal of Educational Development*, 66(3), 193-202. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.09.006>
- Tinajero, M. G., & Solís del Moral, S. S. (2019). Inclusión y gestión escolar en escuelas indígenas de México. *Perspectiva Educativa*, 58(2), 147-168. <https://doi.org/10.4151/07189729>
- Wang, J. (2017). Reflections on the Difficulties of Educational Development in Minority Areas of Western China. *Chinese Education & Society*, 50(1), 4-11. <https://doi.org/10.1080/10611932.2016.1262180>