

Capítulo 5

INSTITUCIÓN EDUCATIVA OFICIAL NAVEGANTES DEL CONOCIMIENTO: LIDERAZGO DIRECTIVO

DOI: 10.25100/peu.869.cap5

 Diana Milena Gutiérrez Duque¹¹

Generalidades de la IEO

La IEO Navegantes del Conocimiento se encuentra ubicada en la zona norte de la ciudad de Cali, en la comuna 1, en un sector de estrato socioeconómico 1. Es una institución relativamente nueva, creada en el año 2003. Cuenta con dos sedes: la sede principal o administrativa que ofrece los niveles educativos de Preescolar, Básica Primaria y Básica Secundaria, así como un grupo llamado Brújula (nombre abreviado para el programa Horizontes con Brújula, un modelo educativo flexible dirigido a niños de nueve a catorce años) para el cual utilizan unas guías de trabajo especiales entregadas por el MEN. La segunda sede también atiende población estudiantil desde Preescolar hasta Básica Secundaria, así como un grupo de aceleración del aprendizaje.

La distribución de los docentes se da de la siguiente forma: de Transición a grado 2º, las áreas son enseñadas por una sola docente; en los grados 3º, 4º y 5º, hay rotación de docentes por áreas. Las modalidades ofrecidas por la IEO para la Media Vocacional incluyen la académica, la industrial y la comercial (académico-técnico). La institución atiende una población estudiantil de aproximadamente cuatrocientos cincuenta estudiantes, cuenta con dos docentes de inglés para Secundaria y Media, y maneja una relación de entre treinta y cinco y cuarenta estudiantes por docente. Navegantes del Conocimiento no está focalizada por el MEN en el marco de las acciones del PNB, por lo cual no recibe apoyos como recursos pedagógicos (p. ej., libros de textos) y no está incluida en otros proyectos de fortalecimiento del inglés planeados para la implementación de la política lingüística.

¹¹ Profesora, Escuela Normal Superior Farallones de Cali, Colombia. Correo: diana.milena.gutierrez@correounivalle.edu.co

El análisis de los resultados en el componente de inglés de la prueba Saber 11 de los últimos cinco años (2015-2019) de esta institución muestra que el nivel A- ha prevalecido (ver Tabla 10)

En los años 2015 y 2016, el nivel de inglés alcanzado por los estudiantes se ubicaba de manera más proporcional entre A- y A1. Durante el año 2016, hubo una migración positiva de estudiantes a los niveles A2 y B1, siendo este año cuando se logró un mejor posicionamiento, ubicándose el total de la población de grado 11° en el nivel A1 con un puntaje promedio de 50 puntos. Este fue, además, el único año en el que un porcentaje de estudiantes, aunque bajo, alcanzó el puntaje para ser clasificados en el nivel B1. Las Figuras 10 y 11 muestran la evolución de la media y la distribución por niveles del MCER.

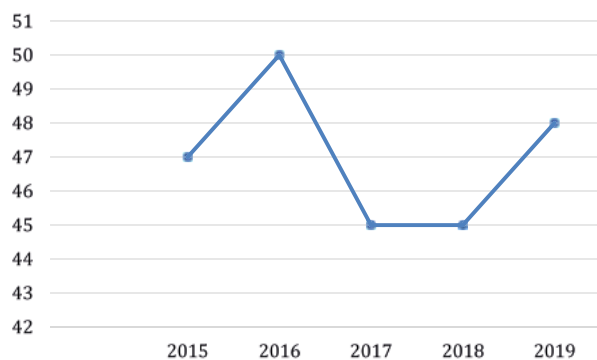


Figura 10. Evolución de la media de desempeño de la IEO Navegantes del Conocimiento en la sección de inglés de la prueba Saber 11 de 2015 a 2019

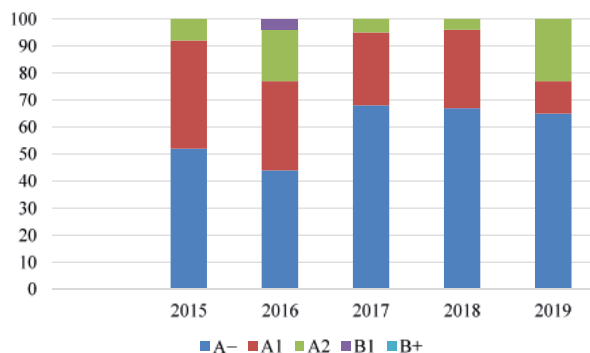


Figura 11. Distribución de los estudiantes en los niveles del MCER según los resultados de la sección de inglés de la prueba Saber 11 desde 2015 a 2019, IEO Navegantes del Conocimiento

Como se observa en la Tabla 10 y las Figuras 10 y 11, entre 2016 y 2018 se presentó un retroceso al incrementarse el porcentaje de estudiantes en nivel A-, que pasó del 44% al 68% en 2016 y al 67% en los dos años siguientes. Sin embargo, el resultado del año 2019 mostró que, si bien no hubo una disminución significativa en el porcentaje de estudiantes con nivel A- frente al año anterior, sí se dieron cambios positivos en los niveles A1 y A2. La migración de estudiantes al nivel A2 fue del 23% (un 18% más que en el año anterior), siendo este el porcentaje más alto en los últimos cuatro años. Como consecuencia, al mover estos indicadores, la IEO Navegantes del Conocimiento quedó ubicada nuevamente en el nivel A1 en el año 2019. Es interesante la manera en que los datos

Tabla 10. Resultados de la IEO Navegantes del Conocimiento en las pruebas Saber 11 de 2015 a 2019

Año	Nivel promedio	Media	Desv. estándar	A-	A1	A2	B1	B+
2015	A-	47	7	52%	40%	8%	0%	0%
2016	A1	50	9	44%	33%	19%	4%	0%
2017	A-	45	6	68%	27%	5%	0%	0%
2018	A-	45	7	67%	29%	4%	0%	0%
2019	A1	48	8	65%	12%	23%	0%	0%

muestran que muy pocos estudiantes con menor nivel en la lengua extranjera logran superar ese umbral. Sin embargo, se alcanzaron avances significativos en 2019 en el dominio de la lengua extranjera. No obstante, es necesario atender el alto porcentaje de estudiantes que se ubican en el nivel A- que se traduce en un desempeño mínimo en estructuras básicas y vocabulario. En suma, los indicadores evidencian que Navegantes del Conocimiento no logra alcanzar la meta propuesta por el MEN del nivel mínimo establecido para los egresados de la educación media (B1).

Planeación curricular

Como parte del análisis de la planeación curricular, se tuvo en cuenta la intensidad horaria que, para el caso de la institución, en Primaria es de una hora semanal desde Preescolar hasta grado 5º, y para Secundaria y Media corresponde a dos horas semanales. En ambos casos, la intensidad horaria propuesta está por debajo del mínimo de horas semanales establecido en el documento de *Orientaciones para la Implementación de Proyectos de Fortalecimiento de Inglés en las Entidades Territoriales* (MEN, 2014). De acuerdo con las directrices del MEN, al implementar las mallas de aprendizaje para primaria se establece como mínimo dos horas semanales efectivas de clase de inglés, y para secundaria con el CSI se proponen tres horas semanales de clase. La oportunidad que tienen las instituciones y en particular Navegantes del Conocimiento para incrementar la intensidad horaria, más allá de lo sugerido por el MEN, gira en torno a los ajustes en el currículo, tal como en el trabajo transversal.

En relación con el aprendizaje, desde el PEI se concibe como producto de la colaboración entre docentes y estudiantes, basándose en el principio de solidaridad en el que «el estudiante aprende a través de múltiples interacciones naturales y

sociales» (PEI de la IEO, s.f., s.p.). En el PEI, el concepto de experiencia de aprendizaje mediado (EAM) se centra en «la capacidad del individuo de interactuar con su medio a partir de los estímulos», es decir que los docentes ejercen el rol de mediadores y brindan estímulos que lleven a los estudiantes a desarrollar autonomía y estrategias que mejoren su estructura cognitiva a través del pensamiento, la reflexión, la investigación y el debate. De igual forma, se consideran las competencias comunicativa, interpretativa, argumentativa, propositiva y las ciudadanas como un «saber hacer en contexto» de cada persona.

La IEO Navegantes del Conocimiento plantea el aprendizaje de la lengua como un proceso individual de asimilación de información, descubrimiento e interacción social. El PEI no incluye la visión de aprendizaje de lenguas extranjeras. Sin embargo, en los objetivos de la educación para Básica Primaria se plantea «la adquisición de elementos de conversación y de lectura en al menos una lengua extranjera», como lo establecen la Ley 115 de 1994 (art. 21) y la Ley 1651 de 2013 (art. 3). Es decir, desde este documento se corre el riesgo de fomentar parcialmente habilidades tanto de comprensión como de producción al no señalar de manera explícita las habilidades de escucha y escritura. Por su parte, los objetivos de la educación para Básica Secundaria corresponden a los señalados por el artículo 22 de la Ley 115: «la comprensión y capacidad de expresarse en una lengua extranjera». Acerca de la enseñanza, los postulados pedagógicos corresponden a la perspectiva de la pedagogía crítica.

El área de Humanidades está conformada por las asignaturas de Lengua castellana y Lengua extranjera. En este sentido, en el plan de área de Humanidades se pudo constatar que la lengua extranjera quedó diluida en la primera. Es decir, si bien existen los referentes y fundamentos teóricos de este plan de área desde la presentación del área, la justificación con su marco legal, pasando

por el marco teórico, hasta los objetivos del mismo y la metodología, se concentran en referentes relacionados con la enseñanza e importancia de la lengua materna y se han excluido referencias específicas y explícitas a la lengua extranjera-inglés. Por tanto, no es evidente que haya un plan de área formal de inglés. Por ejemplo, el plan de área de Humanidades contiene un apartado denominado «Distribución temática por grados y periodos inglés» que no estaba desarrollado y presenta solo la intensidad horaria en Primaria y Secundaria, sin ninguna alusión a las temáticas, como anuncia el título.

En el plan de área de Humanidades, la concepción de lengua está representada en la definición de cuatro conceptos fundamentales: (a) lenguaje, entendido como «la construcción de la significación a través de los diferentes códigos y formas que tiene el hombre de simbolizar en el devenir histórico-cultural que le permite constituirse como Sujeto»; (b) comunicación, definida como la «acción mediante la cual el hombre puede interactuar con sus semejantes en un proceso de construcción de sentido y significado»; (c) texto, visto como el producto o resultado de un «proceso de reflexión, análisis y construcción de sentido»; y (d) literatura, entendida como una «expresión artística y creativa del lenguaje que permite crear mundos». Sin embargo, a partir del acompañamiento a las clases, se pudo percibir que la visión de la lengua es predominantemente estructuralista —como se describirá en mayor detalle más adelante—, ya que se da preponderancia al conocimiento léxico relacionado con ciertas reglas gramaticales, la repetición y memorización.

El plan lector de la institución está dividido por grados de escolaridad de la siguiente manera: un primer bloque desde el grado Transición a grado 3°, en el que se enfatiza el desarrollo de habilidades comunicativas de escucha, expresión oral, lectura, comprensión auditiva y escritura, a través

de la lectura de textos que incluyen cuentos, fábulas, poemas, relatos, leyendas, entre otros. Un segundo bloque que corresponde a los grados 4° y 5°, cuyo objetivo es comprender y producir textos orales y escritos narrativos, líricos y dramáticos. Un tercer bloque que incluye los grados 6° y 7°, cuyo propósito es el manejo de la estructura de diferentes clases de textos y el conocimiento de la tradición oral, a través de la lectura de obras precolombinas. El cuarto bloque incluye los grados 8° y 9°, en los que los estudiantes deben hacer análisis crítico de obras literarias latinoamericanas y de la información que circula en los medios de comunicación masivos. El último bloque corresponde a los grados 10° y 11°, y aquí los estudiantes deben, mediante el análisis de obras universales de la literatura, emplear diversos lenguajes para demostrar su habilidad creativa, reflexiva y crítica. En el plan lector no se hace mención o referencia a su posible integración con el área de inglés en ninguno de sus bloques, lo cual es viable y sería una alternativa potencial para mejorar el nivel de competencia de los estudiantes, ya que se ha reconocido a la lectura como un medio para incrementar el vocabulario, aumentar el interés por la lengua y exponer a los estudiantes más frecuentemente a la lengua (Krashen, 2003; Horst, 2009; Varona Archer, 2012).

Con base en los planes de aula de 6° a 11°, se pudo tener una visión de la concepción de enseñanza y la interpretación de la estructura curricular que tienen los docentes de la institución Navegantes del Conocimiento. El plan de aula presenta el año lectivo, el grado, la asignatura, mes de la planeación, el periodo del año y la intensidad horaria. La Tabla 11 (que abarca el grado 8°) muestra la estructura curricular de la asignatura de Inglés.

Tabla 11. Estructura curricular de la asignatura de Inglés, Navegantes del Conocimiento

Estándar de competencia/ orientaciones curriculares	Realizo preguntas y textos sencillos con diferentes funciones (describir, narrar, argumentar) sobre temas personales y relacionados con otras asignaturas. Converso con mis compañeros y profesor sobre experiencias pasadas. Hago presentaciones cortas y ensayadas sobre temas de mi interés.
Derechos básicos de aprendizaje	Explica por escrito, de forma coherente y sencilla, situaciones y hechos que le son familiares. Hace exposiciones breves sobre temas académicos relacionados con su entorno escolar o su comunidad y tiene en cuenta: hechos relevantes, detalles concretos y vocabulario específico.
Indicadores de desempeño	Realizo preguntas y textos sencillos con diferentes funciones (describir, narrar, argumentar) sobre temas personales y relacionados con otras asignaturas. Converso con mis compañeros y profesor sobre experiencias pasadas. Hago presentaciones cortas y ensayadas sobre temas de mi interés.
Núcleos problémicos	¿Cómo diferencio un pronombre de sujeto de uno de objeto? ¿Qué clase de adjetivos hay y para qué me sirven? ¿Cómo pregunto en inglés de quién son las cosas?
Transversalidad con áreas y proyectos	Lengua castellana Realización de oraciones y textos en tiempo pasado teniendo en cuenta su correcta estructura. Escritura de biografías de personajes de diferentes épocas y áreas del conocimiento: matemáticos, escritores, pintores, científicos etc.

Fuente: adaptada de la estructura curricular de la asignatura de Inglés de la IEO Navegantes del Conocimiento.

La Tabla 11 muestra la incorporación de los EBCI y los DBA. Sin embargo, la función comunicativa no aparece en ella, en este caso tal función podría referirse a «describir experiencias y situaciones pasadas, pedir y dar información acerca de su vida y la vida de otras personas». Los indicadores de desempeño, tomados de los EBCI, son principalmente habilidades de producción enmarcadas en actividades que tienden a desarrollar la competencia lingüística y pragmática, sin referencia a la competencia sociolingüística. El núcleo problémico corresponde a aspectos lexicales y sintácticos y requieren de los estudiantes un conocimiento metalingüístico. Por ejemplo, el interrogante «¿Cómo diferencio un pronombre de sujeto de uno de objeto?», está planteado por medio de contenido acerca de la lengua (conocimiento de pronombres, tipos de adjetivos), lo cual no parece llevar necesariamente a alcanzar los indicadores de desempeño. Mientras los núcleos hacen referencia a pronombres de sujeto y pronombres de objeto, y a los tipos de adjetivos y estructura para preguntar por posesión,

los indicadores hacen referencia a hablar de experiencias pasadas, producir textos sencillos para narrar, argumentar, describir y hacer presentaciones ensayadas sobre temas de su interés.

La transversalidad con áreas y proyectos establece que los contenidos de Inglés se relacionarán con los de Lengua Castellana y luego lista una serie de actividades de clase (ejercicios) como la escritura de oraciones y textos en tiempo pasado, que implica el uso correcto de estructuras gramaticales. Las actividades, sin embargo, no permiten evidenciar la forma como se cumplirán los indicadores de desempeño y tampoco es explícito el tipo de texto que se leerá. La descripción de las actividades, recursos y evaluación parecen revelar una visión estructural de lengua, con un sistema de reglas con las que se espera que los estudiantes construyan oraciones y que coincide con métodos de enseñanza como la *grammar-translation*. Esto resulta contradictorio con el plan de aula que, mediante los EBCI y los DBA, plantea habilidades de producción con una orientación comunicativa (Tabla 12).

Tabla 12. Modelo de la planeación del plan de aula de grado 8°, IEO Navegantes del Conocimiento

Semana/fecha	Actividades	Recursos	Evaluación y seguimiento
11 Del: 22 de mayo Al: 26 mayo	Lectura de un texto para identificar diferentes situaciones que se presentan en este, el texto será traducido	Texto. Copias Diccionario o traductor	Trabajo en grupo donde escribirán oraciones sobre lo que estuvieron haciendo los diferentes personajes del texto Revisión de cuadernos

Fuente: adaptada del plan de aula de grado 8° de la IEO Navegantes del Conocimiento.

La apropiación e integración de los documentos ministeriales suele generar controversia entre algunos maestros. Esto se debe en gran medida a que, como lo han planteado Mayora y Gutiérrez (2019):

En muchos países latinoamericanos predomina un modelo vertical del diseño curricular, los entes gubernamentales, asesorados por especialistas, diseñan el currículo (el nivel macro) y este es transferido de «arriba hacia abajo» a los ejecutores del currículo, es decir, a directivos, administradores y docentes en las escuelas. (p. 691)

La distancia entre los hacedores de políticas y quienes se espera que las implementen (docentes) genera discrepancias entre la política oficial y el currículo intencionado desde el MEN y la política en la práctica o currículo en acción en las instituciones educativas. El estado del currículo al inicio del Acompañamiento a la IEO Navegantes del Conocimiento evidenció que en los contenidos se habían incorporado los EBCI y los DBA en Básica Secundaria y Media en el plan de aula, sin ser una copia fiel o coherente de la propuesta del MEN. Por otro lado, otras guías curriculares del PNB como las mallas de aprendizaje o el CSI no se habían integrado al currículo; este último, el CSI, es considerado por los docentes de la IEO ambicioso para el contexto de la institución. Sobre la política del PNB, en una de las reuniones, los maestros manifestaron que «el nivel de inglés esperado por el MEN en sus documentos oficiales para el área de inglés está muy lejos de la realidad institucional por múltiples factores». La situación

de Navegantes del Conocimiento demuestra que la interpretación y apropiación de la política lingüística no es un proceso lineal que se agota en la implementación fiel de los lineamientos curriculares, sino que está atravesado, entre otros asuntos, por las condiciones específicas contextuales de las instituciones y los recursos del repertorio pedagógico con el que cuentan los docentes (Miranda, 2020).

La institución optó por adaptar los estándares que, en palabras de los docentes, «se pueden alcanzar». Los EBCI son usados para describir metas y logros esperados como el resultado de la formación e los indicadores de desempeño, tal y como puede apreciarse en este ejemplo de grado 11°: «Lee y escribe textos argumentativos y expresa su opinión acerca de un tema de su interés. Realiza el resumen de un texto. Realiza exposiciones sobre temas de su interés de manera clara y sencilla» (Documento institucional, s. f., s. p.). Por otra parte, en las reuniones los profesores manifestaron que los contenidos que se proponen en los documentos oficiales abarcan una variedad de temáticas que resulta imposible cubrir en clase por cuestiones de tiempo, el nivel de competencia en la lengua de los estudiantes y su falta de motivación, así como la carencia de apoyo en casa para la práctica. La metodología de enseñanza de la lengua extranjera, como ya se mencionó, no estaba incluida en el plan de área de Humanidades, ni se menciona de forma explícita en ninguno de los documentos analizados, por lo que se infiere que no hay una metodología institucionalmente adoptada y que este aspecto de la enseñanza lo define cada docente a través de su práctica.

Dado que la asignatura de Inglés está incluida en el área de Humanidades, su propuesta curricular particular como asignatura parece diluida entre la propuesta general de dicha área. Frente a esto, se sugirieron modificaciones, como establecer la concepción de la enseñanza de lengua extranjera (apoyada en fundamentos teóricos y metodológicos) y reconocer de manera explícita, en los objetivos institucionales, el papel de la lengua y de la lengua extranjera en relación con el modelo pedagógico establecido. Ninguno de los documentos institucionales especificaba cuál era el nivel de lengua extranjera esperado al terminar cada ciclo escolar; por ende, se recomendó también incluir este referente.

Se discutió con los docentes la importancia de adoptar y explicitar una metodología propia del plan de área de Inglés consecuente con la práctica y el modelo pedagógico, así como la inclusión dentro del plan de área de las metodologías flexibles (aceleración y brújula), que hacen parte de la realidad institucional desde el PEI. Por otra parte, si bien se presentaban los fundamentos de la evaluación y algunos métodos e instrumentos, estos eran asumidos de forma general para el área de Humanidades; por tanto, entre las modificaciones para considerar estaba incluir un apartado sobre la evaluación del aprendizaje de la lengua extranjera. Además, se sugirió la profundización en el estudio de los DBA, las mallas de aprendizaje y el CSI entre los docentes para definir la forma más adecuada de entender, apropiar, adaptar e integrar estos documentos en la planeación curricular. Sin embargo, el tiempo del Acompañamiento en Navegantes del Conocimiento no permitió evidenciar estos ajustes.

Práctica pedagógica

Esta IEO cuenta entre su equipo docente con una profesora bilingüe en español-inglés en el grado de Transición. Cabe anotar que Transición no está

incluido en la planeación curricular del área de Humanidades. Sin embargo, en la práctica parece haber avances significativos en ese curso, a pesar de que no hay continuidad de este proceso al pasar a Primaria. Durante una de las sesiones de encuentro con los docentes de la institución, se discutió acerca de la transversalidad en los primeros años (grados 1º, 2º y 3º), como se propone en el plan de área. La forma de implementarla aún no genera consenso entre el profesorado, por lo cual se infiere que no se está llevando a cabo. Para ello, es posible que los docentes necesiten más tiempo de discusión entre ellos para establecer posibles rutas que sean factibles en su institución.

El acompañamiento a las prácticas pedagógicas se realizó en Primaria en grado 3º y en Secundaria en grado 7º. La clase de Primaria tuvo como objetivo clasificar objetos y se centró principalmente en el vocabulario y en la repetición de algunas frases del contexto del salón. Para ello, la docente recurrió a rotular el aula y a usar carteleras con adjetivos. En una de las actividades, se trabajó con nombres de animales, para lo cual la maestra empleó un rompecabezas, tablero, colbón, imágenes de animales en papel y cinta pegante. La profesora dividió la clase en cuatro grupos, repartió una bolsa cerrada a cada grupo que contenía un rompecabezas sencillo con la imagen de un animal diferente por grupo; una vez lo armaron y pegaron en una hoja, un integrante de cada grupo mostró al resto el animal y decían el nombre en español. Como el nombre estaba escrito en inglés, la profesora lo pronunció tres veces y ellos lo repitieron. Luego escribió en el tablero: *terrestrial, aquatic, air* y reservó para cada palabra un espacio del tablero para que los alumnos ubicaran los animales que armaron. Como se puede ver, a pesar del trabajo en equipo, los estudiantes no tuvieron insumos en inglés temprano en la clase para usar la lengua en la interacción entre ellos.

La evaluación se enfocó más en la pronunciación (repetición) y no en la comprensión de textos

o la escritura, como lo contemplan los EBCI. No se evidenció tampoco transversalización en las prácticas, como el uso de un plan lector similar al de Lengua Castellana o a los contenidos de Ciencias Naturales. Un factor adverso a las prácticas es la carencia de recursos. En ese sentido, se pudo evidenciar que ninguno de los equipos electrónicos (tabletas, *video beam*, internet) del salón funcionaba. Seguramente por esto optó por rotular el salón y utilizar carteleras con vocabulario. La docente expresó sentirse muy frustrada por la falta de recursos y de acceso a la tecnología, ya que los estudiantes, en especial a esa edad, son muy visuales, y además porque ella se encontraba realizando una especialización en recursos digitales, pero la ausencia de medios le impedía utilizar todas las herramientas que hay disponibles en internet. La profesora se esforzaba por buscar formas de mejorar su pronunciación mediante páginas en internet (WordReference, Cambridge, entre otros). Durante el Acompañamiento del 2019, la maestra recibió las mallas de aprendizaje y el material *My ABC English kit*, por tanto, incorporó estas mallas al plan de aula, pero se dio cuenta de que no podía abarcar todos los contenidos propuestos en las mismas, debido a que el kit fue entregado a dos meses de culminar el año escolar, cuando se llevó a cabo el proyecto. Una de las preocupaciones de la docente era definir los criterios para elegir los contenidos de las mallas para así priorizar los aprendizajes para utilizarlos efectivamente. Esto y su participación en distintas actividades de formación en inglés que la SEM ha ofrecido son muestra del interés y compromiso de la docente para avanzar en sus clases.

En Secundaria, se acompañó y observó a la docente de grado 7°. La metodología empleada en este grado fue tradicional, centrada en la profesora y con prácticas precomunicativas que omitieron la interacción de manera natural. Sobre la interacción entre estudiantes, la maestra argumentó que en sus clases «sí se trabajan los diálogos, pero las interacciones las prefieren hacer

en español y uno tiene que estar muy pendiente de cada grupo para poder que lo hagan» (comunicación personal, 26 de agosto de 2019). Por otro lado, si bien los estudiantes realizaron las actividades, no se percibió una relación cercana con la lengua extranjera o una disposición abierta al aprendizaje del inglés. Ante esto la docente explicó en una de las reuniones que:

se debe a que los estudiantes no lo consideran [el inglés] relevante porque en su entorno no lo necesitan. Además de eso, en muchas casas hay papás analfabetos o que prefieren que sus hijos trabajen a que vayan a la escuela. (Comunicación personal, 26 de agosto de 2019)

Otra preocupación manifestada por la profesora fue que con la intensidad horaria que la institución tenía no alcanzaba a cubrir las temáticas del currículo sugerido, si bien estaba utilizando el libro de texto del *MEN English, please!* y algunos elementos del CSI. Frente a esta inquietud, se recordó que cada institución educativa puede adaptar de estas propuestas lo que consideren valioso, relevante y pertinente de acuerdo con su contexto real. La maestra manifestó que la planeación la realizaba de acuerdo con el plan de área, pero que muchas veces había temáticas que no alcanzaba a cubrir; en sus palabras explicó que «llevamos varios días sin agua y se suspenden las clases o hay muy poquitos estudiantes. Y se programan muchas cosas y siempre quedan contenidos para dar» (conversación con la docente, comunicación personal, 26 de agosto de 2019). En cuanto a la estructura de la clase, hubo un inicio y desarrollo, pero al final no hubo cierre, solo se asignó la tarea a realizar en casa. En este grado, similar a Primaria, se percibió compromiso de la docente hacia su labor pedagógica.

En resumen, las prácticas pedagógicas empleadas en las clases observadas tanto en Primaria como en Secundaria estaban claramente ligadas a la planeación general del aula establecida para cada grado. Las decisiones metodológicas y de

actividades de clase correspondían a la decisión de cada docente. Se evidenció para ambos casos la falta de claridad metodológica, especialmente acerca de *task-based*, *project-based* y *problem-based learning*. Para ambos casos, no es clara la implementación de la transversalización que propone la institución y que podría apoyarse en el trabajo por proyectos.

Partiendo de la base de las políticas de calidad educativa propuestas por el MEN, uno de los aspectos por considerar en el marco del PNB es la consolidación del sistema de evaluación, y para esto en las pruebas Saber se tienen —parcialmente— en cuenta los EBCI y los niveles del MCER (Consejo de Europa, 2002). Este aspecto, entre otros, genera preocupación entre los docentes quienes perciben que está sobre sus hombros la responsabilidad de alcanzar las metas del PNB, cuando el contexto real de muchas IEO evidencia un desfase entre lo que el MEN establece en el papel y lo que de verdad se puede ejecutar en el aula. Esta preocupación de los maestros evidencia que las políticas lingüísticas en educación deben ser vistas más allá de un problema de implementación, ya que estas terminan teniendo impactos en los niveles conceptuales e ideológicos, definiendo y redefiniendo el papel del profesorado, el concepto de aprendizaje o la concepción de un «buen alumno/a» o una «buena escuela» (Ball *et al.*, 2012). Es importante incluir una mirada más profunda a los diferentes contextos y realidades de las instituciones, ya que estos influyen las formas en que en cada institución se interpretan, se apropian o adaptan las políticas, incluso a veces de forma contradictoria, solo por considerar que se debe cumplir.

Para el caso particular de Navegantes del Conocimiento, las prácticas de los docentes estaban mediadas por el conocimiento del entorno y las particularidades sociales de los estudiantes. Aunque los maestros son conscientes de la importancia de desarrollar la competencia comunicativa en inglés, las prácticas observadas reflejaron que

se privilegió la competencia lingüística al hacer énfasis en el manejo de conceptos gramaticales y aspectos lexicales, y dejar de lado las competencias pragmática y sociolingüística. En este sentido, también hubo un predominio de las interacciones entre docente-estudiantes frente a las interacciones entre pares. Así mismo, no hubo una distribución del tiempo durante las clases que favoreciera algunas actividades de práctica de las cuatro habilidades (lectura, escucha, expresión oral y escritura). Los objetivos y alcances de la política oficial, sumados a las prácticas y metodologías observadas, reflejan la necesidad en los docentes de fortalecer ciertos aspectos de su dominio disciplinar. De hecho, los docentes manifestaron una necesidad expresa de cualificación en inglés. Ante las dudas planteadas, por ejemplo, con los criterios de selección de temáticas desde los documentos oficiales, se percibe poco conocimiento de la norma. Cabe mencionar aquí que, ante la política de focalización por parte del MEN, solo los establecimientos educativos incluidos en esta estrategia han recibido talleres formales para el uso e integración del CSI. Por otra parte, aunque las prácticas pedagógicas son dinámicas y cambiantes, es importante que la IEO Navegantes del Conocimiento tenga criterios institucionales claros y compartidos por todos los docentes, con el fin de dar un sentido más coherente y lógico a los aprendizajes que se han priorizado. Si bien los planteamientos ministeriales promueven el enfoque comunicativo, en los EBCI se puede leer que la competencia comunicativa no se debería trabajar aisladamente, que se «actualiza en contextos significativos» (MEN, 2006, p. 12), que va más allá «del conocimiento de un código aislado» (p. 12), y que por tanto hay que ofrecer a los estudiantes «posibilidades reales para comprender e interpretar su realidad» (p. 12). ¿Pero qué se entiende por contextos significativos y cómo estos se relacionan con contextos de aula reales como el de Navegantes del Conocimiento para brindar a los estudiantes esas «posibilidades reales», en

contextos donde se cuenta con los recursos mínimos como son los libros de textos del MEN?

El balance de la experiencia de acompañamiento a la práctica pedagógica en la institución fue satisfactorio en el sentido que tanto directivos como docentes se mostraron dispuestos y abiertos al cambio y muy receptivos con el trabajo en equipo realizado. De hecho, fue interesante notar el interés e involucramiento de los directivos. Estos son factores que, aunque positivos, quedan eclipsados por la falta de tiempo necesario para abarcar en mayor medida los objetivos del acompañamiento curricular. Los docentes reconocieron tanto los aciertos como las limitaciones que se percibieron en el proceso y valoraron las realimentaciones que se hicieron, ya que les da más confianza no solo en sus conocimientos disciplinares, sino también en las prácticas que realizan, cuando se tiene una mirada externa. Un alto porcentaje de docentes considera que el acompañamiento a la práctica debería contar con un mayor tiempo para ver resultados más reales y duraderos.

Hay suficiente evidencia que permite determinar el impacto positivo que se genera con este tipo de procesos de Acompañamiento curricular, entre ellos el interés generado y promovido desde los directivos docentes por conocer y adoptar las recomendaciones realizadas y la participación activa de los docentes que se involucraron en este proceso. Es importante que los docentes puedan contar con un par externo o interno, siempre y cuando sea válido y exista la posibilidad de contrastar lo que se tiene, lo que se hace y los resultados obtenidos no solo para actualizar los documentos institucionales, mejorar las prácticas de aula y, por ende, los mismos resultados, sino también para empoderar a los profesores, que se apropien de estas herramientas y puedan ser agentes de cambio. En las *Orientaciones y Principios Pedagógicos* del CSI se puede leer: «El docente como líder y gestor de currículo que debe tener capacidades para discutir, problematizar y

eventualmente adaptar, en el seno de su comunidad académica, los principios curriculares subyacentes en esta propuesta que considere valiosos y pertinentes» (MEN, 2016g, p. 42).

Conclusiones y recomendaciones

El acompañamiento curricular en la IEO Navegantes del Conocimiento permite concluir que es indispensable continuar con la actualización y articulación de los documentos institucionales en aspectos como explicitar en los objetivos del área el papel de la lengua extranjera dentro la realidad de la institución. Este papel debe ser definido por los docentes de acuerdo con los objetivos del PEI y aclarar el enfoque de la institución para la enseñanza de la lengua extranjera. Así mismo, al conocer en detalle las mallas de aprendizaje de inglés y el CSI se pueden tomar decisiones sólidas para su adaptación al currículo escolar. En este mismo sentido, es importante familiarizarse con las metodologías propuestas por el PNB: *task-based learning*, *project-based learning* y *problem-based learning*, e incorporar algunas de estas de manera progresiva en las prácticas de aula, de acuerdo con su pertinencia en el contexto. También es importante establecer las metas de formación para cada ciclo, como aparecen en el plan de área para Lengua castellana, que pueden incluso ser paralelas a estas y familiarizarse con las matrices de referencia para que puedan servir de apoyo en la planeación del área y en el plan de aula, con el fin de fortalecer las competencias (pragmática o lingüística).

Otro aspecto necesario a revisar es el concepto y las posibles prácticas de transversalización, lo que implica realizar un trabajo colaborativo, ya que en las reuniones realizadas no se logró obtener una visión clara de lo que se pretendía con esta estrategia. Los docentes podrían aprovechar la transversalización como herramienta para aumentar la exposición a la lengua extranjera.

Algunos factores que propician el trabajo en la planeación curricular y en el acompañamiento a la práctica podrían identificarse como intrínsecos y extrínsecos. En los primeros, se puede mencionar aquellos factores que se relacionan con la actitud de los involucrados, una actitud proactiva tanto de los directivos-docentes y docentes acompañados como de los docentes-asesores. En este sentido vale la pena mencionar el interés mostrado por el rector de la institución desde el inicio de las actividades, motivando también la participación de los docentes, quienes estuvieron dispuestos y receptivos ante el proyecto. Lograr una relación cercana que permita identificarse como pares profesionales con un propósito común es clave para optimizar el poco tiempo con el que regularmente se cuenta en estas experiencias. Como factores extrínsecos se pueden identificar la formación en la lengua, la actualización de conocimientos, los espacios para reunión de área que infortunadamente son escasos, que permitan a los docentes intercambiar ideas y conocimientos, reconocer prácticas exitosas entre ellos, hacer un trabajo colaborativo y una observación de clases entre pares, y llevar a cabo ejercicios de acompañamiento curricular como este, pero con más tiempo de ejecución que posibilite ver resultados tangibles al final del proceso.

Algunos factores adversos en la IEO Navegantes del Conocimiento para la enseñanza del inglés son la baja intensidad horaria, la falta de recursos, la relación del número de estudiantes-

docente en el aula, el poco apoyo en casa para la práctica y la carencia de espacios de reuniones de área con participación de los directivos docentes. También hay una necesidad de espacios físicos y temporales para que los maestros puedan planear de manera conjunta, realimentar los procesos, hacer seguimiento a los objetivos propuestos al inicio del año escolar e ir haciendo los ajustes respectivos. Este trabajo entre profesores del área puede minimizar las dificultades generadas por desactualización o falta de dominio disciplinar que limita la participación de algunos de ellos en el trabajo de planeación y en el acompañamiento a la práctica. Así mismo, el exceso de proyectos de intervención desde la SEM o el MEN en diferentes áreas educativas al interior de las instituciones, aunque parezca paradójico, limita aún más el tiempo del profesorado para participar de manera activa en ejercicios como este.

Finalmente, la institución podría considerar la rotación de los docentes en los primeros años de la Básica Primaria, así como se realiza de grado 3° a 5°, especialmente para aprovechar el talento humano con el que cuentan en Transición, con una docente bilingüe español-inglés. De igual forma, es fundamental que la IEO Navegantes del Conocimiento consolide un equipo de trabajo del área de Inglés que cuente con el apoyo institucional para encargarse de realizar los ajustes y llevar a cabo las recomendaciones dadas como producto del proyecto de Acompañamiento de 2019.