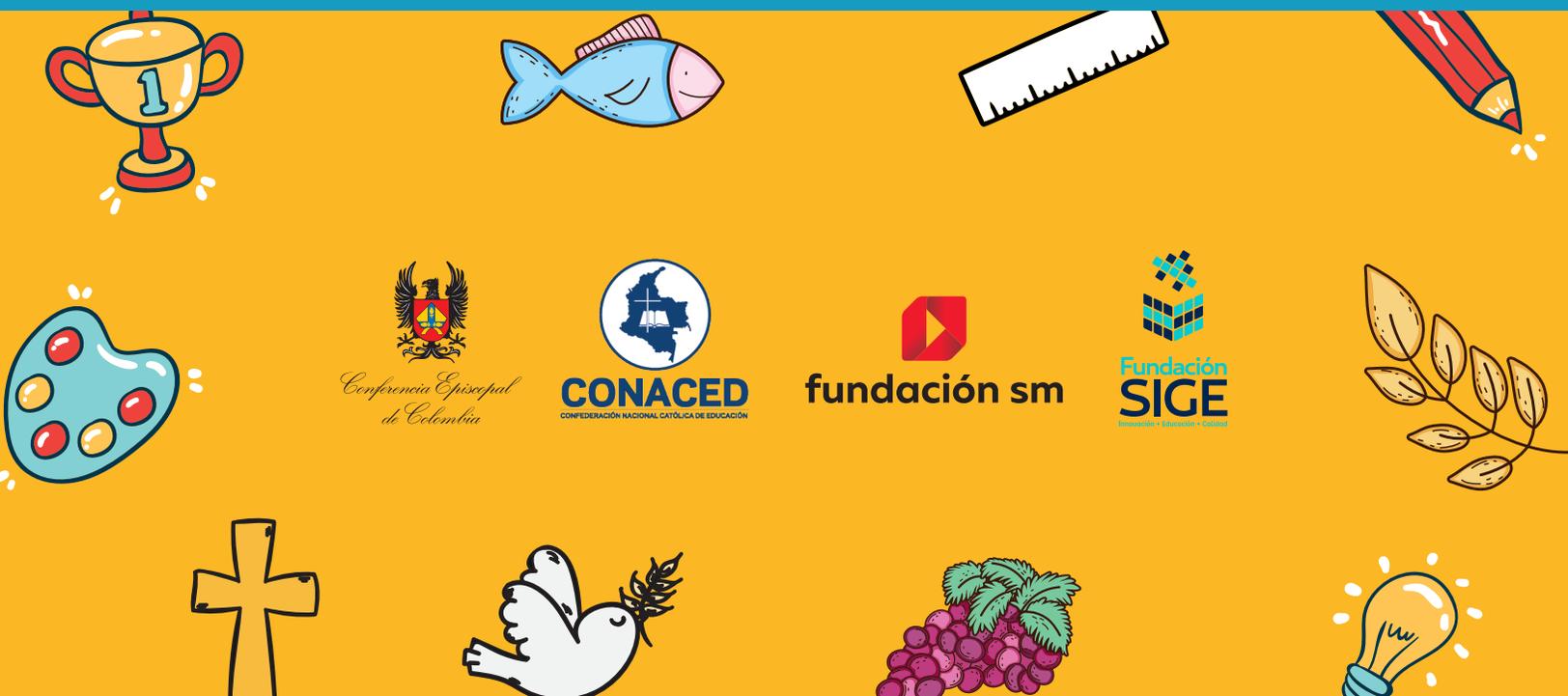




Informe

LA ESCUELA CATÓLICA QUE SOÑAMOS





Informe

**LA ESCUELA
CATÓLICA
QUE SOÑAMOS**

Hna. Gloria Patricia Corredor Mendoza O.P.

Presidente
CONACED Nacional

Juan Pablo Pérez

Director General
SM Colombia

Pablo Andrés Fernández

Gerente de relacionamiento Escuela Católica
SM Colombia

Jean Paul Peñas

Director
Fundación SIGE

Equipo investigador

Carlos Andrés Peñas

Coordinador del proyecto
Fundación SIGE

Felipe Benítez Mejía

Consultor e investigador en sitio
Fundación SIGE

Vicente Darío Caputo

Consultor e investigador en sitio
Fundación SIGE

Bibiana Linares

Consultor e investigador en sitio
Fundación SIGE

Adriana Patricia Parra

Analista de Datos
Fundación SIGE

Edición y diagramación

Equipo editorial

SM Colombia

Bogotá, Colombia.

2020

Tabla de Contenido

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 8 |
| Palabras claves | 8 |
| I. Introducción..... | 9 |
| II. Justificación..... | 12 |
| III. Objetivos | 15 |
| 1. Objetivo general..... | 17 |
| 2. Objetivos específicos | 17 |
| IV. Referentes Conceptuales | 18 |
| 1. El papel histórico de los EECC..... | 19 |
| 1.1. En el pasado..... | 19 |
| 1.2. En el presente..... | 20 |
| 1.3. En el futuro..... | 20 |
| 2. El escenario y sus retos | 20 |
| 3. ¿Cobertura, calidad, bienestar y pastoral? | 27 |
| 4. ¿Por qué esos y no otros KPI?..... | 29 |
| V. Diseño Metodológico | 30 |
| 1. Tipo de estudio | 31 |
| 2. Alcance y tamaño del estudio | 31 |
| 2.1. Alcance digital | 31 |
| 2.2. Visitas in situ..... | 33 |
| 3. Población alcanzada | 34 |
| 4. Confiabilidad | 34 |
| 5. Instrumentos y análisis de datos | 34 |
| VI. Resultados..... | 38 |
| 1. Cobertura..... | 39 |
| 1.1. ¿Cuánta población entre 0 y 14 años hay en Colombia? | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 1.2. ¿Cuántos estudiantes colombianos hay en preescolar, básica, secundaria y media? | 40 |
| 1.3. ¿Cuántas sedes educativas del país son EECC? | 46 |
| 1.4. Otros aspectos relacionados con la cobertura | 48 |
| 2. Calidad | 52 |
| 2.1. ¿Cuál es la calidad del sistema educativo colombiano? | 52 |
| 2.2. ¿Cuál es la calidad de los EECC? | 53 |
| 2.3. ¿Cuál es la posición de los EECC con base en la clasificación de planteles? | 56 |
| 2.4. Otros aspectos relacionados con la calidad | 57 |
| 3. Bienestar | 65 |
| 3.1. ¿Qué tanto bienestar genera la educación colombiana? | 65 |
| 3.2 El ambiente escolar en los EECC.Mirada de las familias y los estudiantes | 66 |
| 3.3. Ambiente organizacional y laboral, mirada de los maestros y directivos | 69 |
| 4. Pastoral | 72 |
| 4.1. Perspectiva desde las escuelas hacia las comunidades | 73 |
| 4.2. Perspectiva desde las comunidades escolares | 74 |
| 5. Resumen de las entrevistas | 78 |

VII. Discusión de los Resultados..... 85

| | |
|--|-----------|
| 1. Análisis FODA de los EECC | 86 |
| 2. Decisiones estratégicas | 90 |
| 2.1. Cobertura: ¿cómo van a retener a las familias matriculadas y atraer a las nuevas? | 91 |
| 2.2. Calidad: ¿qué competencias clave deben asegurar para hoy y mañana? | 93 |
| 2.3. Bienestar: ¿cómo podrían incrementar el bienestar y el liderazgo compartido? ... | 96 |
| 2.4. Pastoral: ¿cómo se puede reposicionar la pastoral como un valor competitivo? | 103 |
| 2.5. Posible ruta para la transformación: ¿cómo se llevaría lo anterior a la práctica? . | 106 |

VIII. Conclusiones..... 126

| | |
|--------------------|------------|
| Referencias | 131 |
|--------------------|------------|

Listado de Tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Análisis PESTEL de los EECC | 21 |
| Tabla 2. Resultados en el ISCE 2018 de los EECC | 53 |
| Tabla 3. Observación de clase en primaria, resumen | 63 |
| Tabla 4. Observación en clase en secundaria, resumen | 64 |
| Tabla 5. Riesgos psicosociales de los estudiantes de los EECC | 67 |
| Tabla 6. Impacto pastoral desde la mirada de los líderes | 74 |
| Tabla 7. Resultados de las entrevistas | 79 |
| Tabla 8. FODA de los EECC | 86 |
| Tabla 9. Total nacional de establecimientos por categorías Saber 11 ^o | 93 |
| Tabla 10. Proporción de los establecimientos por categoría Saber 11 ^o | 94 |
| Tabla 11. Simulación del salario anual docente a 10, 11 y 12 meses | 99 |
| Tabla 12. Simulación del salario en un colegio de 674 estudiantes | 100 |
| Tabla 13. Relación técnica de ingreso familiar e inversión en educación | 101 |
| Tabla 14. Posible objetivo estratégico frente a la cobertura | 106 |
| Tabla 15. Posible objetivo estratégico frente a la calidad | 108 |
| Tabla 16. Posible objetivo estratégico frente al bienestar | 111 |
| Tabla 17. Posible objetivo estratégico frente a la pastoral | 112 |
| Tabla 18. Estructura desagregada de trabajo | 114 |

Listado de Gráficos e ilustraciones

Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. KPI de los EECC..... | 27 |
| Gráfico 2. Censo nacional de 2018 de Colombia..... | 39 |
| Gráfico 3. Nacimientos con base en DANE de 2008 a 2018..... | 40 |
| Gráfico 4. Estudiantes por grado, 2017, total nacional..... | 41 |
| Gráfico 5. Estudiantes por grado, 2018, EECC, según SIMAT..... | 43 |
| Gráfico 6. Ratio de remplazo de Tº a 11º en los EECC..... | 44 |
| Gráfico 7. Ratio de remplazo de Tº a 11º en los EECC..... | 44 |
| Gráfico 8. Ratio de remplazo de Tº a 5º en los EECC..... | 45 |
| Gráfico 9. Distribución de la cobertura de remplazo en los EECC..... | 46 |
| Gráfico 10. Proporción de sedes educativas de los EECC..... | 47 |
| Gráfico 11. Aportes en cobertura de los EECC a Colombia..... | 47 |
| Gráfico 12. Estrato socioeconómico de los usuarios de los EECC..... | 48 |
| Gráfico 13. Las razones por las que escogen los EECC..... | 49 |
| Gráfico 14. Qué influencia la selección de los EECC..... | 50 |
| Gráfico 15. ISCE de Colombia de 2015 a 2018..... | 53 |
| Gráfico 16. ISCE de los EECC en el nivel primaria..... | 54 |
| Gráfico 17. ISCE de los EECC en el nivel secundaria..... | 55 |
| Gráfico 18. ISCE de los EECC en el nivel media..... | 55 |
| Gráfico 19. Clasificación de los EECC con base en Saber 11º..... | 56 |
| Gráfico 20. Percepción hacia la enseñanza en los EECC..... | 58 |
| Gráfico 21. Dinámica pedagógica de los EECC..... | 62 |
| Gráfico 22. Percepción de las familias sobre la dinámica pastoral..... | 75 |
| Gráfico 23. Percepción de los estudiantes sobre la dinámica pastoral..... | 76 |
| Gráfico 24. Percepción de los docentes sobre su dinámica pastoral..... | 77 |

Ilustraciones

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1. Ejemplo de una instantánea de clase en un EECC..... | 61 |
| Ilustración 2. Resumen, posibles objetivos estratégicos..... | 113 |

Resumen

En 2019 se llevó a cabo un estudio descriptivo en 51 municipios de Colombia llamado **La escuela católica que soñamos** con el interés de establecer cuál es el estado de la cobertura, la calidad, el bienestar y la pastoral de los establecimientos educativos católicos y conocer cuáles son las decisiones estratégicas que se deberían tomar para asegurar su permanencia en el futuro. Se encontró que los establecimientos educativos católicos aportan significativamente en el acceso a la educación y el desarrollo de las competencias clave. Además, que brindan condiciones únicas y valiosas en materia de clima escolar y bienestar avivados por la buena nueva del Evangelio. Pero también se puso en evidencia la necesidad de acelerar procesos de cambio, de ajustar su modelo de dirección y administración, para garantizar que el legado de cuatro siglos de educación católica en Colombia permanezca en el tiempo.

Palabras claves

Católica, cobertura, calidad, pastoral, bienestar.



I. Introducción

I. Introducción

Con el interés de conocer el estado y los desafíos de los establecimientos educativos católicos de Colombia (EECC en adelante) en materia de cobertura, calidad educativa, bienestar y pastoral, así como el interés de pensar cuáles son las vías para asegurar su permanencia en el tiempo, en 2019 se realizó este estudio descriptivo en 51 municipios de Colombia llamado La escuela católica que soñamos con las escuelas agremiadas a la Confederación Nacional Católica de Educación (CONACED, en adelante) y las escuelas católicas no agremiadas.

El propósito era evaluar el estado actual de los EECC atendiendo cuatro aspectos clave: (1) la cobertura, es decir, saber cuántos estudiantes atienden en sus aulas, cuál es la participación en la oferta educativa y los retos de cara a la transición demográfica de Colombia (Ministerio de Salud, 2013); (2) también, qué aportan los EECC en materia de calidad educativa al país, qué tanta fidelidad generan entre sus usuarios y qué posición ostentan frente a las demás escuelas; (3) explorar su bienestar, es decir, el clima educativo, el clima laboral y los factores de riesgo psicosocial; (4) y por último, en materia pastoral, conocer los avances frente al objeto misional: “evangelizar por medio de la educación y educar por medio de la evangelización” (CONACED, s.f.).

Para cumplir con este cometido se encuestaron a 39.759 personas distribuidas así: 2.772 estudiantes, 13.361 padres de familia, 2.961 docentes, 471 directivos docentes y 194 agentes de pastoral. También se visitaron 115 escuelas in situ para entrevistar a representantes de gobierno escolar y de instancias de participación, con el interés de comprender en qué agregan valor los EECC, en qué no y cuál es la escuela católica que sueñan. Además, se realizó un exhaustivo análisis de metadatos atendiendo el censo nacional de 2018 (DANE), los reportes de cobertura en matrícula del Ministerio de Educación Nacional durante 2016 y 2018 y los informes del índice sintético de calidad de ICFES (2019).

Los datos mostraron que los EECC contribuyen significativamente al acceso a la educación y al derecho a gozar de una formación de alta calidad. Pero van más allá puesto que a juicio de las comunidades educativas sus aulas se destacan por el desarrollo emocional, la educación en valores, el cuidado y la preocupación por construir un mundo justo y en paz en perspectiva con los valores del Evangelio.

Pero también se encontraron varios desafíos. Por ejemplo, es menester reinventarse con celeridad porque poco atraen a las familias con hijos entre los 5 y 8 años de edad. Además, cada vez es más compleja la construcción de valor en un mundo tecnológico, global y diverso. Sumado a esto resulta crucial generar condiciones laborales y de bienestar entre los maestros para retener el talen-



to. También, es necesario fidelizar a los estudiantes puesto que solo cuatro de cada diez encuentran a la escuela católica motivante e impactante.

En suma, los EECC aportan significativamente en materia de cobertura, calidad, bienestar y pastoral, pero hay desafíos que invitan a actuar con premura para preservar el legado de más de cuatro siglos de educación católica en Colombia. “En el contexto actual, esto es particularmente necesario para responder a las instancias que vienen de un mundo en continuo y rápido cambio, en el que se hace cada vez más difícil educar” (Congregación para la Educación Católica, s.f.).





II. Justificación

II. Justificación

Este estudio se realizó con el interés de satisfacer las siguientes necesidades: (1) generar datos de las escuelas católicas ante la ausencia de estudios previos, (2) reconocer el aporte social de los EECC y tomar decisiones basadas en datos, (3) comprender los retos actuales y anticipar los desafíos venideros.

Falta de estudios previos

Hasta 2019 la Confederación de Escuelas Católicas de Colombia (CONACED) carecía de estudios iguales a éste. Anualmente la organización compilaba datos generales sobre la matrícula de sus agremiados, pero no se auditaban ni se analizaban formalmente los registros para generar inteligencia del mercado educativo y de la posición de los EECC.

También se rastrearon en sitios de Internet como Google Académico (Google Inc, en Internet), Scielo (Scientific Electronic Library Online, en Internet) y Dialnet (Universidad de la Rioja.) las expresiones riesgo, estado de arte, colegios católicos, cobertura, calidad, bienestar, católicos y Colombia. Se encontraron 273 resultados, de los cuales solo uno, titulado "¿Cuáles colegios ofrecen mejor educación en Colombia?", de Núñez, Steiner, Cadena y Pardo (2002), abordaba un tema cercano. Los restantes eran trabajos de grado sobre temas de pedagogía en escuelas católicas o sobre historia de la educación.

Valorar el aporte de los EECC

En este estudio se compiló y analizó sistemáticamente la información de los EECC con el interés de valorar su aporte a la educación del país en relación con los siguientes aspectos: ¿cuántos estudiantes atienden?, ¿qué impacto logran en la calidad educativa?, ¿cómo es su clima escolar y laboral?, ¿cómo perciben los usuarios la misión evangelizadora?

A nivel gremial resulta ventajosa esta información para destacar la importancia de los EECC en el cumplimiento de la política pública educativa. También para utilizar los datos como una herramienta de comunicación y gestión al momento de inferir y defender sus intereses ante las entidades educativas territoriales y el Ministerio de Educación Nacional.

Además, desde la perspectiva estratégica, el estudio resulta conveniente para tomar decisiones soportadas en datos ya que, según Wayman, Midgley y Stringfield (2006), el Laboratorio de investigación e innovación en educación para



América Latina y el Caribe (SUMMA, 2020) y la UNICEF (2016), el liderazgo de los centros educativos suele asentarse en la intuición más que en las evidencias. Así que los análisis y las conclusiones aquí expuestas permiten comprender el panorama de forma mensurable y brindar información confiable para aportar a la dirección estratégica y operativa de los EECC.

Reconocer el pasado y proyectar el futuro

Pero quizás el aporte más valioso de este estudio es reconocer que la escuela católica en Colombia aportó, aporta y aportará en el acceso democrático a la educación, la permanencia de los estudiantes en el sistema escolar y, especialmente, el derecho de estos a recibir una educación de alta calidad que contribuya al logro de los objetivos personales, comunitarios y de la nación.

En síntesis, este estudio se adelantó para responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es el estado de la matrícula, la calidad educativa, el bienestar, la pastoral de los establecimientos educativos católicos de Colombia?
- b. Qué decisiones estratégicas se deberían tomar para asegurar su permanencia en el futuro?





III. Objetivos

OBJETIVOS INVESTIGACIÓN

¿Cómo estamos?



Covertura



Calidad



Bienestar



Pastoral

¿Para dónde vamos?

III. Objetivos

1. Objetivo general

Conocer el estado de la cobertura, la calidad, el bienestar y la pastoral de los establecimientos educativos católicos de Colombia, con el interés de poner en valor su contribución al sistema educativo y motivar la toma de decisiones estratégicas que permitan asegurar su permanencia en el futuro.

2. Objetivos específicos

- a. Caracterizar la cobertura escolar, particularmente la matrícula total, la matrícula de remplazo y los efectos de la transición demográfica de Colombia.
- b. Analizar la calidad educativa atendiendo el índice sintético de calidad (MEN, 2016), la coherencia curricular y el efecto en la fidelización de los usuarios.
- c. Determinar la percepción de las comunidades educativas frente al clima escolar, el ambiente organizacional y las condiciones laborales de los EECC.
- d. Analizar cuál es la apreciación de los maestros, las familias y los estudiantes de cara a los procesos pastorales y de evangelización.
- e. Explorar qué decisiones y qué rutas de transformación podrían aumentar la posibilidad de permanecer en el mercado educativo.





IV. Referentes Conceptuales

IV. Referentes Conceptuales

El estudio se soporta en tres referentes. Primero, el reconocimiento de la contribución histórica de la escuela católica de Colombia. Segundo, la comprensión del escenario educativo colombiano, sus retos y proyecciones. Tercero, explicar por qué se analizó particularmente la cobertura, la calidad, el bienestar y la pastoral.

1. El papel histórico de los EECC

1.1. En el pasado

Según el Ministerio de Educación Nacional (MEN M. d., 2019), el primer establecimiento educativo en Colombia es, también, el primero de confesionalidad católica. Este fue el Colegio Mayor de San Bartolomé, fundado en 1604. Es decir, a la fecha, los EECC llevan 416 años cumpliendo con su misión educativa y evangelizadora al servicio de los colombianos.

Durante este tiempo, los EECC han ocupado diferentes posiciones en el escenario educativo. Según Herrera (2003), durante el periodo colonial fueron hegemónicos y se orientaron a la formación de la sociedad más favorecida. Después, en la etapa de formación de la República de Colombia, se generó un conflicto en la relación entre el Estado y la Iglesia, lo cual produjo una visión peyorativa hacia los EECC. Pero luego, hacia 1863, con la Constitución Política de Rionegro, se restauró el carácter confesional del Estado y los EECC fueron determinantes para transmitir los ideales republicanos y sentar las bases de la universalización de la educación hasta la década de los años cincuenta en el siglo XX.

Según Herrera (2003), desde mediados del siglo XX comenzó la modernización del país, la migración del campo a las ciudades y, en consecuencia, la expansión del sistema educativo público, seglar, gratuito y universal, que se consolidó en el año de 1979 con el Estatuto Docente (MEN M. d., 1979). Estos hechos diversificaron la oferta educativa dando lugar a escuelas oficiales y no oficiales (escuelas privadas), técnicas y académicas, diferenciadas y co-educativas, entre otras. En cuatro siglos, los EECC dejaron de ejercer una posición hegemónica para convertirse en una de las alternativas en el mercado escolar. Pero es incuestionable que el sistema educativo actual se forjó gracias a la entrega vital de los religiosos y religiosas que llevaron la evangelización y la educación a toda Colombia.



1.2. En el presente

En la actualidad, atendiendo el reporte de la Confederación Nacional Católica de Educación (CONACED), en Colombia hay 734 EECC agremiados (CONACED, 2019) y 156 adicionales (SIGE, 2019) que se declaran confesionales pero no están vinculados a la Confederación (890 en total). Así que, de las 53.295 sedes educativas de Colombia, entre las cuales 43.897 son operadas por el estado y 9.398 por particulares (MinTIC, 2018), el 1,6% corresponde a los EECC.

Tomando la proporción de los establecimientos operados por particulares, escuelas no oficiales según la denominación del Ministerio de Educación Nacional (2018), la participación de las EECC debería estimarse en torno al 9,4%, ya que, atendiendo la Ley General de Educación (1994) y el Decreto 4500 (2006), las escuelas operadas por el estado son laicas y no confesionales, aunque unas pocas estén lideradas por algunas congregaciones y diócesis.

1.3. En el futuro

El porvenir es incierto, así que resulta determinante conocer cuál es el estado actual de los EECC en materia de cobertura, calidad, bienestar y pastoral, para entender los desafíos, alinear la prospectiva con el plan decenal de educación (MEN, Plan decenal de educación 2016-2026, 2016), y pensar cuáles son las estrategias más adecuadas para asegurar la permanencia en el tiempo.

2. El escenario y sus retos

Evocando la Constitución Humanae Salutis (1961), y la Constitución Pastoral Gaudium et Spes (1965), en este estudio resultó fundamental reconocer los “signos de los tiempos”, es decir, comprender el escenario de los EECC y analizar prospectivamente los retos que enfrentan.

Con tal propósito en la Tabla 1 se describen los desafíos utilizando el análisis PESTEL (Fahey & Naravayan, 1986).



Tabla 1. Análisis PESTEL de los EECC

| Políticas | Tecnología |
|--|--|
| <p>Existe un plan estratégico nacional de educación. El Ministerio de Educación Nacional MEN, 2016) apuesta por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el derecho a la educación. • Mejorar la articulación, participación, descentralización y concertación. • Fortalecer la pertinencia y flexibilidad curricular. • Formar a los educadores. • Innovar y transformar los paradigmas. • Utilizar la tecnología de forma inteligente. • Fortalecer la paz, la equidad y la inclusión. • Mejorar la educación rural. • Gastar más y mejor. • Fomentar la investigación. | <p>Hay avances significativos en el futuro digital. Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC, 2018), el 67,3% de los hogares acceden a Internet, el 10% de los habitantes fueron certificados como ciudadanos digitales, se entregaron 2.294.807 computadores a las escuelas y 246.240 profesores recibieron formación TIC. Las TIC impactaron el aprendizaje, pero solo después de tres años de implementación sostenida y los usos que más priman en las aulas son los de exponer y consultar.</p> |
| <p>La cobertura de la matrícula es universal. Según el MEN (2016), la educación oficial es 100% gratuita y universal (100,38%), con una tasa de deserción del 3,8%. La educación oficial creció en 28% en secundaria y 39% en media, frente a la disminución del 22% y el 18% en no oficiales (Guarín, Medina, & Posso, 2018).</p> | <p>Baja transformación digital laboral. Según el MINTIC (2019), el 99% de las empresas tiene computadores e internet, el 57% cuenta con un sitio web, el 99% de los funcionarios envía correos, el 98% realiza búsquedas y el 96% utiliza la banca electrónica, el 47% se forma virtualmente y el 23% comercializa en la red. Según el Observatorio de la Cuarta Revolución Industrial (Presidencia de la República, 2019), el desafío es formar, alistar y aumentar la competitividad apoyada en tecnología.</p> |



| Políticas | Tecnología |
|--|--|
| <p>Aumentó la calidad de la escuela pública ante la privada. Según el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES (2018), la media nacional del índice sintético de calidad fue 5,30 para primaria, 5,08 para secundaria y 5,60 para media (sobre 10). En Saber 11, las escuelas oficiales fueron mejores que las no oficiales en los estratos 1 y 2, incluso en el 3 y parte del 4 (Bucaramanga, Pasto, Tunja, principalmente); por su parte, las escuelas de los estratos 4, 5 y 6 aún logran mejores resultados (Guarín, Medina, & Posso, 2018).</p> | <p>Aunque son más digitales y tienen mejor nivel de formación, los jóvenes no acceden a buenos empleos. Según la CEPAL, en América Latina 20 millones de personas no tienen empleo y 6 de cada 10 están subempleados. La Cuarta Revolución Industrial está cambiando la forma en la que se relacionan con los empleadores, lo cual aumenta oportunidades de trabajar con plataformas, por ejemplo, pero genera riesgos frente a la estabilidad y las garantías (BID, 2019).</p> |
| <p>A nivel internacional, la educación de Colombia mejoró modestamente. Según la OCDE (2016), Colombia obtuvo una puntuación de 416 frente a los 493 de la media de países miembro, con una mejora en matemática +8, lenguaje +6, ciencias naturales +5. Sin embargo, son pocos los estudiantes clasificados en el nivel destacado, la mayoría está en el esperado.</p> | <p>Más demanda de habilidades blandas y digitales en el mercado laboral. Según LinkedIn, durante 2019 las empresas que buscaban empleados en su red utilizaron las siguientes expresiones: creatividad, persuasión, colaboración, adaptabilidad, manejo del tiempo, datos, inteligencia artificial, generación de soluciones soportadas en la red, razonamiento, gestión de personas y diseñador de experiencias.</p> |
| <p>El tránsito hacia la educación superior aún es muy desigual. Según el Plan Nacional de Desarrollo (Presidencia de la República, 2018), el 15% de los estudiantes de escuelas públicas van a la universidad frente al 58% de escuelas privadas con mayores recursos, 1 por cada 4 en proporción.</p> | |



| Economía | Ecología |
|--|---|
| <p>Aumentó la financiación en el sector público. Colombia invierte el 4,5% del PIB en educación, lo cual supuso un aumento en 2 puntos en una década. Sin embargo, hay una gran brecha entre el sector rural y el urbano. También hay restricciones fiscales, sumadas a la centralización que no permite el recaudo local y que tampoco cubre las demandas de las poblaciones más vulnerables.</p> | <p>Hay 17 metas clave para asegurar el porvenir de la humanidad. Las Naciones Unidas (2016), se han propuesto lograr:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fin de la pobreza. 2. Hambre cero. 3. Salud y bienestar. 4. Educación de calidad. 5. Igualdad de género. 6. Agua limpia y saneamiento. 7. Energía limpia y asequible. 8. Trabajo decente y crecimiento económico. 9. Industria, innovación e infraestructura. 10. Reducción de las desigualdades. 11. Ciudades y comunidades sostenibles. 12. Producción y consumo responsable. 13. Acción por el clima. 14. Vida submarina. 15. Vida de ecosistemas terrestres. 16. Paz, justicia e instituciones sólidas. 17. Alianzas para lograr los objetivos. |
| <p>La escuela privada no tiene subvenciones y carece de beneficios fiscales. Las escuelas no oficiales no reciben subvención del estado, aunque la ley exalta el carácter de obligatoriedad, universalidad y equidad (MEN 1994). Hay pocos beneficios fiscales, como la exoneración del IVA, pero no existen exenciones para el catastro y otros impuestos locales de alto impacto en los costes.</p> | <p>Es necesario fortalecer la formación ambiental en el sistema educativo y la sociedad. Según el Ministerio del Medio Ambiente (s.f.), es menester: (a) conocer, ser y actuar desde la sostenibilidad, (b) expandir la educación ambiental en la escuela y más allá, (c) empoderar a todos los ciudadanos como formadores ambientales, (d) equilibrar los sistemas naturales con lo cultural, social, económico, político y habitacional.</p> |



| Economía | Ecología |
|--|----------|
| <p>Aún es rentable invertir en educación privada en el rango alto, pero poco en el medio y el bajo. El retorno de inversión de una escuela privada está entre el 3% y el 9% en estratos medios altos y altos, según el BID (2018). En los estratos inferiores no hay ventajas significativas en comparación con la escuela pública, lo cual desalienta la opción de matricularse.</p> | |
| <p>Mejóro el salario docente pagado por el estado colombiano. Según el BID (2018), los maestros de escuelas oficiales mejoraron su formación profesional, 40,8% con estudios de posgrado e incrementaron sus salarios. Sin embargo, aún la profesión aún no atrae a los más talentosos, ni goza de prestigio.</p> <p>En las no oficiales, se estableció que el salario no puede ser inferior al Decreto 2277 de 1979, lo cual incide en el coste de algunos particulares que pagaban por debajo de ese rango.</p> | |
| <p>El derecho a la educación prevalece sobre los derechos económicos de las escuelas privadas (MEN, 2015). Lo cual repercute directamente en los mecanismos de recuperación de cartera de las escuelas, ya que los cobros coactivos son lentos e implican procesos complejos y costosos a los que muchas escuelas no pueden acceder.</p> | |



| Socioculturales | Legislación |
|---|---|
| <p>Menos niños y más ancianos. Hubo un incremento de la población mayor de 60 años (+6%) y la consecuente disminución de los habitantes entre los 0 y los 9 años (-8) entre 2000 y 2010 (DANE, 2019).</p> | <p>Brindar educación no oficial (privada) en jornada única. De conformidad con la Ley 1753 de 2015 Art. 57, la comunicación interna número 2017-IE-051469 del Ministerio de Educación Nacional, establece que “para el año 2025 se deberá implementar universalmente la Jornada Única en todos los establecimientos educativos oficiales y no oficiales”. Supone 6 horas de clase y 7 de permanencia en preescolar, 7 y 8 respectivamente en primaria y 8 de clase por 9 de permanencia en secundaria y media.</p> |
| <p>Familias en transformación. Las familias de 1 o 2 personas aumentaron en +14%; en promedio, las familias tienen 3,1 miembros; el 40,7% de los hogares tienen mujeres jefas de familia y el 59% hombres (DANE, 2019). En suma, la familia tradicional con hijos viene a la baja.</p> | <p>Categorizar la enseñanza de la lengua extranjera para presentar la oferta educativa. Según el MEN (s.f.), si ofrecen menos de 9 horas no tienen profundización; 10 horas para intensificación; 50% de las áreas para bilingüe nacional; también el 50% para los bilingües internacionales, siempre que vinculen profesores y directivos extranjeros, y tengan convenio para el currículo internacional.</p> |
| <p>Nuevas opiniones sociales y políticas de los jóvenes. Según el Ministerio del Interior y la Universidad de los Andes, los jóvenes (15 a 24 años): no confían en las instituciones, 6 de cada 10; consideran que quienes gobiernan no los tienen en cuenta, 7 de cada 10; tienden a la izquierda, 1 de cada 4; son progresistas y están a favor de la diversidad, el divorcio, la eutanasia y el consumo de marihuana.</p> | <p>Asegurar el nivel de seguridad sísmica atendiendo las políticas para nuevas construcciones o el ajuste de las antiguas. Según el Decreto 092 de 2011, los edificios antiguos usados para educar deben contar estudios de vulnerabilidad y acciones de actualización o reforzamiento.</p> |



| Socioculturales | Legislación |
|---|--|
| <p>Menos deseo de tener, más deseo de experimentar. Según Combo (2018), la juventud actual añora: estudiar toda la vida, trabajar en espacios flexibles y creativos, viajar por el mundo y emprender. Se relacionan de forma horizontal con sus padres y poco añoran el sentido del sacrificio, comprar una casa o tener una familia.</p> | <p>Para autorizar las tarifas educativas, se deben refrendar los resultados del índice sintético de calidad y pagar el salario docente de acuerdo con el Decreto 2277 de 1979. Según el Decreto 1075 de 2015, además de la auto-clasificación de la escuela, los establecimientos educativos deben asegurar que sus maestros reciben salarios acordes al estatuto docente de 1979 y que además sus escuelas logran resultados favorables en el índice sintético de calidad.</p> |
| <p>Menos jóvenes adheridos a la religión. 78% de los jóvenes se declaran miembros de una iglesia. 46% se declaran creyentes no practicantes, 3,8% agnósticos y 4% ateos; el 23% estima que la religión es poco o nada importante; el 76,8% declara no ser miembro de una iglesia; el 40% asiste solo para actos especiales (Centro de Observación del Fenómeno Religioso, 2014).</p> | |
| <p>Menos religiosos. Aunque el 82% de los colombianos declaran ser religiosos (Gallup, 2015), según la CETIBEPAL (2016), basado en la CEPAL, hay una crisis en las vocaciones ya que pocos jóvenes desean ser sacerdotes, religiosos o religiosas y los que están en formación resultan insuficientes para asegurar el relevo generacional.</p> <p>3 de cada 10 colombianos no confían en la Iglesia. Según confío, una encuesta nacional aplicada por USAID (2019) y otras organizaciones nacionales, el 34% de los colombianos no confía en la Iglesia, el 32% ni con mucha, ni con poca frecuencia, el 34% restante declara que si mantiene su confianza.</p> | |



3. ¿Cobertura, calidad, bienestar y pastoral?

Entre tantos elementos que se pueden medir en educación básica, existen cinco KPI (Key Performance Indicators, según Vladimiovna, 2014), que permiten comprender la viabilidad del presente y vaticinar el futuro de los EECC: cobertura, calidad, bienestar, pastoral y los resultados financieros.

Gráfico 1. KPI de los EECC

Fuente: elaboración propia



- a. **Cobertura.** Según el DANE (2018), con base en la Ley 115 de 1994 (Congreso de la República), la cobertura trata sobre las solicitudes de cupos escolares y la formalización del ingreso de los estudiantes a los establecimientos educativos sentada en la matrícula que año a año renueva la familia o el acudiente. Entre los aspectos clave, la matrícula da cuenta de: ¿cuántos estudiantes atienden?, ¿cuántos tienen en los primeros grados para remplazar a los que se gradúan? y ¿cuántos retienen año a año?
- b. **Calidad.** La palabra calidad resulta ambigua dada la multiplicidad de definiciones. En este estudio corresponde a la definición del glosario del MEN: "grado en que un conjunto de características cumple los requisitos" (s.f., en Internet). Siguiendo el plan decenal de educación, trata sobre los resultados en el índice sintético de calidad (MEN, 2016) y la percepción de la comunidad educativa (Guía 34, MEN, 2002) frente al proyecto educativo declarado y el ejecutado.
- c. **Bienestar.** Atendiendo la gestión comunitaria señalada en la Guía No. 34 del Ministerio de Educación Nacional (2006) y los aspectos laborales de los docentes, especialmente el branding laboral (Mosley, 2015), el concepto bienestar emerge de la relación de dos condiciones clave para hacer posible el acto de educar: el clima escolar (MEN, 2016) y el clima laboral (Bayona, 2010). Su integración da cuenta de la relación que se establece entre los estudiantes, las familias y los maestros para hacer posible la enseñanza y el aprendizaje.
- d. **Pastoral.** Según la declaración Gravissimum Educationis (1965), la escuela católica también cumple con los fines culturales y de formación de la juventud, como todas las escuelas. Pero se diferencia en que crea "un ambiente comunitario escolástico, animado por el espíritu evangélico de la libertad y la caridad" (Gravissimum Educationis 8, 1965). Así que pastoral es un indicador clave que da cuenta de la evangelización y de la promoción de una vida ejemplar y apostólica en el contexto escolar.
- e. **Resultados.** En este estudio no se trató el indicador resultados ya que el tema económico resultó de alta sensibilidad social para las escuelas. Así que se descartó y se sugirió que las escuelas lo analizaran internamente atendiendo dos preguntas: ¿Cuántos estudiantes deben atender para alcanzar el punto de equilibrio?, y ¿Con cuántos logran generar beneficios, capital para inversión y crecimiento para el futuro?

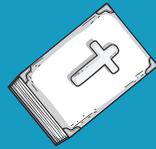


4. ¿Por qué esos y no otros KPI?

Porque el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2016) diagnostica y proyecta la educación con base en los indicadores acceso y cobertura, permanencia, calidad, pertinencia y financiación. Para este estudio se descartaron la permanencia y la pertinencia ya que no se analizó el tránsito y la continuidad del estudiante en todo el sistema educativo; y se añadió pastoral debido a la misión particular de los EECC.

No es un caso exclusivo de Colombia, por ejemplo, la Subsecretaría de Educación Secundaria Pública de México involucra los siguientes KPI en su sistema de evaluación y mejora: capacidad del plantel educativo, calidad del aprendizaje y capacidad de respuesta. Incluso la UNESCO (2000) coincide con la medición de la calidad de la educación, el acceso y la participación (matrícula), los recursos y le añade el impacto social y el contexto.





V. Diseño Metodológico

V. Diseño Metodológico

1. Tipo de estudio

El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que no se modificaron o intervinieron variables. En cuanto al tipo de estudio, fue de tipo descriptivo y se utilizaron métodos mixtos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Descriptivo, porque el propósito era “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.44). El interés fue conocer los cuatro aspectos clave de los EECC (cobertura, calidad, bienestar y pastoral), para retratar la realidad de las escuelas y, sin demasiado rigor predictivo, explorar los posibles futuros de la educación católica.

Mixto, porque se generaron aproximaciones primarias y secundarias para recopilar datos cualitativos y cuantitativos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Cuantitativos como encuestas tipo likert, análisis de metadatos de matrícula y censos poblacionales. Cualitativos, como entrevistas a los miembros del gobierno escolar y observaciones en sitio con el interés de recoger las percepciones de la comunidad educativa.

2. Alcance y tamaño del estudio

El estudio se realizó en Colombia en el año 2019, entre las escuelas católicas adscritas a la Confederación Nacional Católica de Educación (CONACED) y las confederaciones regionales, con el apoyo de la Conferencia Episcopal de Colombia, Fundación SIGE, Fundación SM y el auspicio de Grupo SM.

2.1. Alcance digital

Se aplicaron encuestas en formato digital a 162 EECC ubicadas en 51 ciudades de Colombia, a saber:



- Armenia
- Barranquilla
- Barú
- Bello
- Bogotá
- Bucaramanga
- Cali
- Cartagena
- Cauca
- Chía
- Copacabana
- Cúcuta
- Duitama
- Envigado
- Estrella
- Facatativá
- Floridablanca
- Fusagasugá
- Girardota
- Girón
- Ipiales
- Itagüí
- La ceja
- Leticia
- Madrid
- Manizales
- Medellín
- Montería
- Neiva
- Pasto
- Piedecuesta
- Popayán
- Rionegro
- Sabanalarga
- Sabaneta
- San José del Guaviare
- San Juan del Cesar
- Santa Marta
- Santuario
- Soacha
- Sogamoso
- Tabio
- Tenjo
- Tunja
- Turbo
- Ubaté
- Valledupar
- Villavicencio
- Yopal
- Yumbo
- Zipaquirá

Atendiendo que en 2019 CONACED reportó 734 EECC agremiados, la totalidad de establecimientos encuestados digitalmente corresponden al 22,3% del universo, estadísticamente implica una confianza de 94% y un coeficiente de error del 5%. Para esta estimación se utilizó la siguiente fórmula donde: N = tamaño de la población; k = nivel de confianza; p = probabilidad de éxito; o proporción esperada; q = probabilidad de fracaso, y D = precisión (error máximo admisible):

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

En términos de la representatividad social y cultural de los datos, las escuelas encuestadas están diseminadas en 18 de los 54 departamentos de Colombia y en todas las regiones culturales y naturales, salvo San Andrés y Providencia.



En suma, éste estudio describe el panorama nacional de las escuelas católicas de Colombia y en alguna medida son un reflejo de la educación privada del país, por lo menos en el nicho cercano a los EECC.

2.2 Visitas in situ

Además de la encuesta en formato digital, se visitaron, observaron y entrevistaron a los órganos del gobierno escolar e instancias de participación de 115 escuelas ubicadas en 35 ciudades de Colombia, a saber:

- Barranquilla
- Barú
- Bello
- Bogotá
- Bucaramanga
- Cali
- Chía
- Duitama
- Envigado
- Estrella
- Facatativá
- Floridablanca
- Fusagasugá
- Girardota
- Itagüí
- Leticia
- Madrid
- Medellín
- Neiva
- Pasto
- Piedecuesta
- Rionegro
- Sabaneta
- San José del Guaviare
- San Juan del Cesar
- Sogamoso
- Tabio
- Tenjo
- Tunja
- Turbo
- Ubaté
- Valledupar
- Villavicencio
- Yopal
- Zipaquirá

De nuevo, si el total de los EECC agremiados fue de 734, las visitas in situ corresponden al 15,7% del universo, lo cual representa un nivel de confianza del 92% y un margen de error del 6%.

El interés de estos acercamientos in situ fue conocer de primera mano la realidad de las escuelas, sus ecosistemas próximos y entablar conversaciones que permitieran comprender la percepción de las comunidades.



3. Población alcanzada

En total se encuestó a 39.759 integrantes de las comunidades educativas de los EECC, distribuidos así:

- a. Padres o madres de familia: 13.361.
- b. Estudiantes: 22.772.
- c. Docentes: 2.961
- d. Directivos docentes: 471
- e. Agentes de pastoral: 115

Con base en el potencial de la matrícula reportada ante el SIMAT (MEN, 2018), la población encuestada corresponde al 10.109.295 del total del universo. Lo cual implica que el margen de error sería del 1,2% y la confianza del 99%.

Por otro lado, se llevaron a cabo 452 entrevistas a los consejos de estudiantes, directivos, padres de familia y académicos. También se tomaron 675 instantáneas en formato de video o de fotografía para contrastar las interacciones que establecen los maestros en el aula con sus estudiantes alrededor e los contenidos y lo que dice el proyecto educativo.

4. Confiabilidad

La información recopilada es estadísticamente representativa y culturalmente relevante para reflejar el panorama de la escuela católica en Colombia. Por lo tanto, la información analizada en este estudio es adecuada y suficiente para realizar inferencias sobre las 890 escuelas católicas del país.

También es consistente con otros datos externos. Por ejemplo, en la contracción de la población escolar entre los 5 y 8 años, los valores son consistentes con el censo nacional del DANE de 2018 que muestra que existen una disminución en la población entre los 0 a 14 años. Otro ejemplo es la correlación con el estudio PISA de la OCDE (2018) son consistentes con relación a la percepción sobre la baja motivación e interés que despierta la escuela.

5. Instrumentos y análisis de datos

Para llevar a cabo el estudio se utilizaron los siguientes instrumentos: encuesta, entrevista, observación y revisión documental.

- a. **Encuesta.** Fue autoaplicada a los directivos docentes, docentes, padres de familia, agentes de pastoral y estudiantes en formato digital. El atributo evaluado fue: percepción de las comunidades educativas hacia la (a) cobertura, (b) la calidad educativa, (c) el bienestar y (d) la pastoral de los EECC.



Las encuestas, como se puede ver en los anexos, se formularon con ítems tipo Likert con puntuación bruta que luego se tradujeron a la frecuencia relativa atendiendo el número de personas que contestaron el ítem.

El método de análisis de la información fue el conteo simple. Se determinaron el número de veces que los encuestados contestaron cada ítem basado en que cada extremo de las respuestas marcaba apreciaciones muy alejadas (0) o muy cercanas (1) al aspecto evaluado:

$$A + B + C + D = X$$

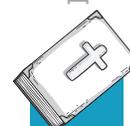
Donde A corresponde al número de personas que manifestaron estar muy alejadas de lo expuesto en el ítem, B algo alejadas, C algo cercanas, D muy cercanas y X corresponda a la sumatoria del total de sujetos evaluados que representan el total de las opciones de respuesta (100% de los encuestados).

También, para facilitar la comunicación de los resultados, algunas proporciones se presentaron a razón de 1/100 y otras 1/10.

Por otro lado, en un caso particular se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para determinar la relación entre dos variables aleatorias: (x) la fidelización del estudiante y la (y) fidelización del docente. Para esa estimación D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x -y y N es el número de parejas de datos, se calculó así:

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{(1-\rho^2)/(n-2)}}$$

- b. Entrevista.** In situ se entrevistó de forma semiestructurada a los consejos directivos, académicos, de estudiantes y de padres de familia, de los EECC. Las conversaciones giraron alrededor de tres categorías:
- ¿Qué agrega valor de los EECC?, ¿por qué los escogen?
 - ¿Qué no agrega valor?, ¿Por qué considerarían otros establecimientos educativos?
 - ¿Cómo es la escuela católica que sueñan?
- c. Observación de clase.** Atendiendo el protocolo Stallings de Banco Mundial (2014) se estudiaron los proyectos educativos de las escuelas visitadas in situ y se determinó: ¿Cómo debería ser la práctica escolar de esa escuela?



¿Qué comportamientos de los estudiantes y de los docentes serían consistentes con esa práctica? Siguiendo el protocolo, se tomaron fotografías y videos de 30 segundos de duración cada cinco minutos durante una hora de clase. Finalmente se compararon las instantáneas con el PEI para dar respuesta a la pregunta: ¿lo observado es consistente con lo dicho en el PEI? Los resultados se estimaron con base en el conteo simple donde cada vez que se puntuó la conducta se cuantificó y al final se sumaron el número de frecuencias. La proporción se determinó sumando el número de instantáneas compiladas.

- d. Revisión documental.** El proceso implicó la compilación y depuración de algunos documentos de referencia como el Plan Decenal de Educación (MEN, 2016), los informes de PISA de OCDE (2018), la estadística del censo nacional del DANE (2018) y el reporte del SIMAT (MEN, 2016; 2018), entre otros. Los documentos fueron analizados con base en las cuatro categorías, cobertura, calidad, bienestar y pastoral, con base en las preguntas: ¿Qué información relevante aportan al análisis de los EECC?, ¿Cuáles son los desafíos hacia el presente?, ¿Qué proyecciones se pueden derivar de dicha información?



INSTRUMENTOS Y MUESTRAS

Métodos y muestra



162

Colegios encuestados



13.361

Familias encuestadas



22.772

Estudiantes encuestados



2.961

Maestros encuestados



471

Directivos encuestados



116

Agentes del pastoral encuestados



115

Colegios visitados en sitio



452

Entrevistas con comunidades



675

Videos de observación a clases



Revisión nacional de metadatos



VI. Resultados

VI. Resultados

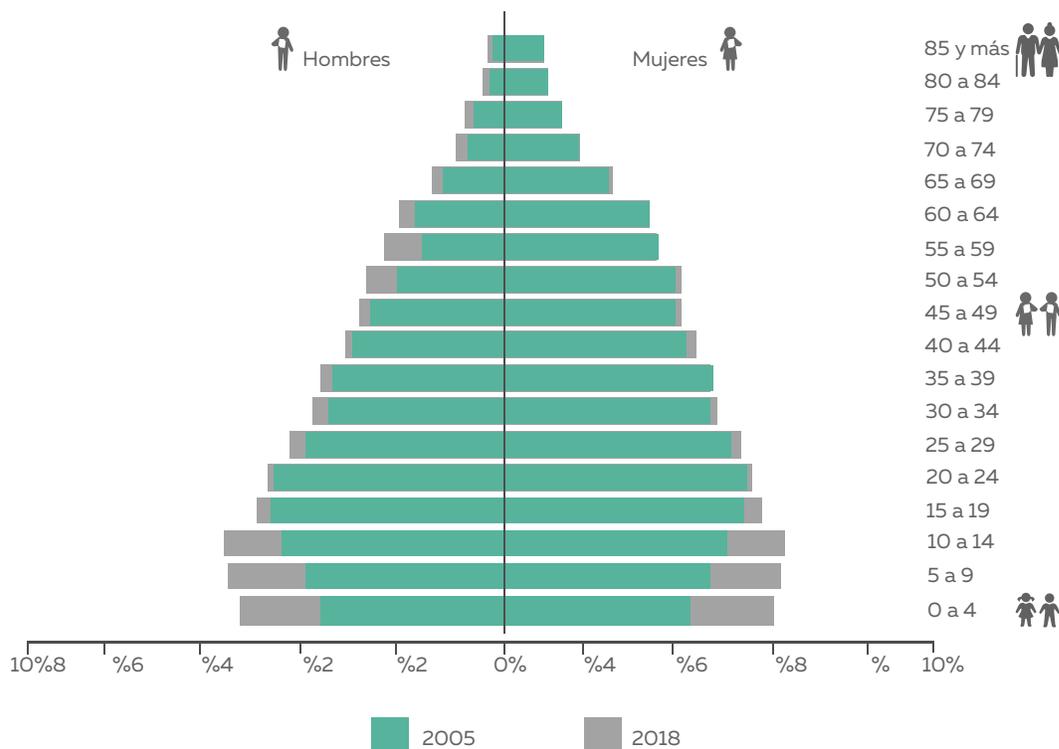
Atendiendo el objetivo y los objetivos específicos, en las siguientes líneas se presentarán los resultados del estudio así: cobertura, calidad, bienestar y pastoral.

1. Cobertura

1.1. ¿Cuánta población entre 0 y 14 años hay en Colombia?

Según el censo nacional de 2018 (DANE)), la población estudiantil que se ubica entre los 0 y los 14 años corresponde al 22,6% de los colombianos. En comparación con los censos de los años 2005 y 1995 ha disminuido entre el -17% y el -38% respectivamente.

Gráfico 2. Censo nacional de 2018 de Colombia



Tomado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>



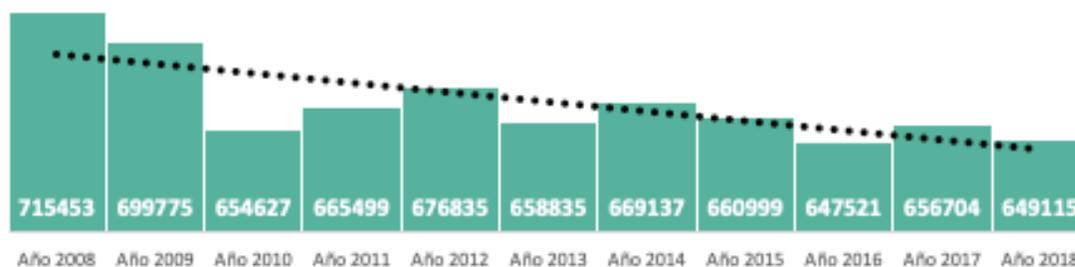
Colombia atraviesa una transición demográfica de fase terciaria (DANE, 2018). Según la CEPAL (2019) hubo un declive considerable en los nacimientos y al mismo tiempo un incremento significativo en la cantidad de adultos mayores. El auge de población de los años 50^o terminó y la población colombiana está envejeciendo. CEPAL estima que en 2050 uno de cada cinco adultos tendrá más de 65 años. Pero también caerá la fecundidad por debajo del nivel de remplazo. Las mujeres actuales tienen hijos sobre los 30 años y el número de niños por familia bajó a 1,72 por familia.

Nacidos vivos. Atendiendo el reporte de nacimientos del DANE (2019), entre 2008 y 2018 nacieron 66.338 niños y niñas menos en Colombia. Hubo una disminución del -9,8% durante los últimos diez años (ver gráfico 3).

Para observar el efecto en la cobertura atiéndase que los nacidos vivos en 2012 se matricularon en la escuela en grado 1^o en 2018 (a los 6 años de edad). También que entre los dos años hubo una disminución de -27.720 nacimientos. De sostenerse este comportamiento en 2024 el déficit de cobertura podría llegar a -8,2% estudiantes (los nacidos en 2018).

Gráfico 3. Nacimientos con base en DANE de 2008 a 2018.

Fuente: elaboración propia.



1.2. ¿Cuántos estudiantes colombianos hay en preescolar, básica, secundaria y media?

La respuesta se divide en tres partes: cobertura bruta, cobertura oficial y no oficial, cobertura de los EECC y matrícula de remplazo.

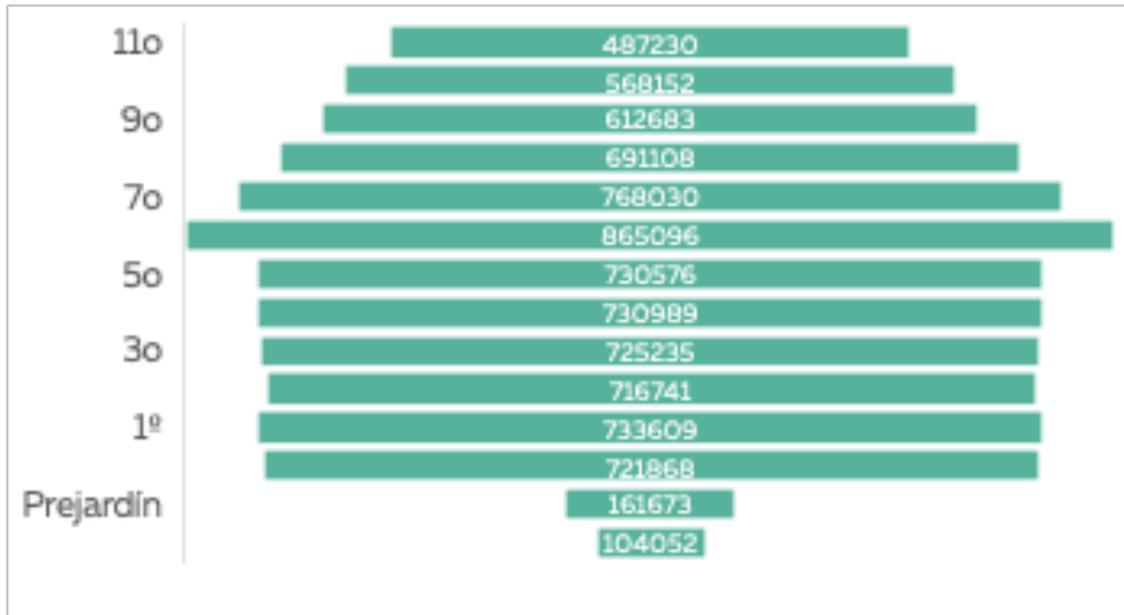
Cobertura bruta. Según el boletín técnico del DANE (2019), en Colombia hay 10.109.295 estudiantes matriculados. El 9,9% de esa población corresponde a estudiantes en el nivel preescolar, el 43,1% a básica primaria y el 47,1% a secundaria y media.



En cuento a la distribución por grados, la cobertura escolar está organizada así:

Gráfico 4. Estudiantes por grado, 2017, total nacional.

Fuente: DANE y elaboración propia.



Según el DANE (2018), entre 2007 y 2017 hubo una variación negativa entre el número de estudiantes matriculados en el país: disminuyó en -2,5%, 93.938 menos. En preescolar la contracción fue de -0,3%, en primaria -1,2%, pero en secundaria y media creció +0,8%. Cabe anotar que la cobertura neta en primaria es del 114% y en secundaria el 116% atendiendo el potencial de la población en edad escolar del país.

Casi todos los niños que llegaron al grado de transición, en 2013, se mantuvieron en la escuela hasta grado 5º en 2018: 715.000 en promedio (DANE, 2018). Sin embargo, en secundaria hay una leve disminución que se acentúa en la media. Es decir, Colombia ha cumplido en materia de la universalización en la educación y los niños y niñas en edad escolar van a la escuela, pero aún queda la tarea de evitar la deserción al finalizar la formación media.

Estos datos también muestran el efecto de la transición demográfica terciaria debido a que en los últimos cinco años llegó la misma cantidad de estudiantes a la escuela; nótese en la cobertura entre 1º y 5º (ver gráfico 3). De hecho, hay una contracción de -8.708 estudiantes, es decir, 0,9 niños en primero por 1 estudiante matriculado en 5º.



De los datos del gráfico 3 surge otra pregunta, ¿por qué es tan baja la cobertura de jardín y prejardín en comparación a transición? El incremento en +77% de estudiantes se debe a que muchos niños entre los 0 a 5 años asisten a programas para la primera infancia los cuales no reportan matrícula al DANE. Estos 540.000 pequeños están en hogares infantiles, centros educativos sin grados oficiales (transición a segundo) y otros permanecen en casa bajo el cuidado de sus familias hasta llegar a la edad escolar.

Cobertura oficial y no oficial. La denominación oficial corresponde a las escuelas administradas y financiadas por el estado y la no oficial a las operadas por particulares. De los 10.109.295 estudiantes que tenía Colombia a 2017, 8.036.487 estaban matriculados en entidades oficiales y 1.983.807 en escuelas no oficiales.

Es decir, el 80,2% de la cobertura nacional está a cargo del estado y el 19,8% corresponde a los privados. Según el DANE (2018), la población oficial disminuyó en -0,6%, pero la no oficial aumentó en 1,2% en 2018. Aunque Guarín, Medina y Posso (2018) encontraron que las escuelas privadas no crecieron y dejaron de ser competitivas en estratos 0 a 2, incluso las familias migraron de escuelas no oficiales a oficiales. Así que la expansión de las no oficiales realmente inicia en el estrato 3 y se posiciona entre el 4 y el 6, las familias de más ingresos económicos.

Cobertura de los EECC. Atendiendo el Sistema de Matrícula (SIMAT) (), los EECC reportaron una cobertura de 791.656 para 2018 (ver Ilustración 5).

Los EECC atienden al 7,8% del total de la matrícula nacional y el 39,9% de la matrícula de las escuelas privadas. Vale la pena destacar que los estudiantes de la matrícula oficial atendidos por los EECC bajo las figuras de ampliación de cobertura, administración del servicio público educativo o similares, se contabilizaron como matrícula privada.

A diferencia del comportamiento observado en la matrícula nacional (ver gráfico 4) donde hay un crecimiento inusitado y sostenido de grado transición a quinto, en los EECC no ocurre. Hubo un crecimiento de población escolar que llegó al sistema escolar hasta el año 2010, pero en los últimos cinco años va en detrimento. Las nuevas generaciones no se están matriculando en los EECC. ¿En qué se soporta este juicio?

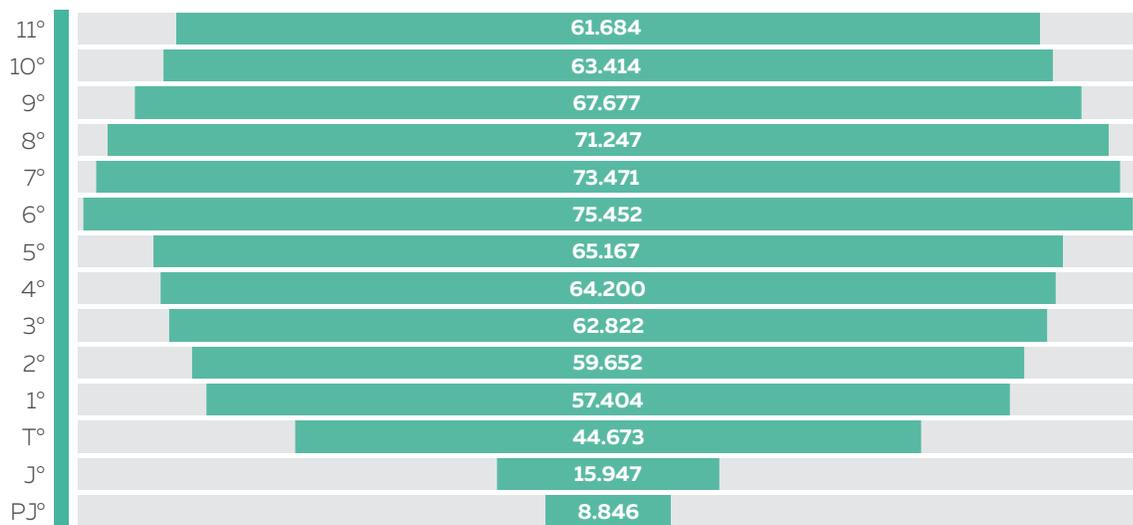
- En el proceso de análisis de la matrícula de los 115 EECC visitados en sitio se encontró que las familias no cambian de un colegio a otro salvo que tengan que mudarse de domicilio o existan situaciones de orden académico o convivencial que los obliguen. Una vez escogen la escuela de sus hijos tienden a quedarse ahí hasta la media. Así que los 65.167 estudiantes que estaban matriculados en 5º en 2018, fueron los otrora estudiantes de transición de 2012.



- En consecuencia la base del crecimiento de la matrícula escolar está en los primeros grados. Y el grado pre-jardín, a 2018, representaba el 1,1% de la cobertura; el jardín, el 2,2%; transición, el 5,2% y el grado 1º, el 7,3%. Esto implica que los EECC no son una opción preferente para las familias con niños menores de 5 años. Y entre los 5 y los 8 años hay una disminución sostenida en el tiempo que acumula un -16% de la cobertura.

Pero los EECC si crecen en grado 6º, ¿por qué? En los 115 EECC visitados en sitio se encontró que ese fenómeno ocurre especialmente en las ciudades intermedias y de pocos habitantes. Resulta que algunas familias de estos sectores llevan a sus hijos a centros educativos que ofrecen educación básica hasta la primaria, que por lo general son establecimientos de pocos estudiantes y costos educativos más bajos, y dejan el paso a los colegios más grandes en el nivel secundaria.

Gráfico 5. Estudiantes por grado, 2018, total EECC, según SIMAT.
Fuente: Peñas, 2019.



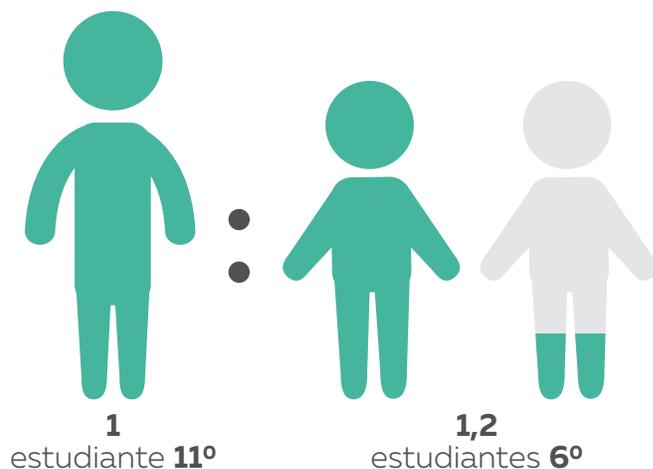
Matrícula de remplazo. Se encontró en los EECC visitados una variación de la razón aritmética de la matrícula entre los grados 6º: 11, Tº: 11º y Tº: 5º, que muestra una contracción poblacional en los primeros grados.

De 6º a 11º hay matrícula de remplazo, es decir, por cada estudiante que se gradúa de la escuela en grado once hay más de uno para remplazarlo en 6º: 1:1,2 (ver gráfico 6). Esto es consistente con los datos del DANE (2018), ya que hay más niños en grado sexto que en once. Supone que a la fecha de hoy, a 2019, si los EECC mantienen la matrícula de 6º y si retienen a los estudiantes, los próximos 5 años habrá crecimiento en la población: hasta 2025.



Gráfico 6. Ratio de remplazo de T° a 11° en los EECC.

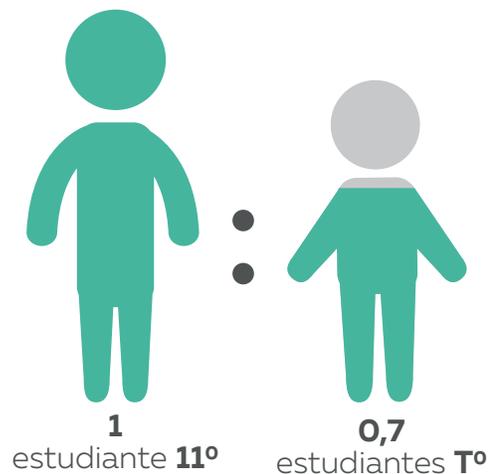
Fuente: elaboración propia.



Sin embargo, cuando se compara T° a 11° el comportamiento es diferente: 1:0,7 (ver gráfico 7). Por cada estudiante que llega a grado 11°, hay menos de un estudiante en transición para remplazarlo. Esto es motivo de alarma, especialmente cuando se contrasta con el censo poblacional del DANE de 2018 (Gráfico 1) que muestra que tiende a disminuir la población colombiana entre los 0 a 14 años. Para ilustrar mejor la situación atienda el siguiente ejemplo. En uno de los 115 EECC visitados en sitio se graduaron 78 estudiantes de grado 11° en 2019 y en 2020, se graduarán 65 estudiantes más. Estos fueron niños y niñas que llegaron a transición en 2007. Pero ese EECC hoy tiene matriculados 20 estudiantes en T°, los futuros egresados de 2030 serán solo el 25% de los graduados actuales. Ese colegio no tiene matrícula de remplazo y sostenimiento.

Gráfico 7. Ratio de remplazo de T° a 11° en los EECC.

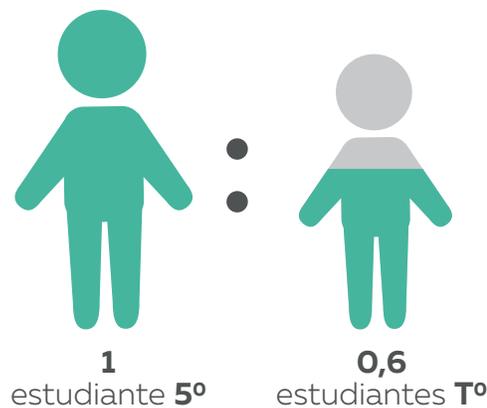
Fuente: elaboración propia.



Esto se observa con mayor ahínco al comparar la ratio, la razón aritmética, entre Tº a 5º, tal como se observa en la Ilustración 8: 1:0,6. A la fecha no hay matrícula de remplazo, por cada niño que hay en 5º cuentan solo con la mitad en Tº, lo cual genera un detrimento que de mantenerse igual mermará la cobertura en -31,4% hasta 2025.

Gráfico 8. Ratio de remplazo de Tº a 5º en los EECC.

Fuente: elaboración propia.



En las visitas en sitio se observaron tres tipos de comportamientos en cuanto a la matrícula de remplazo de los EECC (ver gráfico 9). Los nombres de los colegios del gráfico 7 fueron remplazados por X, Y y Z para proteger su identidad. El colegio X refleja el comportamiento de 5 de cada 10 EECC: con contracción en la matrícula de los primeros grados. En estos casos las familias que llegaron a los EECC en 2010 con sus hijos a la escuela se mantienen, son fieles a sus colegios y se proyectan, pero cada vez atraen menos familias con hijos entre los 5 y 8 años y prácticamente no son una opción para familias con hijos menores a 5 años.

En estudios previos realizados en 9 colegios de Bogotá, Medellín y Sogamoso (Peñas, Caputo, & Benitez, 2018), se encontró en el análisis de clientes externos que las familias nuevas conocen a los EECC, validan su prestigio y trayectoria, pero no piensan en estos colegios cuando buscan educación para los estudiantes más pequeños. También se encontró que las familias priorizan aspectos como la formación afectiva, el horario extendido, el bilingüismo a primera edad y la cercanía al hogar.

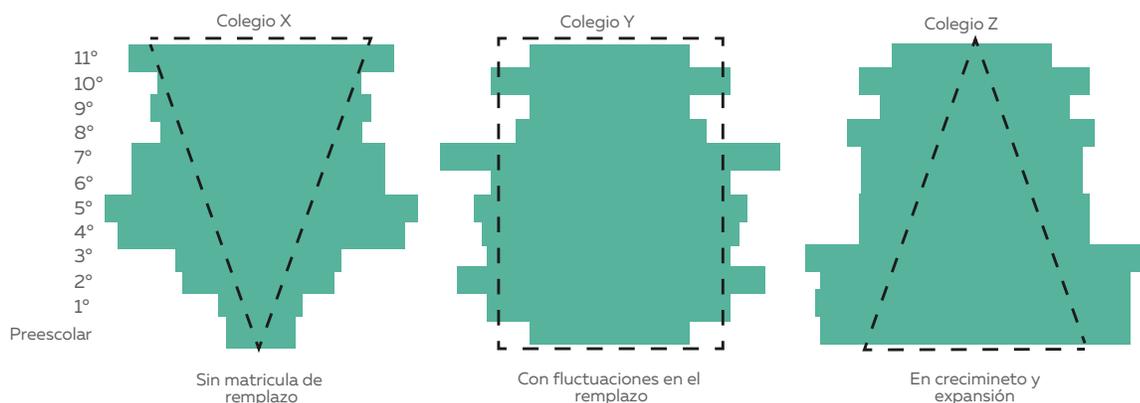
Retomando, el colegio Y es un EECC que tienen un comportamiento de soporte, ya que, aunque muestra que hay dificultades para atraer población en los primeros años, el nivel de fidelización es fuerte en los grados siguientes y esto le da solidez a la escuela. Ocurre en 3 de cada 10 casos. Estas escuelas pierden y ganan cobertura en todos los niveles.



El colegio Z está creciendo en la base y esto implica que, si logra mantener ese comportamiento y si tiene la capacidad para retener a la población en el tiempo, aumentará significativamente su cobertura escolar en los próximos años 12 años. Es un EECC en expansión. Ese comportamiento se observó en 2 de cada 10 visitas en sitio.

Gráfico 9. Distribución de la cobertura de remplazo en los EECC.

Fuente: elaboración propia.



1.3. ¿Cuántas sedes educativas del país son EECC?

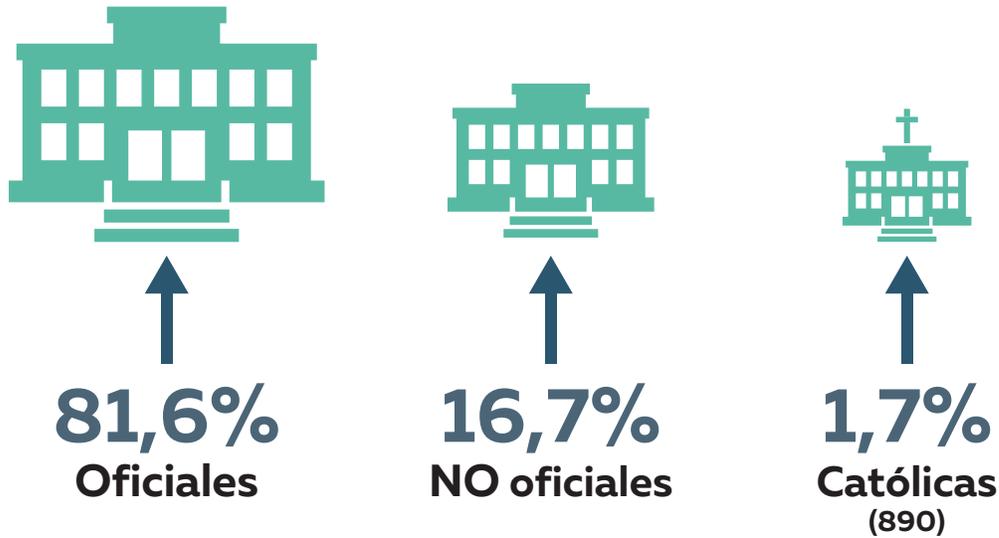
Según el DANE (2018), en Colombia hay 53.295 sedes educativas, edificios donde se atiende población escolarizada en una o dos jornadas. De esas sedes, según el SIMAT (2017), 9.770 corresponden a sedes no oficiales y entre estas 890 son de los EECC agremiados y no agremiados a CONACED. En suma, los EECC representan el 1,7% de las sedes del país (ver Gráfico 10).

El porcentaje podría ser más alto atendiendo que algunas comunidades religiosas y diócesis administran escuelas oficiales o atienden estudiantes de la matrícula oficial, sin embargo, no incrementaría mucho ya que, según el DANE (2018), solo el 2,9% de los estudiantes oficiales reciben educación en entidades privadas y esto incluye a los EECC, a las cajas de compensación, los colegios no confesionales y las asociaciones educativas. En suma, ¿cuánto aportan los



Gráfico 10. Proporción de sedes educativas de los EECC.

Fuente: elaboración propia.



De 53.295 **sedes** educativas en Colombia.

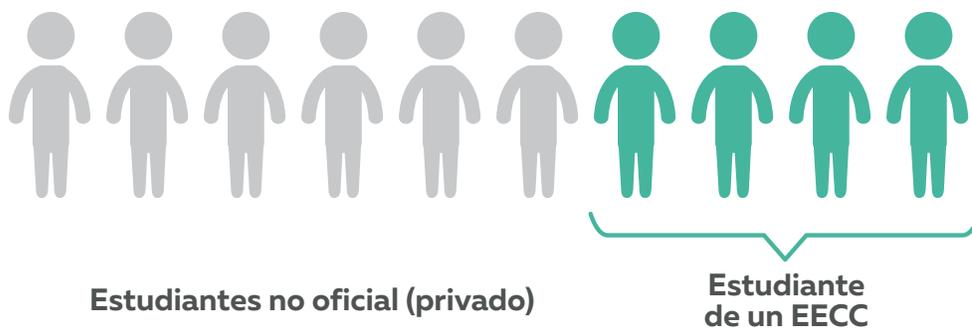
EECC a la cobertura educativa nacional?

Las 890 sedes de los EECC aportan el 7,8% del total de la matrícula nacional y el 39,9% de la matrícula de las escuelas privadas del país. Casi uno de cada diez niños de Colombia estudia en una escuela católica y cerca de cuatro de cada diez estudiantes de escuelas privadas están matriculados en un EECC (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Aportes en cobertura de los EECC a Colombia.

Fuente: Peñas, 2019.





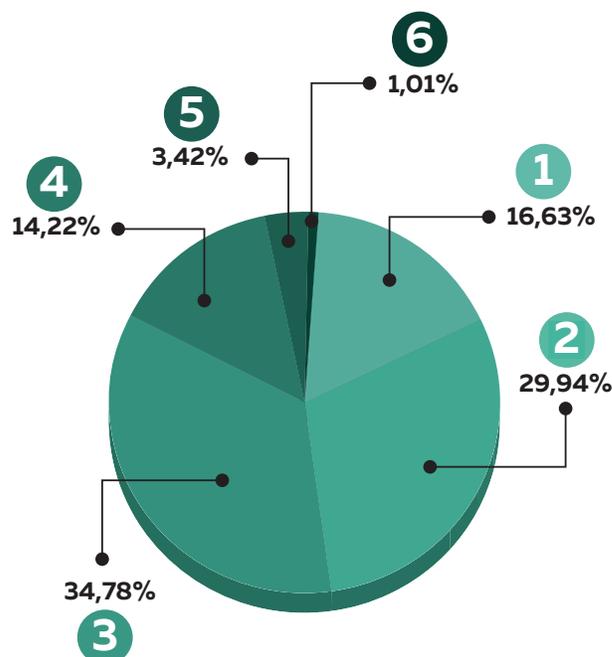
1.4. Otros aspectos relacionados con la cobertura

Se encuestó y entrevistó a las familias, los estudiantes, los docentes y los directivos docentes para conocer su percepción sobre los siguientes aspectos: caracterización socioeconómica, razones por las cuales escogen los EECC, contacto con el colegio, fidelización, recomendación, ventajas y reconocimiento.

- a. Caracterización socioeconómica: ¿de qué estrato son los usuarios?** Como se observa en el gráfico 12, las familias usuarias de los EECC están ubicadas en su mayoría en los estratos medio y bajo (2 y 3): 65%. El 16,6% restante se ubica en el estrato uno (1), que corresponde particularmente a los proyectos de ampliación de cobertura y los estudiantes de la matrícula oficial. El 18% final que se ubican en los segmentos medio-alto y alto (estratificación 4 a 6).

Gráfico 12. Estrato socioeconómico de los usuarios de los EECC.

Fuente: elaboración propia.



Las familias se emplazan en las inmediaciones de las sedes de los EECC, ya que 8 de cada 10 familias viven a máximo 20 minutos. Los restantes, 2 de cada 10, viven a 30 o 40 minutos del colegio.

- b. ¿Por qué escogen las familias a los EECC?** Siguiendo a Alegre y Pérez (2012), se evaluó por qué escogen a los EECC y se encontraron las siguientes razones (ver Gráfico 13):

Gráfico 13. Las razones por las que escogen los EECC.

Fuente: elaboración propia.



Hay que destacar dos hallazgos.

- Aunque en la encuesta las familias le dieron al nivel de inglés una importancia del 9%, en casi todas las entrevistas (7 de cada 10) expresaron que anhelan un mejor nivel de inglés. En los estratos más altos mencionaban la palabra bilingüismo, pero en los estratos medios y bajos solo pidieron más exposición al idioma inglés sin indicar la modalidad.
- El segundo hallazgo fue sobre ICFES. Aunque los maestros y los directivos declararon que los resultados eran una de las motivaciones principales para que elijan los colegios, las familias opinaron diferente. En las encuestas le dieron una importancia del 8%, puesto 15 entre las 18 razones, y en las entrevistas expresaron que descartaban los colegios con puntajes bajos, buscaban a los más altos, pero no escogían necesariamente a los primeros.

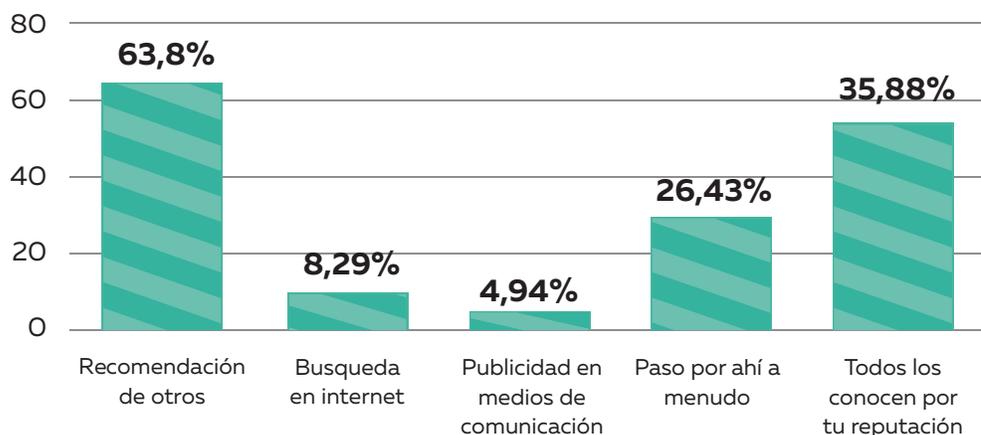


- c. **¿Cómo entran las familias en contacto con los colegios?** Como muestra el gráfico 14, las familias lo hacen influenciadas por otras familias o amigos (corroborado en las entrevistas), porque goza de reconocimiento comunitario o está cerca a casa. En poca medida influenciados por la publicidad tradicional e Internet.

Siguiendo a Orellana, Caviedes, Bellei y Contreras (2018), esto refleja que la elección de colegios está marcada por las “lógicas tradicionales de clase, más que por la dinámica de la oferta del mercado” (Orellana, Caviedes, Bellei y Contreras, 2018, p. 7). La elección tiene que ver con la confianza y el interés de las familias en ampliar las oportunidades de sus hijos y mantener las condiciones sociales en el futuro.

Gráfico 14. Qué influencia la selección de los EECC.

Fuente: elaboración propia.



- d. Fidelización, ¿repetirían, volverían a matricularse? Atendiendo el efecto de la fidelización en los costes de marketing, la adherencia y la permanencia como usuarios, se analizó la fidelización basado en Pamies (2003) y encontró que:
- **Estudiantes.** 5 de cada 10 se mantendrían en los EECC, 3 de cada 10 es probable que lo hagan y 2 de cada diez no lo harían.
 - **Familias.** 7 de cada 10 familias volverían a matricular a sus hijos en un EECC, 2 de cada 10 es probable y 1 no lo haría.
 - **Docentes.** 7 de cada 10 tomarían el servicio que ofrecen en el rol de usuarios, 3 de cada 10 es probable y 1 no lo haría.



e. Recomendación, ¿promueven a los EECC entre sus personas cercanas? Siguiendo a Teixeira y Méndez (2019), se midió el NPS, net promoter score, y encontró que:

- **Familias.** El 57% de las familias son promotoras de los EECC; el 33% son pasivas; y el 10% detractores. Es decir, 1 de cada diez papas podrían no estar satisfechos e incluso podrían no hablar bien de los EECC.
- **Docentes.** El 79% son promotores de los EECC donde trabajaban, hablan bien y recomiendan sus servicios a sus amigos y familiares; el 16% son pasivos, pueda que hable bien, puede que no; y el 5% son detractores.
- **Estudiantes.** El 31% son promotores de los EECC; el 45% son pasivos; el 24% son detractores.

Según el colectivo Combo (2018), los niños y adolescentes de hoy establecen vínculos emocionales diferente con sus padres, hablan de par a par e influyen recíprocamente, así que resulta clave atender la baja cantidad de promotores entre los estudiantes: 31%. Esto aumenta el riesgo de influenciar negativamente a otros estudiantes, a sus familias e incluso imposibilita que sean consumidores en el futuro.

También es riesgoso que el 43% de las familias sean pasivas o detractoras, ya que, como quedó en evidencia en el acercamiento a los EECC, la principal razón es la influencia que ejercen en otras familias al momento de escoger el colegio.

f. Ventajas, ¿qué colegios agregan más valor? Se les pidió a los encuestados que compararan a los EECC con otros establecimientos educativos próximos al contexto familiar, si tienen más, menos o iguales ventajas (Kotler y Armstrong, 2012). Dijeron que:

- **Familias.** El 61% considera que los EECC tienen más ventajas, el 33% las mismas ventajas y el 6% que tiene menos ventajas.
- **Estudiantes.** El 50% considera que los EECC tienen más ventajas, el 31% las mismas ventajas y el 19% que tiene menos ventajas.

En general, un poco más de la mitad de los usuarios ven más valor en los EECC que en las demás escuelas. El reto sería cómo diseñar una experiencia educativa centrada en el usuario que permita aumentar la percepción de valor y convencer a aquellos que piensan que son mejores las otras escuelas.

g. Reconocimiento, ¿cómo ven los demás a los EECC? Se evaluó, según la mirada de los estudiantes, qué percepción tienen las personas de la comunidad de su misma edad sobre los EECC: el 58% de sus pares los aprecian, el 34% son indiferentes y el 8% los rechazan.



El mismo ítem se aplicó a las familias y se encontró que entre sus conocidos el 65% de los EECC tienen una imagen muy favorable, el 30% algo favorable y el 5% desfavorable o muy desfavorable.

En general los EECC gozan de una buena reputación y apreciación entre los usuarios, especialmente con las familias. Sin embargo, hay un porcentaje significativo de miembro pasivos, entre los estudiantes especialmente, que invitan a analizar concienzudamente qué agrega valor, qué no y cómo podrían aumentar la fidelización de los usuarios: especialmente en los primeros años escolares, con las familias y estudiantes entre los 5 y 8.

Esto también refleja como expresaron Orellana, Caviedes, Bellei y Contreras (2018), que las familias de los EECC, en su mayoría de clase media, utilizan su oportunidad de elección por sus condiciones socioeconómicas para decidir la oferta educativa que a su juicio mantendrá o expandirá las oportunidades sociales, culturales y económicas de sus hijos en el futuro. De hecho, el precio no afecta tanto la elección: 5 de cada 10 familias piensan que los costos educativos son iguales frente a la calidad del servicio que percibe, 2 incluso piensan que son bajos y los 3 restantes piensan que son costosos.

2. Calidad

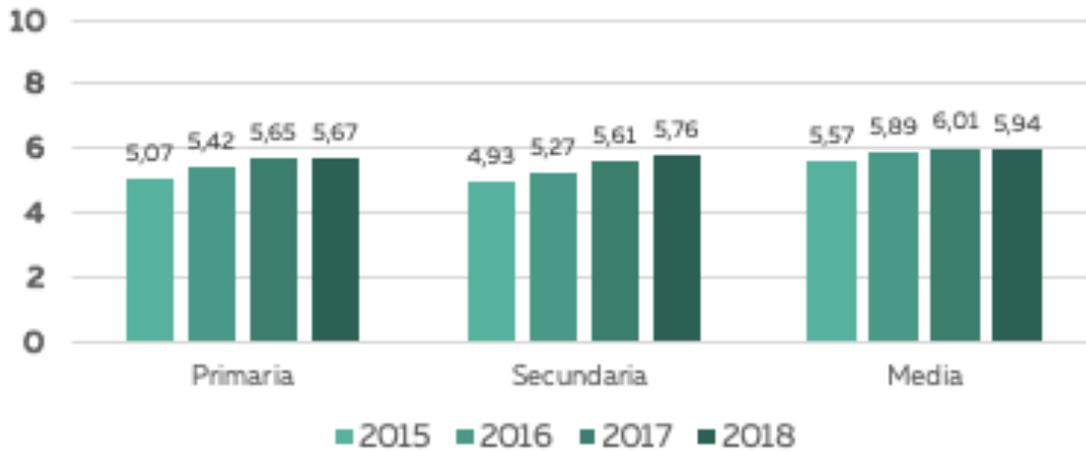
2.1. ¿Cuál es la calidad del sistema educativo colombiano?

El reporte de la excelencia educativa del Ministerio de Educación Nacional (2018) señala que los establecimientos educativos de Colombia del nivel básica primaria alcanzaron 5,67 puntos sobre 10 en el índice sintético de calidad educativa (ISCE, en adelante). En el caso de la secundaria lograron 5,76 sobre 10 puntos del ISCE. Por último, en educación media profesional el puntaje nacional fue de 5,94 sobre 10.

De forma sostenida el índice sintético de calidad ha mejorado entre 2015 y 2018 disminuyendo la brecha de la desigualdad y logrando que más estudiantes aprendan lo que deben saber y lo aprendan cuando corresponde (ver Gráfico 15). Sin embargo, el mejoramiento es insuficiente, por ejemplo, el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio y avanzado en lenguaje pasó del 31% al 35% (MEN, 2016). Es decir, 6 de cada 10 estudiantes no tienen habilidades fundamentales para comprender lo que leen: “estar en la escuela no es lo mismo que aprender” (Banco Mundial, 2018, en Internet).



Gráfico 15. ISCE de Colombia de 2015 a 2018.
Fuente: elaboración propia.



2.2. ¿Cuál es la calidad de los EECC?

Basados en el ISCE, los EECC obtuvieron los siguientes resultados durante 2018 (ICFES, 2018) en primaria, secundaria y media, a saber (ver Tabla 2): Al comparar

Tabla 2. Resultados en el ISCE 2018 de los EECC.
Fuente: elaboración propia.

| Criterios Estadísticos | Primaria | Secundaria | Media |
|------------------------|----------|------------|-------|
| Media nacional ICFES | 5,67 | 5,76 | 5,94 |
| Moda EECC | 7,4 | 7,7 | 7,8 |
| Mediana EECC | 7,4 | 7,8 | 7,7 |
| Media EECC | 7,1 | 7,4 | 7,1 |
| Des. Estándar | 1,1 | 0,9 | 1,1 |
| Cuartil 1 | 6,7 | 7,5 | 7,6 |
| Cuartil 2 | 7,4 | 7,7 | 7,8 |
| Cuartil 3 | 7,8 | 7,9 | 8,0 |
| Cuartil 4 | 9,5 | 8,8 | 9,4 |



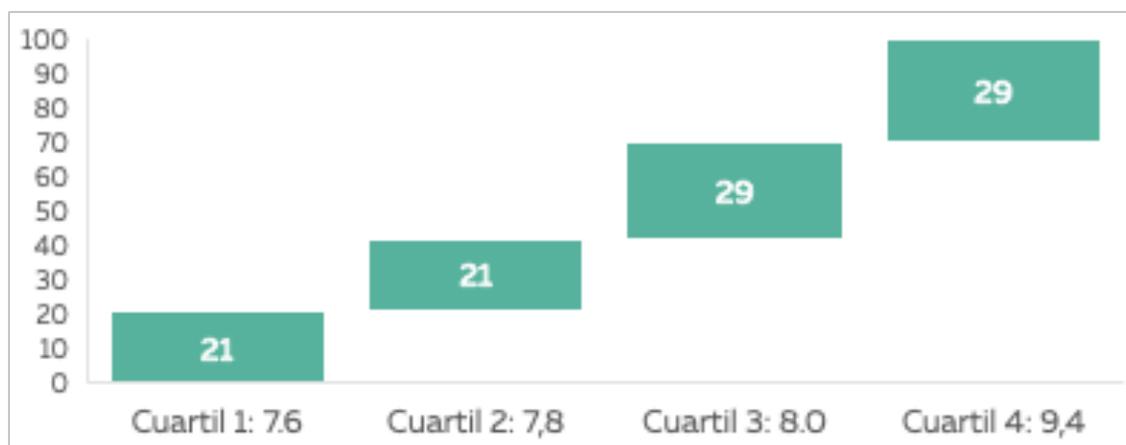
la media nacional y la media de los EECC, los últimos lograron resultados por encima: +1,43 para la primaria, +1,64 para secundaria y +1,16 en la media. En los tres grupos los EECC se ubican en el tercer y cuarto cuartil de las puntuaciones más altas. Así que, basado en los resultados de Guarín, Medina y Poso (2018), así como las conclusiones del BID (2018) sobre inversión en educación básica, es un costo altamente eficiente para las familias optar por educación privada en los estratos medios y medios altos, especialmente en los estudiantes oficiales que atienden los EECC.

Por niveles educativos los EECC muestran las siguientes características:

- a. **Primaria.** El 21% de los EECC se ubicaron en el primero cuartil, con una mediana de 7,6 sobre 10 en el ISCE. En el segundo cuartil, con una mediana de 7,8, se ubicaron el 21% más de los EECC. En el tercer cuartil el 29% con una mediana de 8,0. Finalmente, en el cuarto cuartil 29% con una mediana de 9,4 (ver gráfico 16).

Gráfico 16. ISCE de los EECC en el nivel primaria.

Fuente: elaboración propia.

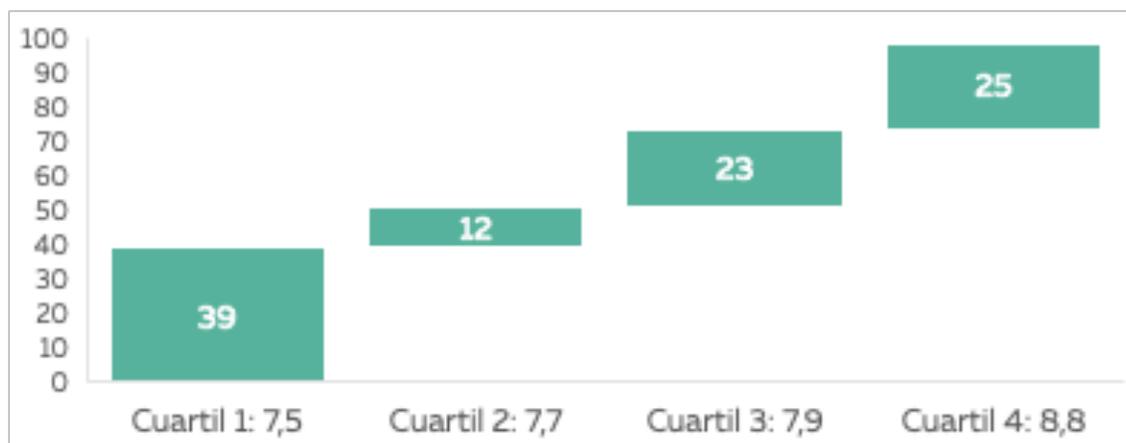


- b. **Secundaria.** En el caso de secundaria (ver gráfico 17) las puntuaciones fueron más bajas que en primaria. En el cuarto cuartil, por ejemplo, la mediana fue de 8,8 puntos sobre 10. También 4 de cada 10 EECC se ubican en el cuartil más bajo. Sería importante analizar la educación secundaria y explorar por qué disminuyen los resultados de la primaria.



Gráfico 17. ISCE de los EECC en el nivel secundaria.

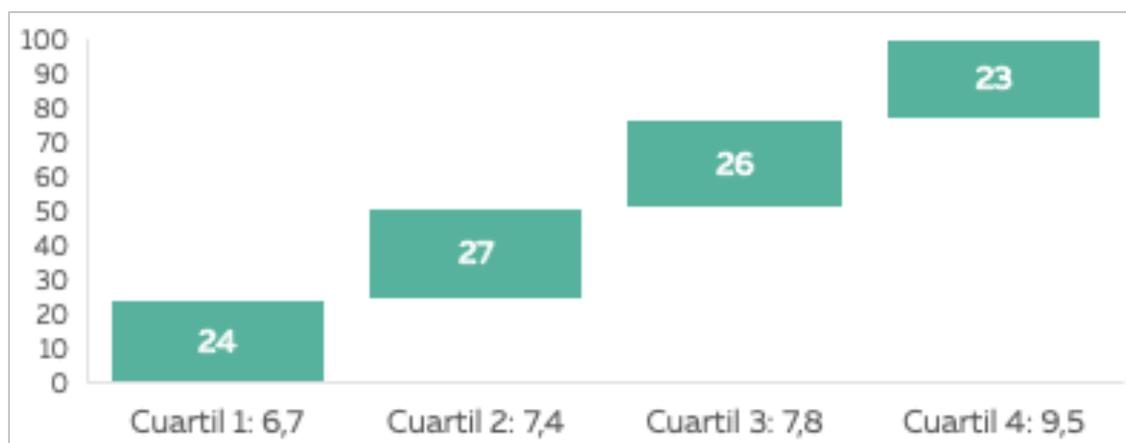
Fuente: elaboración propia.



- c. **Media.** En el caso de la educación media (ver gráfico 18) la mitad de los EECC se ubican entre los cuartiles tres y cuatro con medianas de 7,8 y 9,5 sobre 10 en el ISCE.

Gráfico 18. ISCE de los EECC en el nivel media.

Fuente: elaboración propia.



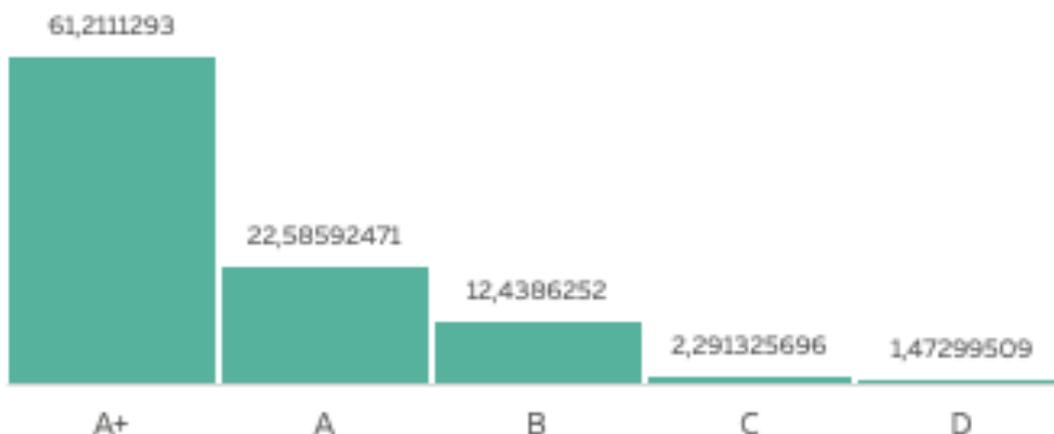
2.3. ¿Cuál es la posición de los EECC con base en la clasificación de planteles?

Atendiendo los criterios nacionales de clasificación de planteles de ICFES (2014), con base en los resultados de las pruebas Saber de grado 11º, los EECC se clasifican así:

- **Categoría A+.** En el 61,2% de los EECC más del 85% de los estudiantes se ubican en el cuarto cuartil con los puntajes superiores en más de las cinco pruebas Saber 11º.
- **Categoría A.** El 22,6% de los EECC ubican a más del 65% de los estudiantes en el cuarto cuartil.
- **Categoría B.** El 12,4% ubica al 40% de sus estudiantes en los mejores resultados en las pruebas Saber 11º.
- **Categoría C.** El 2,3% ubican al 15% de los estudiantes en el cuartil superior.
- **Categoría D.** El 1,5% ubica a menos del 20% de sus estudiantes en el cuartil más alto.

En resumen, 6 de cada 10 EECC logran que más del 85% de sus estudiantes alcancen resultados educativos altos en las pruebas saber. Sin embargo, los 4 restantes deben emprender acciones de mejora ya que el 20% de los resultados son medios, bajos y muy bajos (ver gráfico 19).

Gráfico 19. Clasificación de los EECC con base en Saber 11º.
Fuente: elaboración propia.



2.4. Otros aspectos relacionados con la calidad

Se encuestó, entrevistó y observó la dinámica escolar sobre: factores asociados a la enseñanza, competencias básicas, competencias duras, uso inteligente de la tecnología, bilingüismo, coherencia entre el proyecto declarado y el ejecutado. A continuación se comparten los hallazgos.

a. Factores asociados a la enseñanza

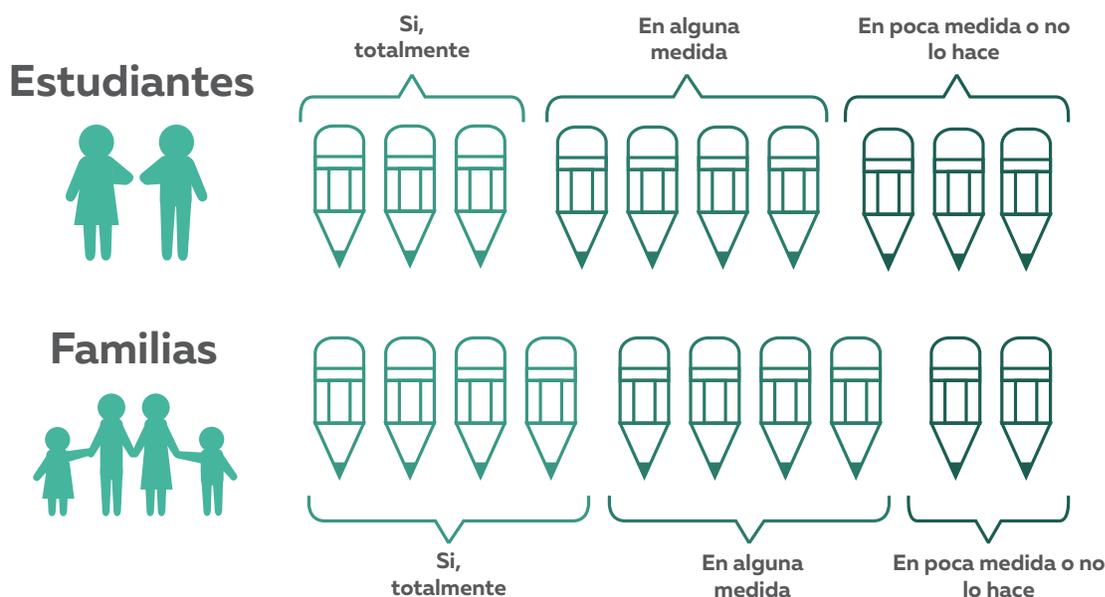
- **¿Qué piensan los estudiantes?** El 86% declaró entre muy de acuerdo y de acuerdo que sus profesores tienen los conocimientos y las habilidades para enseñar. El 79% estima que les brindan el acompañamiento y el apoyo necesario.
- Pero es importante atender que 3 de cada 10 estudiantes consideran que la enseñanza despierta el interés y aviva el aprendizaje; 4 de esos 10 estudiantes son pasivos, no lo consideran bueno, pero tampoco malo; los 3 restantes dicen que las clases carecen de esos rasgos (ver gráfico 20).
- En las entrevistas los estudiantes expresaron que la escuela no se integra adecuadamente a sus necesidades alrededor del aprendizaje y que es un tanto anacrónica por sus rutinas de enseñanza. En las aulas prima la entrega de información es lineal, repetitiva y memorística, lo cual resulta desventajoso en una era en la que la autonomía en el aprendizaje se considera esencial.
- **¿Qué piensan las familias?** El 47% de ellas considera que sus hijos reciben el acompañamiento pedagógico y el apoyo educativo de la escuela, 39% estima que en buena medida y el 4% restante piensan que no. Frente a si consideran que la enseñanza sea motivante y conveniente, el 43% piensa que si, el 40% considera que en alguna medida y el 17% estima que no. Al igual que los estudiantes las familias consideran que la experiencia de aula debe ser redefinida, que las estrategias de enseñanza tendrían que ir más allá de la fórmula de tablero, marcador, cuaderno y repetición.
- **¿Qué dicen los docentes?** Un 53% de los maestros piensan que los proyectos educativos son claros, 48% considera que son relevantes y pertinentes, pero el 11% expresa que los proyectos escolares no tienen esas características. Además, 4 de cada 10 maestros estiman que sus métodos de enseñanza son claros y adecuados para el aprendizaje, 4 más de esos 10 estiman que en buena medida y 2 creen que no. 5 de cada 10 maestros piensan que las políticas para evaluar a los estudiantes son claras y pertinentes, otros 4 estiman que en buena medida y 1 piensa que no.



Gráfico 20. Percepción hacia la enseñanza en los EECC.

Fuente: Peñas, 2019.

¿La enseñanza es **motivante** y promueve el **aprendizaje**?



b. Competencias básicas

- **¿Qué opinan los estudiantes?** 88% declararon que estaban muy de acuerdo y de acuerdo frente al nivel de progreso en las competencias básicas en lenguaje y comunicación. 85% piensa que tienen los conocimientos y las habilidades históricas y sociales. 71% estima que son competentes en matemáticas. 88% considera que tienen conocimientos y habilidades en biología, física y química. 82% piensa que son creativos y que la escuela ha fomentado sus habilidades artísticas. 89% piensa que la escuela estimula sus habilidades deportivas y un estilo de vida saludable. 86% considera que son competentes en tecnología.
- **¿Qué opinan las familias?** El 46% estima que totalmente y el 45% que en buena medida, los EECC enseñan los saberes y las habilidades básicas que requieren sus hijos e hijas para enfrentarse al presente y el futuro. De hecho, el 61,7% piensa que lo que aprenden sus hijos es mejor que lo que enseñan otras escuelas, 33,3 dice que es lo mismo y el 5% piensa que es inferior.



- **¿Qué opinan los docentes?** El 56% considera que sus estudiantes logran desarrollar totalmente las competencias básicas, el 34% dice que en buena medida y el 10% considera que no. El 47% además estima que los aprendizajes están integrados y que se conectan con la realidad de los estudiantes.

c. Competencias blandas

- **¿Qué dicen los estudiantes?** 48% piensa que los EECC promueven el pensamiento crítico. El 36% dice que en alguna medida y el 15,6% estiman que no. 4 de cada 10 consideran que la escuela promueve el liderazgo, el emprendimiento y el trabajo colaborativo, 4 piensan que en alguna medida y 2 creen que no.
- **¿Qué dicen las familias?** El 85% estima que totalmente o en buena medida las escuelas desarrollan el pensamiento crítico y las habilidades para pensar y aprender. 4 de cada 10 estiman que se promueve el liderazgo, el emprendimiento y el trabajo colaborativo, 4 piensan que en alguna medida y 2 creen que no.
- **¿Qué dicen los docentes?** El 50% de los maestros piensan que en sus escuelas se enseña a pensar de forma crítica, crear, colaborar, liderar y emprender, el 37% dice que en buena medida y el 13% restante estima que no. El 77% considera que en el aula se dinamizan ambientes colaborativos, el 61% considera que promueven las inteligencias múltiples y el 70% piensa que se enseña a pensar.

d. Uso inteligente de la tecnología para aprender

- **¿Qué dicen los estudiantes?** El 57% de los estudiantes expresan que sus maestros involucran la computación en la nube en el aprendizaje. 6% dice que realizan actividades on line como jugar, integrar tutoriales y simular. 29% dice que utilizan plataformas digitales para aprender. Y 58% expresa que les gustaría que se integre más la tecnología en el aula.
- **¿Qué dicen las familias?** El 56% considera que utilizan herramientas digitales para aprender y comunicar, el 21% dice que en buena medida y el 23% restante considera que no. El 46% cree que tienen los recursos adecuados para aprender, el 37% estima que en buena medida y el 17% restante cree que no.
- **¿Qué dicen los docentes?** El 68% estima que totalmente o en buena medida tienen los recursos para mediar el aprendizaje en las aulas. 75% piensa que la cantidad y la calidad de los espacios educativos son adecuados. 77% estima que hay una adecuada gestión de datos. El 40% expresa que



necesitarían integrar la computación en la nube en el aprendizaje, y un 60% estima que necesitan herramientas digitales más eficaces para la comunicación con las familias.

- e. El bilingüismo en el aprendizaje.** Junto con la formación en valores, el bilingüismo fue un tema de conversación recurrente con los 117 consejos de padres de familias y estudiantes de las escuelas visitadas in situ. Ahí dijeron que esperan más en esa materia, que no migran a escuelas bilingües nacionales o internacionales por los costes y porque tampoco desean perder la formación en valores, pero expresan que es una necesidad insatisfecha. En las encuestas expresaron lo siguiente:
- **¿Qué dicen los estudiantes?** El 41% dice que su EECC ofrecen programas de aprendizaje intensivo del inglés y el 40% expresa que están satisfechos. Los restantes, el 60%, dijeron que o no lo tienen o no les gusta los que les ofrecen. El 90,4% demanda programas de inglés enfocados en el dominio de la lengua.
 - **¿Qué dicen las familias?** El 40% expresa que sus EECC tiene programas de inglés y están satisfechos, el 60% restante dice que no tienen o no les satisface lo que actualmente ofrece el colegio. El 97% expresa que deberían implementar programas que cubran esa expectativa.
 - **¿Qué dicen los docentes?** El 45% expresa que tienen programas para potenciar el idioma inglés y están satisfechos. El 55% restante piensa que no o que no los satisface lo que hacen actualmente. El 76% piensa que el inglés daría una ventaja competitiva en el mercado educativo y el 97% considera que se debería implementar un programa para cumplir las expectativas.
- f. Coherencia entre el currículo declarado y el ejecutado.** Al leer los proyectos educativos de los 115 EECC visitados in situ se encontró que en todos son recurrentes palabras como aprendizaje significativo, intereses de los estudiantes, centrados en el aprendizaje, desarrollar las competencias. En general las escuelas integran relatos contemporáneos, bastante activos (Pinar, 20016) y pensados desde y para el estudiante.

En ninguno de estos proyectos educativos declaran que cuentan con un modelo pedagógico propio, pero si expresan 8 de cada 10 veces que tienen una propuesta pedagógica. Al respecto listan rasgos de diferentes corrientes, citan autores y nombran elementos del carisma. En las 2 restantes se sitúan en una corriente determinada: enseñanza para la comprensión, aprendizaje basado en problemas, etc.

Así que los EECC declaran rasgos de sus propuestas educativas, pero en pocos



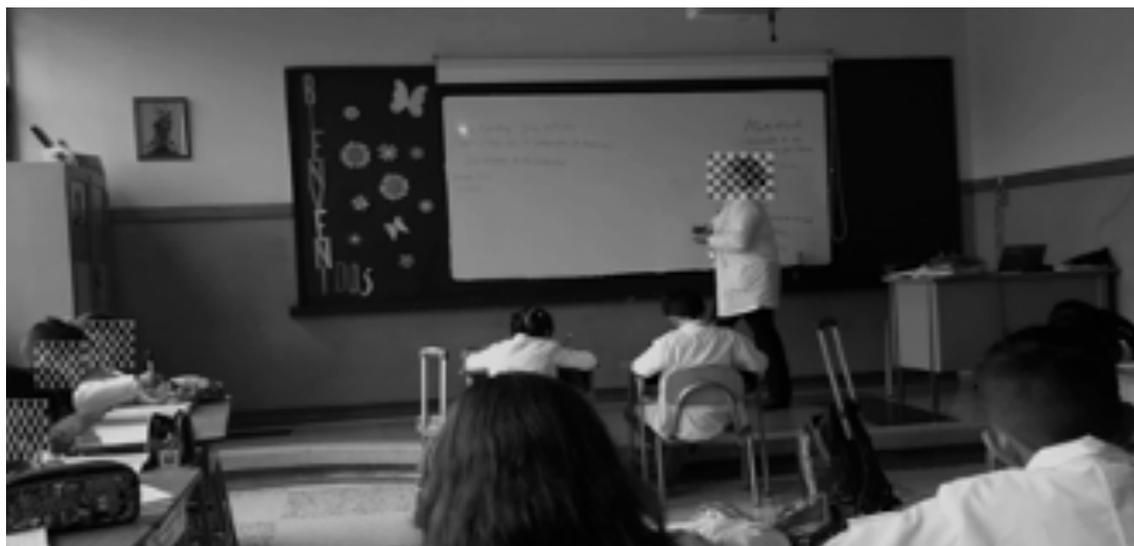
casos fueron contundentes para expresar cuál es su valor diferencial. Los textos tienen relatos homogéneos donde el carisma, la formación integral y las competencias básicas son el discurso común.

Pero más allá de la homogeneidad, resulta inquietante que la realidad del aula no es coherente con esos discursos. Como se puede ver en la Ilustración 1 (ver imagen), en el 90% de los videos y fotografías de las 675 instantáneas de clase que se tomaron con el método Stallings (Banco Mundial, 2016), los estudiantes estaban sentados en pupitres unipersonales, orientados hacia sus profesores y el pizarrón, escuchando un diálogo unilateral o contestando preguntas de recuperación. El 5% de las veces las aulas estaban organizadas de otras formas, en círculo, por ejemplo, pero la mediación era la misma. En el 5% de los restantes se observaron dinámicas de aula diferentes a la instrucción y la asimilación de información.

Es decir, homogéneos o no, los proyectos educativos hablan de un aula dinámica, centrada en los estudiantes, integral, orientada a la indagación y más. Pero se observó que las aulas son lineales y están enfocadas en verbalizar información, escribir esa información y reproducirla.

Ilustración 1. Ejemplo de una instantánea de clase en un EECC.

Fuente: elaboración propia.

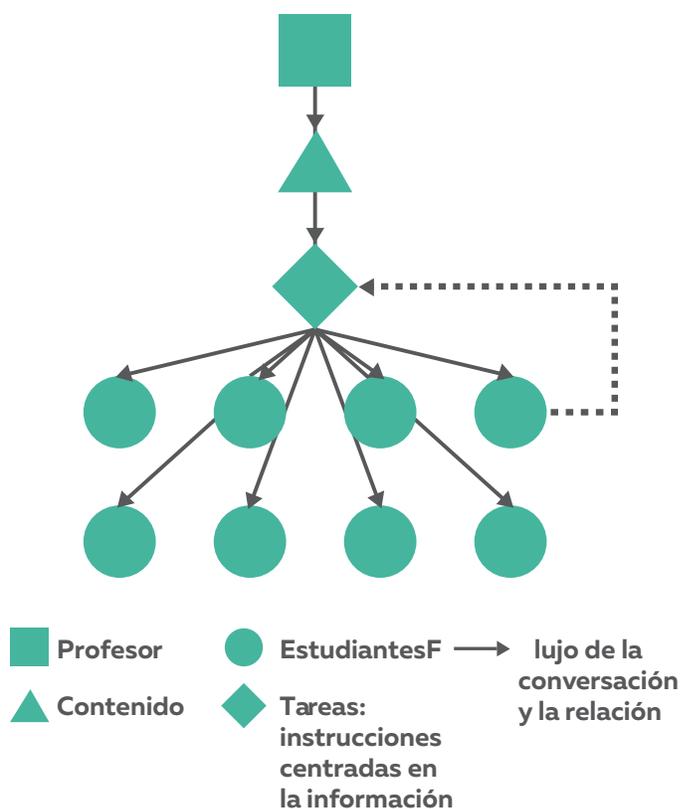


Según Elmore (2009), el aula está integrada por cuatro factores clave: docente, estudiante, los contenidos o las habilidades, y la dinámica entre los factores anteriores. Atendiendo esta idea, lo que se observó en las aulas de los EECC fue lo siguiente:



Gráfico 21. Dinámica pedagógica de los EECC.

Fuente: elaboración propia.



De manera detallada, atendiendo el protocolo de observación Stallings (Banco Mundial, 2016), en las Tablas 3 y 4 se muestran las conductas observadas, las frecuencias directas y su proporción en porcentajes (sobre el 100% del total de observaciones).



Tabla 3. Observación de clase en primaria, resumen.

Fuente: elaboración propia.

| Comportamiento observado | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Explica en la pizarra. | 195 | 14,0 |
| Pregunta y responde simultáneamente. | 178 | 12,8 |
| Dinamiza trabajo colaborativo entre estudiantes. | 174 | 12,5 |
| Dicta y los estudiantes copian. | 160 | 11,5 |
| Propone ejercicios en el cuaderno. | 124 | 8,9 |
| Revisa cuadernos. | 102 | 7,3 |
| Integra el uso de las TIC para observar. | 96 | 6,9 |
| Propone actividades de pensamiento. | 87 | 6,3 |
| Disciplina a los estudiantes. | 80 | 5,8 |
| Lee en voz alta o explica de un libro. | 48 | 3,5 |
| Propone experiencias en situaciones reales. | 42 | 3,0 |
| Práctica actividades para memorizar. | 38 | 2,7 |
| Resuelven problemas del contexto. | 25 | 1,8 |
| Integra el uso de las TIC para pensar. | 18 | 1,3 |
| Organiza el aula con los estudiantes. | 12 | 0,9 |
| Conversa con sus estudiantes. | 6 | 0,4 |
| Gestiona el aula solo. | 2 | 0,1 |
| Motiva a los estudiantes a que debatan. | 2 | 0,1 |
| Conversa con otros. | 0 | 0,0 |
| No está en el aula. | 0 | 0,0 |
| Califica exámenes mientras los estudiantes trabajan. | 0 | 0,0 |
| Integra el uso de las TIC para consultar. | 0 | 0,0 |



Tabla 4. Observación en clase en secundaria, resumen.

Fuente: elaboración propia.

| Comportamiento observado | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Explica en la pizarra. | 212 | 12,2 |
| Propone ejercicios en el cuaderno. | 187 | 10,8 |
| Dicta y los estudiantes copian. | 183 | 10,5 |
| Pregunta y responde simultáneamente. | 172 | 9,9 |
| Dinamiza trabajo colaborativo entre estudiantes. | 134 | 7,7 |
| Disciplina a los estudiantes. | 97 | 5,6 |
| Motiva a los estudiantes a que debatan. | 93 | 5,4 |
| Integra el uso de las TIC para observar. | 92 | 5,3 |
| Conversa con sus estudiantes. | 82 | 4,7 |
| Revisa cuadernos. | 78 | 4,5 |
| Gestiona el aula solo. | 67 | 3,9 |
| Práctica actividades para memorizar. | 64 | 3,7 |
| Lee en voz alta o explica de un libro. | 52 | 3,0 |
| Propone actividades de pensamiento. | 51 | 2,9 |
| Propone experiencias en situaciones reales. | 42 | 2,4 |
| Integra el uso de las TIC para pensar. | 42 | 2,4 |
| Resuelven problemas del contexto. | 38 | 2,2 |
| Integra el uso de las TIC para consultar. | 28 | 1,6 |
| Organiza el aula con los estudiantes. | 19 | 1,1 |
| Califica exámenes mientras los estudiantes trabajan. | 2 | 0,1 |
| Conversa con otros. | 0 | 0,0 |
| No está en el aula. | 0 | 0,0 |



Estos registros muestran que la dinámica del aula es vertical y unilateral la mayor parte del tiempo. Pero esto no es necesariamente inadecuado. La consultora McKinsey (2017) demostró que la enseñanza instructiva o vertical, como la observada en las instantáneas, es la mejor para aprender datos y procedimientos. El problema es que las máquinas ya llevan ventajas en esas tareas. Así que se requiere equilibrar la escuela con aulas horizontales, más colaborativas, para potenciar habilidades blandas como el trabajo en equipo, la creatividad y el pensamiento crítico, tareas donde las máquinas no son rivales para los humanos.

El plan decenal de educación de Colombia (MEN, 2016) aboga por esto. Invita a que se expandan y superen las prácticas tradicionales y que se integre la tecnología como un recurso para aprender y pensar, no solo para exponer. El BID, en su observatorio SUMMA, apoya lo mismo y asevera que entre las innovaciones más costo-eficientes y adecuadas para Latinoamericano son el aprendizaje profundo del contenido y las aulas centradas en experiencias colaborativas y flexibles.

En suma, los estudiantes y las familias, demandan un rediseño del aula y de las experiencias de aprendizaje. Además, las escuelas son tan homogéneas que los factores diferenciales y competitivos prácticamente no existen (Porter, 1985) y en una era donde la información circula de forma ingente y prácticamente casi no quedan barreras para acceder a ella, es vital que los EECC se pregunten sobre cuáles son los nuevos sentidos de la educación, y para qué vale la pena ir a la escuela si el centro ya no es la información.

3. Bienestar

3.1. ¿Qué tanto bienestar genera la educación colombiana?

La respuesta se debe abordar en dos partes: desde el punto de vista del ambiente escolar y desde el clima organizacional y laboral.

- a. **Ambiente escolar.** En Colombia, según el índice sintético de calidad educativa (MEN, 2016), 7 de cada 10 escuelas cuentan con un ambiente escolar adecuado. Esto implica que tienen la capacidad de generar condiciones positivas para el desarrollo del aprendizaje y la enseñanza. También, que hay la suficiente calidad y frecuencia de realimentaciones de los maestros a sus estudiantes para que se alcancen las metas educativas.

En primaria y secundaria el índice nacional es de 0,75 sobre 1 (ICFES, 2019), esto implica que en su mayoría los estudiantes son disciplinados, interactúan en ambientes participativos y cuentan con procesos sociales dinámi-



cos y emocionalmente pertinentes. En suma, la mayoría de las escuelas del país son espacios educativos que propician el aprendizaje y el desarrollo infantil y juvenil.

- b. Ambiente organizacional y laboral.** En el rastreo bibliográfico realizado no se encontraron datos sobre el clima organizacional y laboral de los docentes en escuelas no oficiales de Colombia. Hay datos que muestran la realidad de los maestros del sector oficial y se generalizan a todos los niveles de la docencia. Así que resultan improcedentes atendiendo el modelo de contratación y el segmento de usuarios al cual se dirigen estas escuelas.

Por ejemplo, la OCDE (2018) expresó que en Colombia se ha avanzado en la profesionalización y el desarrollo de las condiciones organizacionales para lograr una mejor enseñanza y un efecto positivo en el aprendizaje. Pero también insiste en la necesidad de la igualdad de la asignación, en que todos los estudiantes puedan contar con los mejores profesores, especialmente los del sector rural, y en que asignen recompensas salariales condicionadas al aprendizaje de los estudiantes. Empero, son hallazgos del sector oficial.

Un ejemplo más, el BID (2018) manifestó que la rápida expansión de las escuelas latinoamericanas en los 60's y 70's llevó al crecimiento ingente de trabajadores dedicados a la docencia. Sin embargo, en esos días cualquiera era educador, fuera o no idóneo, siempre que cubriera la plaza. Esto ocasionó un desencanto generalizado ya que la docencia perdió la reputación y se desmejoraron las condiciones de trabajo. Empero, este hallazgo habla del gremio docente no oficial, sin abordar particularmente al magisterio de la escuela privada.

En suma, no hay datos nacionales sobre el ejercicio profesional del magisterio de las escuelas privadas de Colombia.

3.2 El ambiente escolar en los EECC. Mirada de las familias y los estudiantes

Retomando el tema del ambiente en los EECC, en este estudio se encontraron los siguientes hallazgos desde la mirada de las familias y los estudiantes, a saber:

a. ¿Qué dicen los estudiantes?

- El 93% de los estudiantes consideran que sus ambientes familiares son adecuados para aprender. Piensan que sus familias les brindan las condiciones adecuadas para crecer sanamente y expandir su potencial.



- El 37% piensa que en mayor medida y el 41% en buena medida sus colegios son lugares seguros, donde se sienten tranquilos, cuidados, respetados y protegidos. El 19% tiene una visión contraria. Cabe anotar que estos datos son consistentes con los resultados encontrados en la categoría ambiente escolar del ISCE: 0,75 sobre 1.
- 4 de cada 10 estudiantes piensan que los EECC son lugares igualitarios, con las mismas oportunidades para todos, que son colegios abiertos a la diversidad, 3 de cada diez dicen que en buena medida y los 3 restantes consideran que no. En las entrevistas los estudiantes expresaban que si bien sus escuelas son seguras, amables y adecuadas para el bienestar y la convivencia, también generan dinámicas sociales donde es complejo dirimir y expresar posturas diferentes a las expectativas más conservadoras de la sociedad.
- El 80% considera que las instalaciones de sus escuelas y los servicios que ofrecen son muy adecuados o bastante adecuados para su desarrollo personal, físico y para propiciar el aprendizaje.
- También se evaluaron los riesgos psicosociales, se les preguntó si durante los últimos seis meses se presentaron situaciones asociadas a la agresión física, digital, el consumo de tabaco, licor, drogas psicoactivas y embarazos adolescentes, y esto fue lo que expresaron (ver la Tabla 5):

Tabla 5. Riesgos psicosociales de los estudiantes de los EECC.
Fuente: elaboración propia.

| Factores de riesgo | Sí | No |
|--|-----|-----|
| Agresión física. ¿Fue víctima de agresión física por parte de sus compañeros durante los últimos seis meses? | 19% | 81% |
| Agresión digital. ¿Fue agredido por internet, chat o cualquier medio digital durante los últimos seis meses? | 10% | 90% |
| Embarazos en adolescentes. ¿Sabe si se presentó algún embarazo adolescente en su vida escolar? | 23% | 77% |
| Pandillas. ¿Sabe si algún compañero se vinculó a una pandilla o grupos que pueden dañar durante los últimos seis meses? | 18% | 82% |
| Alcohol. ¿Sabe si sus compañeros han consumido alcohol durante los últimos seis meses? | 42% | 58% |
| Tabaco. ¿Sabe si sus compañeros han consumido tabaco durante los últimos seis meses? | 21% | 79% |
| Psicoactivos. ¿Sabe si sus compañeros han consumido drogas o sustancias psicoactivas durante los últimos seis meses? | 25% | 75% |



b. ¿Qué dicen las familias?

- El 90% de las familias expresa que están muy satisfechas y bastante satisfechas hacia los EECC en aspectos como el cuidado que brindan a sus hijos, el bienestar, el respeto y la protección.
- El 89% considera que sus hijos reciben un trato igualitario y equitativo, además que los EECC están abiertos a la diversidad.
- El 85% estiman que los EECC tienen totalmente o en buena medida, servicios, instalaciones y condiciones básicas que aseguran la atención de las necesidades básicas de sus hijos.
- El 92% de las familias asegura que recibió un trato oportuno, cercano y respetuoso cuando tramitó algún requerimiento académico o administrativo en los colegios.
- El 88,44% expresa que cuentan con espacios de formación de familias que permite potenciar la crianza y fortalecer la relación escuela-hogar. También, que en el 90% de los EECC cuentan con servicios adecuados para brindar asesoría escolar, apoyo emocional, consejería y atención a las dificultades personales.
- El 94% de las familias considera que los EECC brindan servicios en primeros auxilios y atención primaria en salud oportuna cuando sus hijos lo requieren.

Al contrastar los datos de los EECC con la Encuesta Nacional de Comportamientos y Factores de Riesgo en Niños, Niñas y Adolescentes en Colombia (DANE, 2017) se encontró que los EECC son espacios seguros y adecuados para el desarrollo infantil y juvenil. Por ejemplo, a nivel nacional el 31,5% de los niños, niñas y adolescentes han consumido alguna sustancia psicoactiva o cigarrillo, frente al 25% y 21% de los EECC respectivamente (DANE, 2017).

Otros temas ratifican el buen ambiente escolar de los EECC. Por ejemplo, en riesgos de agresión, el 54.7% de los niños, niñas y adolescentes de Colombia indican que fueron víctimas de algún tipo de ciberacoso frente al 10% de la población de los EECC (Valero, 2017). El 79% de los estudiantes de Colombia reportó no ser víctimas de ninguna forma de agresión o exclusión, mientras que en los EECC fue el 81% (Valero, 2017). Además, en ninguna visita en sitio de los 115 EECC donde se entrevistó a la comunidad se conocieron reportes de casos de convivencia tipo III, siguiendo el protocolo de la Ley 1620 de 2009.

Pero también hay que aumentar el cuidado frente a algunas situaciones. Por ejemplo el nivel de consumo de alcohol (42%) reportado entre los estudiantes



de los EECC es inusualmente alto, ya que la media nacional es de 30,5%. Al profundizar en el tema, se encontró que esto ocurre especialmente en Bogotá, Medellín y Barranquilla, también en las ciudades intermedias de Antioquía y Nariño.

También hay que prestar atención a los comportamientos sexuales riesgosos, particularmente lo concerniente a la reproducción. El 23% de los estudiantes declaró que tuvo conocimiento de la ocurrencia de algún embarazo adolescentes durante su vida escolar. Si el 13% de los menores de 15 años de Colombia ya son sexualmente activos y el 16% estuvo en embarazo alguna vez, según el Ministerio de Salud de Colombia (2016), el dato resulta inquietante y valdría la pena profundizar.

En suma, nada será suficiente en materia de cuidado de los niños, niñas y adolescentes, pero los datos son positivos y alientan a los EECC a mantener como premisa la formación en valores y la promoción de condiciones sociales para aprender y desarrollarse integralmente como personas. Más que una escuela, los EECC son un aliado clave de las familias para compensar las ausencias que generan el trabajo y la dinámica de la vida moderna, los EECC son hogares-escuela donde se aprende, forma y trasciende social y espiritualmente.

3.3. Ambiente organizacional y laboral, mirada de los maestros y directivos

Se encontraron varios hallazgos en las entrevistas y las encuestas a los educadores, los cuales se tratarán aquí en las siguientes categorías: gratificación laboral, clima organizacional, condiciones de trabajo, formación y aprendizaje continuo.

a. ¿Cómo perciben la gratificación laboral?

- Según declararon los 2.961 maestros encuestados y se pudo contrastar con los 115 consejos académicos entrevistados, el 59% encuentra que su trabajo es muy gratificante y estimulante, el 32% estima que resulta bastante adecuado y el 8% tiene una visión contraria, estima que hay ausencia de esos factores en su trabajo.
- En las entrevistas los directivos docentes se quejaron en la mayoría de los casos sobre el nivel de compromiso de los maestros. Estiman que hay poco nivel de adherencia y que, ante cualquier oferta laboral, especialmente ante las convocatorias del magisterio público, los educadores tienden a dejar los colegios sin mayor reparo. Expresaron que la fidelización del docente es un gran problema para asegurar una buena prestación del servicio educativo.



b. ¿Cómo valoran el clima organizacional?

- El 86% de los maestros estima que totalmente o en buena medida puede encontrar apoyo entre sus compañeros de trabajo y entre los directivos docentes. El 14% considera que no.
- El 84% piensa que las relaciones humanas que se establecen en los EECC son gratificantes y satisfactorias, que el ambiente relacional es adecuado para cumplir con su trabajo. El 16% piensa lo contrario.
- El 82% considera que totalmente o en buena medida pueden establecer una comunicación efectiva, que las conversaciones con sus compañeros, especialmente con sus jefes, son sinceras y oportunas. El 18% piensa que no.
- El 84% considera que reciben el acompañamiento y las orientaciones adecuadas por parte de sus jefes para cumplir adecuadamente con su trabajo. El 16% no.

c. ¿Cómo perciben las condiciones de trabajo?

- Se les pidió a los maestros que compararan sus condiciones de trabajo con las de otros colegios y para el 62,4% son mejores en los EECC. El 33,2% dice que son iguales. El 4,09% expresó que son peores.

En las entrevistas se encontraron diferentes matices dependiendo de las ciudades, por ejemplo, los que encuentran que los EECC son mejores empleadores están ubicados especialmente en ciudades intermedias de Antioquía y Boyacá. Pero en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali, los maestros piensan que los mejores empleadores son otros colegios.

También se encontró que para los maestros de los colegios de estratos medio y medio bajo, sería mejor opción trabajar para el Estado como maestro de carrera magisterial. Pero en los estratos más altos no, preferirían ir a otros colegios privados con condiciones laborales mejores a las que tienen.

- En cuanto a la visión de las condiciones legales, el 72% piensa que sus contratos son conformes con el marco jurídico. El 17% estima que son mejores que lo establecido. El 11% piensa que van en detrimento de las condiciones legales.
- Frente al Employer Branding (Almazura, 2009), se preguntó si han considerado mantener su trabajo. El 75% expresó que en los últimos seis meses no buscó trabajo, pero el 25% expresó que sí.



En las entrevistas se profundizó en el tema y encontró que:

- les gustaría ganar más dinero, pero esto no es decisivo, prefieren contratos laborales de 12 meses y no solo por la temporada escolar;
- también añoran mejores condiciones de seguridad laboral para proyectarse en el largo plazo;
- y expresaron que sería conveniente contar con recompensas no salariales y una mayor satisfacción emocional.

En solo 4 entrevistas de 115 realizadas, los maestros se quejaron abiertamente del clima laboral, de las relaciones y del efecto en su deseo de no continuar. La realidad es que para la mayoría el trabajo en los EECC es adecuado, conveniente y gratificante, pero se sienten mal recompensados económicamente y esto motiva a 3 de cada 10 profesores a buscar otras oportunidades.

- El 75% de los maestros dice que no se ha enfermado por motivos laborales, el 24% expresa lo contrario. No reportaron qué tipo de enfermedad laboral, pero el plan de salud ocupacional del magisterio de Colombia (Ministerio de Educación, 2011), manifiesta que el perfil epidemiológico está centrado en las enfermedades relacionadas con la voz y los factores de riesgo psicosocial derivados de la interacción con la comunidad, las familias y los estudiantes.
- Por último, hay un riesgo significativo en la parte emocional. El 52% estima que no se siente agotado emocionalmente por su trabajo, pero el 47% piensa lo contrario. Estiman, según dijeron en las entrevistas, que: su profesión genera estrés, especialmente al final del año escolar; que en muchos casos hay sistema de gestión de calidad que los llenan de formatos, papeles y controles con poco valor agregado en el aprendizaje, y que las jornadas laborales no se limitan a la escuela, sino que demandan mucho tiempo de preparación que no está contemplado como tiempo laboral.

d. ¿Cómo perciben la formación y el aprendizaje continuo?

- En cuanto a los procesos de formación y capacitación, el 86% declaró que recibieron algún tipo de instrucción para mejorar sus competencias profesionales, el 13% dijo que no.
- En el caso de las escuelas visitadas, en ninguna de las 115 se encontró un plan de entrenamiento de competencias organizacionales o una política de actualización educativa, cada maestro debe estudiar por su cuenta si lo desea.
- El 45% considera que el EECC donde trabaja contribuye totalmente en



su crecimiento personal y profesional. El 33% en buena medida. El 22% considera que no lo hacen.

- En ninguno de las 115 EECC visitados en sitio se encontró un plan de carrera profesional, programa de fidelización laboral o programa de recompensas y estímulos para aumentar el éxito en el trabajo. En la mayoría de casos la gestión del talento humano está centrada en el ingreso, control y salida, poco en el bienestar más allá de celebraciones y festividades.
- El 94% de los directivos docentes de los EECC estiman que sus equipos de maestros requieren más formación. Además, que solo el 22% de los maestros reciben formación virtual, todo se gestiona de forma presencial. Piensan que se requieren actualización en temas como habilidades directivas (63%), innovación escolar (97%), metodología del aula (96%), pastoral (81.2%), coaching (82%) y uso de la tecnología (93%).

4. Pastoral

Aunque el estudio se realizó en establecimientos educativos que se autoreconocen como católicos, no todos tienen la pastoral como un eje central de su misión. Se debe a que hay EECC confesionales liderados por congregaciones religiosas, otros son colegios gerenciados por el clero diocesano y hay establecimientos dinamizados por laicos (no vinculados al clero) que se declaran católicos y se agremian en la Confederación Nacional Católica, pero son en esencia seculares.

Para los primeros EECC el tema pastoral resulta vinculante. Ningún colegio católico se creó como un fin en sí mismo, pues todos fueron concebidos como un medio para un fin mayor: la evangelización (Congregación para la Educación Católica, s.f.). Y a su vez la evangelización se consideró como una forma adecuada de vivir la experiencia del aprendizaje y la mediación cultural (Cortés y Viguera, 2014).

En los EECC que fueron fundados por laicos, el interés de educar antecede al de evangelizar. Asumen la confesionalidad y desarrollan curricularmente la Educación Religiosa Escolar (ERE) desde el marco de la Conferencia Episcopal de Colombia (2018). Pero son escuelas confesionales que deben equilibrar su identidad religiosa con las dinámicas que implica la vida laical. La pastoral no está en el seno de su construcción.

Debido a esta particularidad el estudio del componente pastoral se centró, de un lado, en la autoevaluación de la gestión pastoral de los ECC, es decir, en establecer qué proyectos educativos lideran, cuáles son los temas centrales que abordan y qué nivel de implicación comunitaria existe. Luego, de otro lado, se contrastó con la mirada de las comunidades educativas, en dilucidar cómo ven



las familias, los maestros y los estudiantes el quehacer pastoral. A renglón seguido se muestran los hallazgos.

4.1. Perspectiva desde las escuelas hacia las comunidades

Proyecto educativo pastoral. Según declararon los encargados de pastoral o los directivos docentes cuando no se encontró esa figura, el 87% de los EECC tienen un plan pastoral definido y en curso, mientras que el 12% restante no.

Dichos planes cuentan con los siguientes componentes básicos frente a la evangelización: objetivos pastorales (81% de los EECC), líneas de acción (73%), actividades ejecutadas con los estudiantes para cada etapa (80%), actividades orientadas a las familias (60%), actividades para los profesores (70%) y sistemas formales de evaluación para determinar el impacto de la pastoral (73%). Es decir, tres cuartas partes de los EECC tienen un marco de gestión claro que permite asegurar la identidad y el componente misional orientado a la evangelización.

Ámbitos de la pastoral. Los aspectos que se desarrollan en los EECC alrededor de la pastoral son: vivir momentos de oración (85%), participar en celebraciones eucarísticas y fiestas de la Iglesia (79%), vivir momentos de eclesialidad y relación de misión compartida entre el clero y los laicos (59%), desarrollar jornadas encaminadas al compromiso social (78%) y celebrar fiestas y momentos particularmente vinculados con los carismas (58%).

Implicación pastoral: ¿quiénes lideran? En 19,5% de los EECC cuentan con equipos de pastoral dedicados al liderazgo y la gestión evangelizadora, en el 20,43% la dinamizan equipos colaborativos integrados por los religiosos y los profesores, en el 13,98% vinculan a los estudiantes como dinamizadores y el 46% restante no tienen equipos de pastoral, se intenta motivar a todos los sectores de la comunidad para que participen.

Según la CETIBEPAL (2016), hubo una época donde era ingente la cantidad de religiosos y había suficiente recurso humano para atender las labores pastorales. No generaba costes significativos porque los religiosos no percibían salarios y en últimas estas tareas eran inherentes a su proyecto de vida como consagrados.

Pero en una época marcada por la escases de vocaciones, donde muchos de los religiosos son adultos mayores (CETIBEPAL, 2016), resulta determinante ampliar el nivel de implicación de los laicos para mantener viva la pastoral. Se requiere la corresponsabilidad de la comunidad educativa y esto implica motivarlos, generar condiciones organizacionales y dinamizar programas que respondan a los intereses de los maestros, las familias y los estudiantes.



¿Qué impacto tiene la pastoral? Siguiendo con la autoevaluación, en la Tabla 6, se muestran las acciones de impacto de la pastoral:

Tabla 6. Impacto pastoral desde la mirada de los líderes.

Fuente: elaboración propia.

| Acciones de impacto a nivel pastoral | Sí | No |
|--|-----|-----|
| Misión compartida. ¿Se integran y lideran la misión evangelizadora entre laicos, presbiterios y religiosos? | 80% | 20% |
| Evangelización. ¿Contribuyen al crecimiento de la fe de toda la comunidad educativa? | 91% | 9% |
| Evangelización y currículo. ¿Cuentan con plan curricular pensado con carácter evangelizador? | 75% | 25% |
| Integración. ¿Vinculan el quehacer pastoral a los desafíos y la realidad social? | 74% | 26% |
| Formación. ¿Se realizan sesiones de formación y actualización para los responsables de la pastoral? | 55% | 45% |
| Integración con la Iglesia. ¿Integran la acción pastoral de la escuela con los procesos de las parroquias y diócesis? | 89% | 11% |

4.2. Perspectiva desde las comunidades escolares

Ahora hay que girar el foco de atención. Después de la autoevaluación el objetivo fue evaluar cómo ven la pastoral sus destinatarios, qué apreciación tienen las familias, los estudiantes y los docentes.

Alineados con la visión de Aparecida (V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano, 2007, citada por la CELAM y SM, 2011), se cotejó qué tanta (...) "capacidad tienen los EECC para promover y formar discípulos y misioneros que respondan a la vocación recibida y comuniquen por doquier, por desborde de gratitud y alegría, el don del encuentro con Jesucristo" (CELAM, 2011, p. 14).

a. ¿Qué dicen las familias?

- Se indagó si perciben que invitan a sus hijos a vivir los valores sociales y espirituales del evangelio: 7 de cada 10 dijeron sí, 2 no lo afirman o lo niegan, 1 piensa que no lo hacen (ver gráfico 23).
- Según el 58% de las familias, totalmente los invitan a cuestionarse, crecer desde su interior y poner sus virtudes al servicio de los demás, 31% estima que en buena medida y el 11% piensa que no.

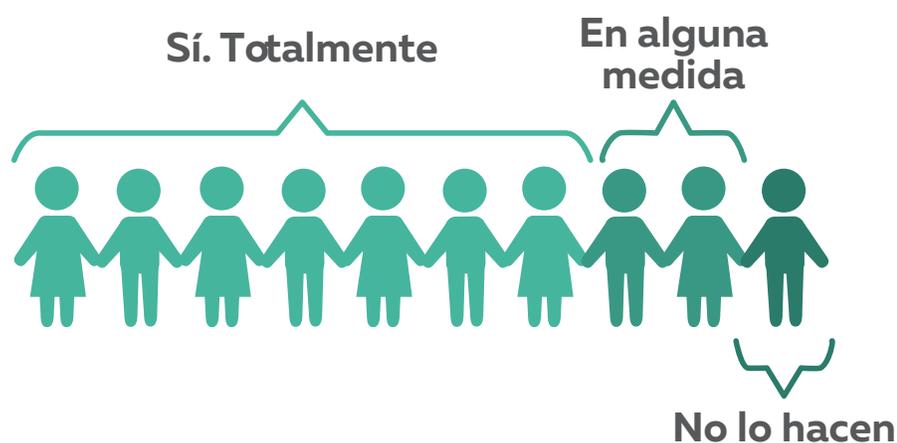


- El 59% de las familias consideran que sus hijos e hijas se educan en un ambiente al servicio de la promoción humana y cristiana, el 30% restante estima que esto ocurre en buena medida y el 11% piensa que no.
- El 70% de las familias piensa que existen encuentros comunitarios pastorales orientados a sus intereses y que estos los inspiran a vivir el evangelio, el 30% restante considera que no.

Gráfico 22. Percepción de las familias sobre la dinámica pastoral.

Fuente: elaboración propia.

¿Promueven los **valores sociales y espirituales** para evangelizar?



b. ¿Qué dicen los estudiantes?

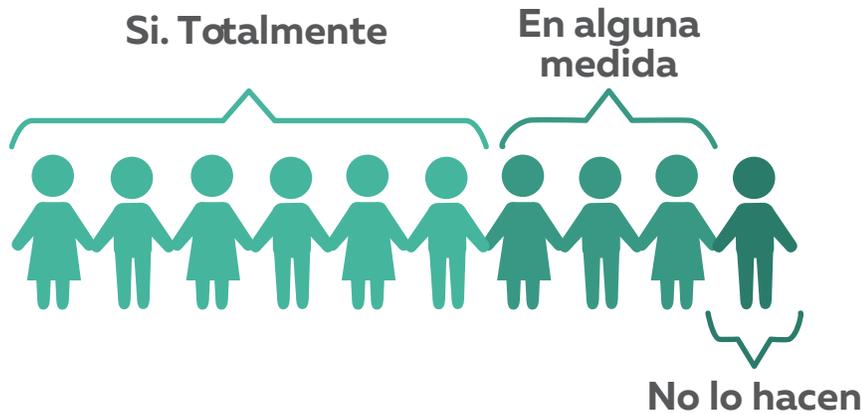
- Al igual que a sus familias, a los estudiantes se les preguntó a manera de contraste si los EECC los invitan a pensar en un mundo mejor, buscar la justicia, la paz y el bienestar de todos y del planeta, iluminados por evangelio y dijeron que: totalmente el 55%, en buena medida el 31%, piensan que no ocurre el 14% (ver gráfico 23).



Gráfico 23. Percepción de los estudiantes sobre la dinámica pastoral.

Fuente: elaboración propia.

Desde los estudiantes,
¿Promueven los **valores sociales y espirituales** para evangelizar la cultura?



Tanto en las familias como en los estudiantes, 1 de cada 10 concuerdan en que no se evangeliza la cultura como declaran los proyectos educativos pastorales de los EECC. Pero también coinciden quienes tienen una mirada favorable o totalmente favorable: 9 de cada 10.

En cuanto al crecimiento de su vida interior, 8 de cada 10 estiman que los EECC los invitan a cuestionarse, reflexionar y buscar formas de crecimiento colocando sus virtudes al servicio de los demás. Los 2 restantes no comparten esa mirada.

- En cuanto al ambiente comunitario y pastoral, 8 de cada 10 consideran que los EECC viven al servicio de la promoción humana y cristiana de las personas. 2 tienen una mirada contraria.
- El 76% de los estudiantes declaran que sus EECC cuentan con grupos juveniles e infantiles donde viven la pastoral y maduran sus valores evangélicos.
- El 87% expresa que sus colegios cuentan con espacios celebrativos y de oración.
- El 80% manifiesta que sus profesores promueven en las clases, en todas las clases, la reflexión y los momentos espirituales.



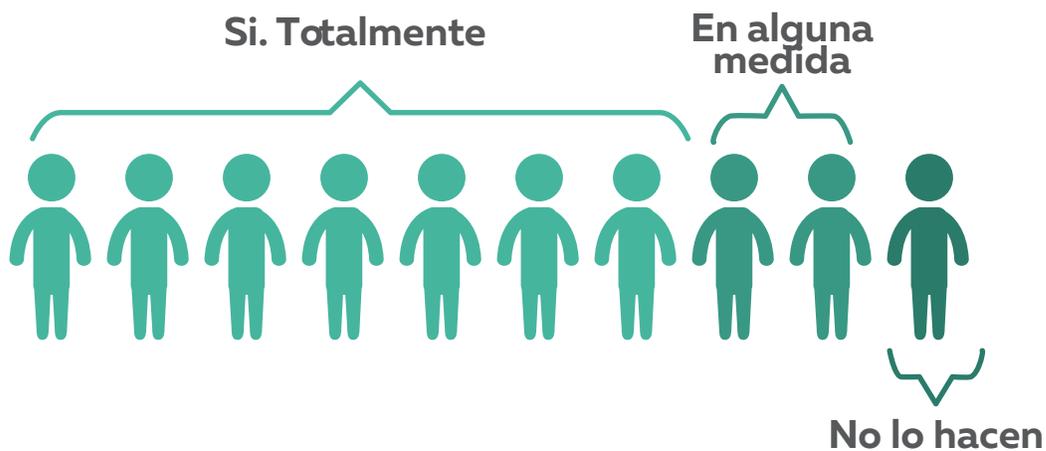
- El 74% dice que sus EECC cuentan con espacios de proyección social a la comunidad, donde intentan que los demás tengan una vida digna y provechosa.
- Por último, frente a la educación religiosa escolar, una asignatura curricular vital para los EECC (Decreto 4500 de 2006, MEN), el 84% expresa que es un espacio para profundizar en la comprensión de la fe y la construcción de un mundo mejor.

c. ¿Qué dicen los docentes?

- En el caso de los educadores no se indagó desde su mirada acerca del impacto de la pastoral en sus estudiantes, se analizó sobre el educador mismo. La premisa coloquialmente sería que “nadie da de aquello que no tiene”, es decir, son los maestros quienes dinamizan el ambiente pastoral y esto solo es posible si cuentan con la formación, las habilidades y están adheridos a esa cultura (Mendoza, 2013).
- Así que la pregunta fue: ¿qué tanto los invitan a ustedes a pensar en un mundo mejor, a buscar la justicia, la paz y el bienestar para todos y el planeta, desde la iluminación del evangelio? (ver gráfico 24) La respuesta fue:

Gráfico 24. Percepción de los docentes sobre su dinámica pastoral.

Fuente: elaboración propia.



- Al igual que los estudiantes, 8 de cada 10 estiman que los EECC los invitan a cuestionarse, reflexionar y buscar formas de crecimiento colocando sus virtudes al servicio de los demás. Los 2 restantes no comparten esa mirada.
- En cuanto al ambiente comunitario y pastoral, 9 de cada 10 consideran que los EECC viven al servicio de la promoción humana y cristiana de las personas. 1 tiene una mirada contraria.
- El 83% de los maestros declaran que en sus EECC lideran grupos juveniles e infantiles donde los estudiantes viven la pastoral y maduran sus valores evangélicos.
- El 95% expresa que sus colegios cuentan con espacios celebrativos y de oración.
- El 94% manifiesta que promueven en sus clases la reflexión y los momentos espirituales.
- El 90% dice que sus EECC cuentan con espacios de proyección social a la comunidad, donde intentan que los demás tengan una vida digna y provechosa.

Los EECC viven un ambiente pastoral adecuado. En términos de la misión educativa de evangelizar-educar, resulta conveniente este resultado. Sin embargo, sin el ánimo de mercantilizar la vida espiritual, su impacto va más allá y se inserta en la sostenibilidad, puesto que ahí están enraizados los valores diferenciales que 791.656 familias de Colombia consideran fundamentales al momento de pensar en la educación de sus hijos. Que además, como muestran el aporte de la calidad, permite que gocen de una buena educación moral, emocional y social, mientras de la mano crecen cultural y cognitivamente.

5. Resumen de las entrevistas

Con el interés de reflejar las apreciaciones de las comunidades educativas y de mostrar la dinámica de los EECC a continuación se presentarán la síntesis de los datos recopilados en las entrevistas (ver Tabla 7).



Tabla 7. Resultados de las entrevistas.

Fuente: elaboración propia.

| | Categoría | ¿Qué manifestaron? | % |
|--------------------------|----------------------|---|------|
| Padres de familia | ¿Qué les encanta? | Formación en valores. | 14,2 |
| | | Es una institución muy reconocida en la ciudad. | 13,1 |
| | | Instalaciones. | 11,6 |
| | | Colegio católico. | 11,1 |
| | | Nivel académico. | 11,2 |
| | | La disciplina. | 7,2 |
| | | Acompañamiento frente a los problemas académicos. | 6,5 |
| | | Formación integral. | 6,2 |
| | | Se sienten escuchados. | 6,0 |
| | | En el colegio le prestan atención al tema del bullying. | 4,1 |
| | | La autonomía. | 3,5 |
| | | Educación personalizada. | 3,2 |
| | | Avance en la comprensión lectora. | 1,6 |
| | | Presentación personal. | 1,5 |
| | | El ambiente es motivante. | 0,8 |
| | ¿Qué los entristece? | Rotación de docentes. | 18,6 |
| | | Solicitud de materiales costosos que no se utilizan. | 16,7 |
| | | No hay suficiente aprendizaje del idioma inglés. | 13,1 |
| | | Mayor implementación de la tecnología. | 12,9 |
| | | No se tiene en cuenta a los padres de familiaa. | 11,5 |
| | | Planta física y muebles desactualizados. | 11,3 |
| | | Muchas tareas. | 6,9 |



| | Categoría | ¿Qué manifestaron? | % |
|--------------------------|------------------------------|--|------|
| Padres de familia | ¿Qué los entristece? | Falta de compromiso de algunos docentes. | 6,5 |
| | | No se incentive suficiente la lectura en algunos grados. | 4,4 |
| | | Que no tengan secundaria (comentarios de los EECC laicos que solo ofrecen primaria). | 2,2 |
| | | La tienda escolar debería ser más saludable. | 1,3 |
| | ¿Por que escogieron un EECC? | La formación en valores. | 17,0 |
| | | Su carácter católico. | 14,6 |
| | | La buena recomendación de otros. | 15,0 |
| | | Costos educativos bajos. | 12,6 |
| | | Mis familiares estudiaron aquí. | 12,1 |
| | | Calidad académica. | 11,5 |
| | | Colegio con inclusión. | 8,3 |
| | | Seguridad. | 7,5 |
| | | Confianza generacional. | 5,6 |
| | | Buen trato y cordialidad. | 5,0 |
| | | Por la intensidad en el inglés. | 4,0 |
| | | Horarios extendidos. | 3,3 |
| | ¿Qué destaca de los EECC? | Formación en valores. | 31,5 |
| | | Instalaciones. | 26,9 |
| | | Costos favorables. | 13,5 |
| | | Conexión entre padres - estudiantes - docentes. | 9,4 |
| | | Inclusión educativa. | 5,5 |
| | | Jornada ampliada. | 4,2 |
| | | Cantidad de estudiantes por salón. | 2,7 |



| | Categoría | ¿Qué manifestaron? | % |
|--------------------------|---|--|------|
| Estudian- tes | ¿Por que escogieron el EECC? | Calidad educativa. | 12,2 |
| | | Colegio católico. | 12,0 |
| | | Cercanía a casa. | 12,0 |
| | | Instalaciones. | 11,6 |
| | | Identidad institucional. | 11,6 |
| | | Por los papás, ellos decidieron. | 12,0 |
| | | Horario. | 12,0 |
| | | Es divertido, hay ambiente de amistad. | 8,3 |
| | | Exigencia académica. | 6,5 |
| | | Fomento a la responsabilidad y disciplina. | 5,7 |
| | | Actividades lúdicas. | 3,1 |
| | | Rotación por salones. | 0,8 |
| | ¿Qué les destacan? | Nivel académico. | 27,8 |
| | | Valores. | 26,4 |
| | | Resultados en las pruebas Saber. | 19,5 |
| | | Recursos para el aprendizaje. | 9,4 |
| | | Se tiene en cuenta a los estudiantes para la toma de decisiones. | 8,5 |
| | | Plan lector. | 6,9 |
| | ¿Qué les falta para ser el colegio de los sueños? | Fortalecer la formación artística. | 21,3 |
| | | Más deportes y más recreación. | 18,5 |
| | | Mejoren instalaciones, más modernas. | 16,6 |
| | | La implementación de tecnologías para el aprendizaje. | 14,9 |
| | | Que doten laboratorios y se utilicen. | 8,0 |
| | | Enfocarse en la lectura. | 6,6 |
| | | Actividades complementarias. | 6,4 |
| | | Hacer pruebas de admisión. | 1,0 |



| | Categoría | ¿Qué manifestaron? | % |
|-------------------|---|---|------|
| Profesores | ¿Por que creen que los usuarios escogen el colegio? | Valores. | 19,5 |
| | | Nivel académico. | 18,1 |
| | | Instalaciones. | 14,1 |
| | | Tradición familiar. | 14,4 |
| | | Prestigio. | 12,1 |
| | | Exigencia en los temas de convivencia escolar. | 11,0 |
| | | Relaciones personales respetuosas. | 8,2 |
| | | Acompañamiento integral. | 6,1 |
| | | Intensidad en el inglés. | 5,7 |
| | | El colegio es femenino. | 0,9 |
| | ¿Qué los destaca? | Formación en valores. | 35,6 |
| | | Costos favorables para la calidad educativa. | 24,8 |
| | | Pruebas externas. | 15,6 |
| | | Jornada ampliada. | 11,0 |
| | | Dialogo y comunicación. | 9,0 |
| | ¿Qué les falta para ser el colegio de los sueños? | Mayor valoración y capacitación profesional. | 26,8 |
| | | Disminuir la rotación del personal mejorando el modelo de contratación laboral. | 20,5 |
| | | Integración en el uso del inglés. | 17,0 |
| | | Preparación para las pruebas Saber. | 11,5 |
| | | Énfasis en proyectos transversales. | 9,3 |
| | | Mejorar planta física. | 7,1 |
| | | Superar las dificultades económicas de los EECC. | 3,2 |
| | | Profundizar en proyectos de educación sexual. | 0,6 |



| | Categoría | ¿Qué manifestaron? | % |
|---------------------|---|--|--|
| Directivos | ¿Qué los destaca de otros colegios? | Formación en valores. | 23,0 |
| | | Educación católica y el reconocimiento. | 20,7 |
| | | Reconocimiento de la comunidad. | 12,1 |
| | | Buen trato y cordialidad. | 10,6 |
| | | Cercanía con las familias y los estudiantes. | 9,6 |
| | | Compromiso familias – docentes. | 7,5 |
| | | Inclusión educativa. | 6,3 |
| | | Proyecto educativo. | 4,2 |
| | | Formación para docentes. | 3,7 |
| | | Colegio certificado con ISO. | 1,1 |
| | | Escuelas de padres. | 1,0 |
| | | Implementación de jornada única. | 0,5 |
| | | ¿Cuáles son sus debilidades y riesgos? | Falta de corresponsabilidad, hogares disfuncionales. |
| | Cartera. | | 15,8 |
| | Profesores más exigentes y con mayor nivel profesional. | | 14,1 |
| | Costos. | | 12,9 |
| | Muchos estudiantes por aula. | | 8,9 |
| | Los proyectos no están enfocados en la resolución de problemas. | | 8,0 |
| | Informalidad laboral. | | 5,5 |
| | Fortalecer la formación cultural. | | 3,5 |
| | Rigor investigativo. | | 2,9 |
| | Sistematización de los procesos. | | 1,2 |
| | Los estudiantes que vienen de colegios públicos no vienen preparados. | 0,7 | |
| Intensidad horaria. | 0,6 | | |



| | Categoría | ¿Qué manifestaron? | % |
|-------------------|---|--|------|
| Directivos | ¿Cuáles son sus metas educativas hacia el futuro? | Convenios en bilingüismo. | 17,3 |
| | | Oferta cultural y deportiva. | 14,2 |
| | | Aumentar el número de estudiantes. | 12,5 |
| | | Mejores espacios para el aprendizaje. | 11,6 |
| | | Actualización pedagógica para docentes. | 11,1 |
| | | Contratar mejores docentes, con mejores habilidades. | 10,3 |
| | | Capacitación para el desarrollo curricular. | 9,7 |
| | | Garantías laborales. | 9,8 |
| | | Seguimiento a los egresados. | 5,6 |
| | ¿Por qué cree que seguirán escogiendo los EECC? | Trayectoria. | 17,8 |
| | | Cercanía a casa. | 16,4 |
| | | Formación en valores. | 15,0 |
| | | Disciplina. | 14,1 |
| | | Calidad educativa. | 12,2 |
| | | Jornada escolar. | 8,5 |
| | | Costos. | 5,6 |
| | | Acompañamiento y compromiso. | 5,6 |
| | | Bilingüismo. | 4,7 |





VII. Discusión de los Resultados

1. Análisis FODA de los EECC

En resumen, ¿cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los EECC? En la Tabla 8 se muestran el análisis interno y externo.

Tabla 8. FODA de los EECC.

Fuente: elaboración propia.

| | Fortalezas | Oportunidades |
|------------------|--|---|
| Cobertura | <ul style="list-style-type: none"> • Los EECC aportan 7,8% de la matrícula nacional y el 39,9% de la privada. • Hay 1:1,2 de matrícula de remplazo entre grados 6º y 11º (respectivamente). • 2 de cada 10, de 115 colegios, tienen matrícula de remplazo. • 63,8% eligen los colegios por recomendación. • 57% de familias son promotoras, 79% de los docentes y 31% de los estudiantes. • 50% de los estudiantes atribuyen más ventajas y 61% de las familias. | <ul style="list-style-type: none"> • Hubo un incremento nacional en la movilidad social ascendente, según las estimaciones del BID (2016). • 16% del presupuesto de los hogares se invierte en educación (DANE, 2019). • 19,8% de la matrícula nacional es no oficial. • 65% de población de los EECC es de estrato 3 y el 18% del 4 en adelante. |
| Calidad | <ul style="list-style-type: none"> • 61,2% de los EECC están en categoría A+ y 22,6% en A. • Al 58% de usuarios los atrae la calidad académica. • 86% de los estudiantes valoran la habilidad pedagógica de los docentes. • 80% de los estudiantes piensan que logran las competencias básicas y 89% de las familias. • 45% de los estudiantes valoran el efecto de la tecnología en el aprendizaje. | <ul style="list-style-type: none"> • Los establecimientos educativos no oficiales son mejores en Saber 11º desde el estrato 3 en Bogotá, Medellín, Cartagena y Pereira. • Colombia pasó de la posición 493 a la 416 en PISA de la OCDE. • El 58% de los egresados de establecimientos educativos no oficiales van a la universidad. • La inversión de las familias en educación privada venera un ROI del 3% al 9%. • Hay una apuesta nacional para responder a los ODS (ONU, 2016) y la revolución 4.0. |



| | Fortalezas | Oportunidades |
|------------------|--|---|
| Bienestar | <ul style="list-style-type: none"> • En ambiente escolar (ICFES, 2019), los EECC alcanzan una valoración promedio de 0,75/1. • 93% de los estudiantes dicen que tienen familias que apoyan su aprendizaje. • 89% valoran los EECC como totalmente o en buena medida seguros y protectores. • 80% destacan los espacios escolares. • En 115 escuelas hubo 0 reportes de casos tipo IV (Ley 1620 de 2009). • 81% de los estudiantes nunca han sido agredidos física o digitalmente. • 85% de los docentes valoran el clima laboral y organizacional. • 89% de los docentes validan el cumplimiento de las políticas laborales. • 86% de los maestros recibieron formación y capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> • Aunque no se encontraron datos sobre el efecto, la política pública de Colombia se orienta a incrementar la importancia de la educación y al reposicionamiento del prestigio de la labor docente (BID, 2019). |
| Pastoral | <ul style="list-style-type: none"> • Al 71% de las familia los atrae la formación en valores y al 51% el catolicismo. • 115 de 115 familias buscan los valores del Evangelio, siendo católicos o no, como lo más importante de la escuela. • 87% de los EECC tienen plan pastoral. • 70% de las familias creen que promueven los valores sociales y espirituales. • 8 de cada 10 estudiantes, familias y maestros piensan que los EECC enriquecen la vida interior. • 9 de cada 10 piensan que los EECC avivan la riqueza humana y cristiana. | <ul style="list-style-type: none"> • 82% de los colombianos practican una religión y el país ocupa el séptimo lugar a nivel mundial en población que se declara católica. |



| | Debilidades | Amenazas |
|------------------|---|---|
| Cobertura | <ul style="list-style-type: none"> Jardín a grado 1º representan solo el 12% de la matrícula actual. No hay matrícula de remplazo entre T a 11º: 1:0,6 estudiantes (respectivamente). 5 de cada 10, de 115 colegios visitados in situ, no tienen matrícula de remplazo. 1,7% de la oferta de sedes educativas de Colombia son EECC. El marketing digital solo afecta al 8,39% y el tradicional al 4,94%. 33% de las familias son pasivas, 16% de los docentes, 45% de los estudiantes frente a su nivel de recomendación. 10% de las familias son destructoras, 5% de los docentes, 24% de los estudiantes: no recomendarían los EECC. 50% de los estudiantes atribuyen iguales o menos ventajas a los EECC; 40% de las familias también. | <ul style="list-style-type: none"> Hubo un crecimiento económico del PIB por debajo del 2,5% (BID, 2019). Disminuyó en -20% la población entre 0 y 4 años en Colombia. Hay +14% de familias de 1 o 2 personas. Colombia alcanzó el 100,38% de cobertura educativa en básica. Aumentó la matrícula oficial de 83,8% a 87,5%, en detrimento de la no oficial. Máximo el 7% de los estudiantes cambian de escuela a escuela. Si lo hace es por cambio de domicilio, movimientos en la economía familiar o desacuerdos con la escuela. Hay algunos beneficios tributarios, pero en general la carga fiscal disminuye la capacidad económica de los EECC. La normatividad da poco espacio para activar mecanismos eficaces que permitan recuperar la cartera morosa. |



| | Debilidades | Amenazas |
|------------------|--|--|
| Calidad | <ul style="list-style-type: none"> • 12,4% están en categoría B, 2,3% en C y 1,5 en D en la clasificación Saber 11º. • 7 de cada 10 estudiantes dicen que las aulas son poco o nada motivantes. • 6 de cada 10 estudiantes piensan que logran poco o ningún avance en las competencias blandas. • 97% de la comunidad educativa demanda la implementación de un programa efectivo de inglés. • 43% de las clases son verticales: el profesor habla, explica y los estudiantes escuchan y reproducen información. • En 35 de 115 entrevistas dicen que los sistemas de gestión de calidad quitan tiempo y no impactan el aprendizaje. | <ul style="list-style-type: none"> • Hubo mejores resultados en Saber 11º en escuelas no oficiales de estratos 1 y 2 de todo el país. • En Cali, Pasto, Bucaramanga, Cúcuta, Santa Marta, Ibagué y Barranquilla, en Saber 11º (ICFES, 2019), las escuelas oficiales son iguales y mejores que las no oficiales en el estrato 3. • Hay vacíos en las competencias básicas y la generación de tecnología blanda y dura (Banco Mundial, 2019). • 6 de cada 10 jóvenes están desempleados (BID, 2018). 3 de cada 4 estudiantes no llegan a la universidad. |
| Bienestar | <ul style="list-style-type: none"> • 4 de cada 10 estudiantes consideran a los EECC poco igualitarios y diversos. • Los estudiantes declaran que el 42% de sus compañeros consumieron alcohol, 25% psicoactivos y 23% supo de alguna estudiante en embarazo durante su vida escolar. • 25% de los docentes buscó otro trabajo, especialmente en Medellín, Bogotá y Cali: ahí llegó al 39%. • En 115 de 115 entrevistas los docentes declararon que el contrato laboral es por temporada: 10, máximo 11 meses. • 24% de los docentes reportaron enfermedad laboral y 47% agotamiento emocional. | <ul style="list-style-type: none"> • Hubo aumento en los salarios docentes del sector oficial (Decreto 1278 de 2012). Los ingresos son mayores y hay estabilidad laboral. • Incrementó la profesionalización docente en el sector público: el 23% tiene maestría (BID, 2018). • 31% de los estudiantes de Colombia consumen psicoactivos y 30,5% alcohol. |



| | Debilidades | Amenazas |
|-----------------|---|---|
| Pastoral | <ul style="list-style-type: none"> • 12% de los EECC no tienen plan pastoral. • 45% de los agentes de pastoral y de las comunidades demandaron formación. | <ul style="list-style-type: none"> • 34% de los colombianos no confían en la Iglesia, 32% son pasivos (si y no) y 34% mantiene la confianza. • 46% de los jóvenes se declaran creyentes no practicantes. • 76,8% declara no ser miembro de una iglesia. • 40% solo asiste a la iglesia a los actos especiales. • En sitio se observó que la mayoría de los directivos son adultos mayores, hay pocos jóvenes y en varias conversaciones afirmaron que no hay vocaciones para remplazarlos. |

2. Decisiones estratégicas

Los resultados del DOFA muestran que los EECC aportan significativamente al sector educativo colombiano, pero también reflejan que se deberían tomar decisiones estratégicas y emprender acciones aceleradas para minimizar el riesgo y asegurar la continuidad.

Deberían tomar decisiones y emprender frente a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo van a sostener y ampliar la cobertura?
- ¿Qué competencias clave para hoy y mañana deben potenciar?
- ¿Cómo pueden mejorar el bienestar de los docentes y fortalecer el modelo de liderazgo?
- ¿Cómo podrían apoyarse en la pastoral para construir diferencias competitivas?
- ¿De qué manera podrían impulsar esas transformaciones?



2.1. Cobertura: ¿cómo van a retener a las familias matriculadas y atraer a las nuevas?

Para beneficio de todo el pueblo colombiano, el país ha cumplido con los acuerdos internacionales sobre la universalización de la educación (MEN, 2016). Ello encierra un desafío: si todos los estudiantes ya están en el sistema educativo, ¿es posible motivarlos para que cambien de otras escuelas a las EECC o quizás la solución es atraer a los que recién llegan al sistema escolar? Las dos, hay que retener y atraer.

Retención de estudiantes matriculados. El estudio mostró que, salvo que la familia tenga problemas económicos, cambie de domicilio o haya desacuerdos con el colegio, no van a cambiar de escuela movidos por la publicidad o el prestigio de una marca. De hecho, la publicidad tradicional y la digital tienen poco efecto en esa decisión. Una vez escogen colegio en grado transición, máximo en primero, tienden a quedarse los 11 años restantes.

Así que es preciso retener, agregar valor a las familias actuales y desplegar el esfuerzo y los recursos para que se mantengan. Y esto encierra un gran desafío para los EECC, ya que en solo 7 colegios visitados de 115 se encontraron planes, personas encargadas y presupuesto para la comunicación y el mercadeo, de hecho, el 57% de los docentes encuestados declaró que promueven los servicios entre las comunidades internas: y esas familias ya están ahí, no hay que ir a conquistarlas en la calle y motivarlas a entrar.

Atracción de nuevos estudiantes. ¿Atraer a quién? A familias con padres y madres entre los 30 y 45 años de edad, de estrato socioeconómico 2 y 3 (65%) y algunas más allá del 4 (18%), que viven a máximo 25 minutos del EECC, hogares con hijos entre los 5 y 8 años de edad, familias de las cuales la tercera parte están formadas por papá, mamá e hijos (1,6 niños máximo por familia) y las restantes por mujeres que crían solas, trabajan y estudian.

El reto es conquistarlos con una escuela que: esté cercana a los hogares; cuente con un horario ajustado al trabajo; no deje tareas; enseñe más de un idioma y la tecnología soporte el aprendizaje; expanda el pensamiento, la creatividad y la indagación; promueva el arte y el deporte; cuente con lugares verdes, acogedores y amplios; despierte el deseo de aprender, pero sobre todo, los desarrolle como personas; descubran a Jesucristo y aprendan a ser felices y encontrar el equilibrio. En suma, una escuela que no solo matricule al estudiante, sino que acoja a una familia.

A propósito, ¿vale la pena atraer a las familias antes del grado transición? No mucho, salvo que el EECC esté en una zona de expansión demográfica y crecimiento residencial para familias de clase socioeconómica media como ocurre en Sabaneta, Yopal o Envigado, por ejemplo, o cuenten con un mercado sólido



y posicionado en primera infancia. La razón es que las familias con hijos entre los 0 y 4 años no los llevan a las instituciones educativas, prefieren los centros especializados.

Por ejemplo, de los 669,137 niños y niñas nacidos vivos que reportó el DANE en 2014 (DANE, 2018), llegaron a las escuelas 104.052 a grado jardín en 2018 (MEN, 2019), la mayoría (85%) esperó hasta grado transición e incluso primero para empezar la escuela. Muchos fueron a primera infancia o los cuidaron y educaron en casa. Atiéndase que los EECC matricularon a 8,846 estudiantes antes de transición, pero atrajeron a 57.404 en grado 1º.

Así que podrían:

- Tomar el riesgo y desarrollar una oferta especializada en primera infancia por fuera de la resolución de aprobación del colegio, advirtiendo que el precio, el tiempo, el cuidado y la distancia a casa son temas sensibles, o (b)
- Enfocarse en los estudiantes desde el grado transición, puesto que ahí llegaron 44.473 nuevos en 2018. Si los costos operativos de los grados inferiores a transición no están en punto muerto, quizás es mejor invertir ese recurso en mercadeo orientado a familias con hijos entre los 5 y 8 años de edad.

¿Cuánto deberían crecer para asegurar su permanencia? En concreto, frente a la atracción, deberían ampliar la cobertura de 44,473 en grado transición y 57.404 en grado 1º a 73,452 estudiantes en cada grado, 146,904 más en total (+40% y +19,5 respectivamente); cantidad que corresponde a los matriculados en grado 8º a 2018. Esa ratio, es decir, contar con 1 estudiante matriculado en los primeros grados por cada (1) estudiante de 8º, ampliaría la permanencia de los EECC en 12 años. El objetivo es ir de una cuota del 7% al 10% del mercado.

Frente a la retención la postura es simple: ni uno menos. El 7% de pérdida y también de llegada de estudiantes después de grado 2º es un buen criterio para medir la capacidad de retención. Todo lo que esté por debajo de ese número, sin tener en cuenta la pérdida de estudiantes que se gradúan en 11º, es un síntoma de alerta.

Para lograrlo es crucial innovar y actualizar la forma de comunicarse, de relacionarse y construir experiencias valiosas con las nuevas generaciones. Será un reto crecer en nueva población ante tanta oferta educativa, sumado a que el 34% de los colombianos confía plenamente en la Iglesia católica, el 32% es pasivo y el 34% restante no confía (Confío, 2016).



2.2. Calidad: ¿qué competencias clave deben asegurar para hoy y mañana?

Sostener y mejorar la calidad educativa. Ya se mostró que los EECC están por encima de la media nacional según el ISCE (ver gráficos 15, 16 y 17). También, que en promedio solo el 20% de los EECC se ubican en el cuartil más bajo y que su mediana está significativamente por encima de la nacional: 6,7 en primaria, 7,6 en secundaria y 7,5 en media. ¿Qué quiere decir? Que aunque son pocas escuelas (890 en total), contribuyen significativamente a la calidad de la educación en el país: son pocos, pero tienen un alto impacto.

Ahora se va a analizar la clasificación en calidad con relación a Saber 11° (ICFES, 2019): ¿cuánto aportan los EECC a la calidad educativa de Colombia en la media? Para analizarlo obsérvese las Tablas 9 y 10:

Tabla 9. Total nacional de establecimientos por categorías Saber 11°.

Fuente: elaboración propia basado en ICFES 2019.

| Categoría | Establecimientos Católicos Cantidad | % | Establecimiento no oficial Cantidad | % | Establecimientos oficiales Cantidad | % |
|--------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|
| A+ | 374 | 61% | 2077 | 40% | 289 | 2% |
| A | 138 | 23% | 1310 | 25% | 1530 | 12% |
| B | 76 | 12% | 1018 | 19% | 3904 | 31% |
| C | 14 | 2% | 538 | 10% | 3564 | 28% |
| D | 9 | 1% | 284 | 5% | 3364 | 27% |
| Total | 610 | 100% | 5227 | 100% | 12651 | 100% |



Tabla 10. Proporción de los establecimientos por categoría Saber 11°.

Fuente: elaboración propia basado en ICFES 2019.

| Colegios por categoría | | Proporción nacional de cada categoría por sector | | | Proporción del sector no oficial | |
|------------------------|------|--|--------------|--------|----------------------------------|--------|
| | | Oficiales | No oficiales | EECC | Seglares u otra religión | EECC |
| A+ | 2740 | 10,5 % | 75,8 % | 13,6 % | 82,0 % | 18,0 % |
| A | 2978 | 51,4 % | 44,0 % | 4,6 % | 89,5 % | 10,5 % |
| B | 4998 | 78,1 % | 20,4 % | 1,5 % | 92,5 % | 7,5 % |
| C | 4116 | 86,6 % | 13,1 % | 0,3 % | 97,4 % | 2,6 % |
| D | 3657 | 92,0 % | 7,8 % | 0,2 % | 96,8 % | 3,2 % |

De los 18.488 establecimientos educativos de Colombia que reportaron información a ICFES (2019) en Saber 11°, 2.740 (14%) se ubicaron en la categoría más alta: A+. De esos, el 75,8% fueron establecimientos no oficiales, el 10,5% oficiales y el 13,6% católicos. En proporción, de cada 10 estudiantes de alto logro de Colombia, 9 van a escuelas privadas y 1 a escuelas oficiales. De los 9 de alto logro, 1,36 son estudiante de un EECC.

Ahora bien, ¿qué proporción representan esos 1,6 estudiantes atendiendo el número de sedes? 6 de cada 10 EECC son de la categoría A+, 4 de cada 10 establecimientos no confesionales o de otra religión son A+ y solo 0,02 oficiales se ubican en ese grupo. Es decir, en general los EECC ofrecen más calidad en proporción que los restantes.

Por el otro extremo, ¿cuántos EECC muestran pobreza en el aprendizaje (Banco Mundial, 2018)? En las categorías C y D, 0,3 de cada 10 EECC son de bajo logro, 1,5 de cada 10 son escuelas no confesionales o de otra religión y 5,5 de cada 10 no oficiales presentan dificultades. En general, los EECC son los que tienen la menor proporción de escuelas de bajo logro en comparación a los laicos y significativamente por debajo de la matrícula estatal.

Así que es preciso mantener el esfuerzo y lograr que los estudiantes aprendan lo que tienen que aprender y que lo hagan en el momento adecuado: y los EECC lo están logrando. De las 53.295 sedes educativas de Colombia, solo 610 que reportan a Saber 11° son católicas y esa pequeña cantidad de escuelas contribuyen con el 13,6% de la calidad de toda la nación.



Pero también los EECC suman a la pobreza en el aprendizaje: 0,03%. Hay que intervenir estas escuelas con celeridad y lograr enseñen a sus estudiantes a comprender lo que leen, pensar matemáticamente y utilizar los conceptos básicos de las ciencias naturales y sociales en situaciones del contexto. La gestión debería enfocarse en lograr el 0% de EECC en bajo logro.

Descentrarse de ICFES y preocuparse más por construir valor. Parece antagónica esta afirmación cuando la parte anterior se centró en demostrar el efecto en la calidad de los EECC en el ISCE y en Saber 11°. ¿Por qué mover el foco de atención?

Porque los resultados estatales son un criterio comparativo y no diferencial (Porter, 1985). Según dijeron en las entrevistas, las familias tienden a rechazar a los colegios que no están en los rangos altos (A y A+) cuando comparan los EECC con otros establecimientos, pero no escogen necesariamente al que esté de primero en el ranking. Al indagar por la elección de colegio para las 13.361 familias encuestadas, los resultados reportados por ICFES fueron la razón número 14 de 18 y pesó solo el 8% en la escogencia del colegio.

Así que los EECC deben estar en las categorías A+ y A, es un factor habilitante, comparativo, pero no es suficiente, tienen que construir valor diferencial desde: (1) la formación en valores, (2) la calidad académica, entendida como la experiencia educativa y el acompañamiento, (3) la disciplina y la convivencia, (4) la tradición y (5) la fe católica; también en el bilingüismo (90% de las familias lo reclaman) y en mejorar la experiencia de aula (6 de cada 10 estudiantes dicen que las aulas son en alguna medida y nada motivantes).

Para terminar, una recomendación: es poco acertado buscar buenos resultados en Saber 11° entrenando a los estudiantes con cursos complementarios o aplicando replicas del examen estatal cada 8 días. Según la subdirección de estadística de ICFES (Niño, 2013), lo primero mejora en +2 y lo segundo entre +0,3 a +0,5, es mucho dinero y esfuerzo para tan bajo retorno. Nada supera la formación en competencias durante 11 años de escuela básica.

Más coherencia entre el relato y la práctica. En los 115 PEI de los EECC visitados en sitio hablaban sobre investigación, transformación, innovación, aprendizaje significativo, etcétera, pero en las observaciones se notó que la realidad no agota esos relatos. La mayoría de las clases eran verticales y la relación entre los docentes y los estudiantes giraba fundamentalmente alrededor de la comunicación y asimilación del contenido enciclopédico.

Se debería analizar la experiencia del aula atendiendo que la información, núcleo central y fundacional de la escuela, se trasladó a Internet. Así que vale innovar con sentido girando hacia el pensamiento, la indagación, la experimentación y la aplicación, aprendizajes que no pueden convertirse en bits en la nube. Ade-



más, es importante reconocer que los estudiantes de preescolar de hoy (2019) egresarán en 2032, así que vale la pena preguntarse cuáles son las competencias clave para desempeñarse exitosamente en ese mundo, en su mañana.

2.3. Bienestar: ¿cómo podrían incrementar el bienestar y el liderazgo compartido?

Los desafíos estratégicos que subyacen a esa pregunta se trataran en dos partes. La primera aborda el bienestar desde los estudiantes y sus familias y luego se profundiza en el estilo de liderazgo y las condiciones laborales de los docentes.

Sostener el bienestar de las familias y los estudiantes. Según las familias y los estudiantes, 9 de cada 10 para ser precisos, piensan que el clima escolar de los EECC propicia el aprendizaje. 8 de cada 10 se sienten tranquilos por la seguridad, el respeto y el cuidado que brindan a los estudiantes y por el trato amable que ofrecen a las familias. En definitiva, son buenos números y hay que salvaguardar e incrementar.

Al contrastar con el indicador de ambiente escolar del índice sintético de calidad nacional (ICFES, 2019), los EECC marcan una media de 0,75 sobre 1 en primaria y secundaria. Según el cuestionario de acciones y actitudes ciudadanas no cognitivas (ICFES, 2016), esto refleja un buen ambiente de aula y un adecuado seguimiento al aprendizaje.

No obstante, también urgen programas de prevención de riesgos psicosociales en la adolescencia frente al consumo del licor (42%), los psicoactivos (25%) y las conductas sexuales y reproductivas (23%). En estos tres aspectos los estudiantes no hablaron de si mismos, sino de sus compañeros, de lo que observan. Hay que aumentar el esfuerzo para cuidar a los niños, niñas y jóvenes, esto requiere celeridad.

Transformar el estilo de liderazgo. El liderazgo de los EECC centrado y dependiente de los religiosos es poco sostenible. El futuro de los EECC está en el trabajo colaborativo con los laicos y esto implica rediseñar el modelo de relacionamiento, superar la gestión centrada en el control y dejar atrás el planeamiento estratégico sin datos. Los EECC tienen que aumentar la velocidad para responder a los retos del entorno y eso es imposible sin el apoyo decidido de los laicos. ¿De dónde sale esto?

El 34% de los 115 EECC visitados tienen rectores y profesores laicos, no hay religiosos en esas escuelas. En el 66% restantes los consagrados fungen como rectores, administradores, maestros de religión o agentes de pastoral, son una minoría. Además, aunque no hay datos técnicos, la mayoría de los religiosos que



se entrevistaron en las visitas en sitio son adultos maduros y una buena parte adultos mayores (valdría la pena levantar un censo a nivel de las comunidades religiosas). En suma, los religiosos son pocos, envejecen y no hay suficientes para relevarlos (CETIBEPAL, 2016).

Pero no hay que simplificar la idea, no se trata de solo remplazar a los religiosos con seculares y directivos jóvenes. Es más profundo. Se deben crear equipos colegiados de gestión que lideren colaborativamente. Equipos con la capacidad de equilibrar: de un lado, el carisma religioso, el sentido social de la educación católica y el desarrollo curricular; del otro, un modelo de dirección operativa y estratégica que aumente la diferencia competitiva y asegure la supervivencia en medio del océano rojo del mercado escolar.

Si los EECC se diseñan pensando en una época o un lugar específico, no pasarán a la siguiente generación ni se podrán expandir. Así que es preciso migrar del control al desarrollo, de un liderazgo unilateral a la misión compartida, de un modelo lineal a uno expandido. Se deben gestionar las escuelas y esto implica liderazgos para innovar, para pensar estratégicamente, para diseñar experiencias educativas vibrantes, para generar relaciones de valor y reciprocidad.

En últimas, en palabras de José Mujica (2019, en internet): “los buenos líderes son aquellos que dejan personas más capaces para que los replacen”.

Modelo de relación laboral de los docentes. Existen tres oportunidades de mejoramiento: a nivel de la adhesión organizacional, frente a la contratación, y en cuanto al salario emocional.

a. La adhesión organizacional

El 27,5% de los docentes son pasivos y el 6,5% son detractores del servicio que ofrecen sus EECC, van desde poco probable a rechazar la posible vinculación como usuarios. Es decir, casi 3 de cada 10 maestros no consideran a sus colegios como opción para sus hijos reales o hipotéticos. Para contrastar se analizó si recomendarían su colegio a otros y el 16,4% fue pasivo, es decir, dijo que es algo probable, y el 5% no lo haría.

No se encontró una respuesta definitiva frente a los motivos que esgrimen los maestros pasivos y detractores. Podría especularse que es un problema de clima laboral, pero es poco plausible ya que en la encuesta 8 de cada 10 valoraron positivamente el ambiente de trabajo y en las visitas en sitio en 4 de 115 escuelas los maestros se quejaron del trato y el liderazgo de sus directivos (0,4% del universo).

Sin embargo, si se encontró una correlación estadística significativa en los EECC visitados en sitio, donde a menor fidelización de los estudiantes y sus familias,



también hubo baja fidelización de los maestros e incluso estos los educadores declararon significativamente que estaban buscando trabajo en otras escuelas. Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman (Hernández, Fernández y Baptista, 2005) en los 115 EECC visitados en sitio y el resultado fue +0,6. Es decir, hay una relación estadística relevante entre el bajo nivel de adherencia de los maestros a sus trabajos, la baja posibilidad de vincularse como usuarios y la consecuente baja fidelidad de las familias y los estudiantes. Si el docente no está fidelizado, los usuarios tampoco.

Es necesario estudiar este tema de forma detallada, ya que son los maestros quienes operan el servicio e influyen o alejan a las familias y sus estudiantes, especialmente en un sector donde el 63% escogen al colegio influenciados por otras personas y el 33% se basan en el reconocimiento local y la reputación. También es importante analizar el lado opuesto: ¿qué fideliza a los maestros promotores?

b. Evaluar la contratación docente

Deberían vincular laboralmente a los maestros todo el año fiscal. En algunos EECC los contratan por 11 meses para que las liquidaciones se asimilen al mes 12. En otros el año escolar va con el contrato docente: 10 meses. En 6 de las 115 analizadas los profesores tienen contrato a 12 meses. Solo se obtuvo información de 7 colegios privados de todo el país donde algunos docentes tienen contratos indefinidos. Casi todos los docentes trabajan por temporada y tienen ingresos el 80% del año, pero sus egresos, sus cuentas y facturas por pagar se extienden al 100% del tiempo fiscal.

Ahora bien, no es negligencia o falta de responsabilidad social de los EECC. A diferencia de otros países, en Colombia las escuelas no oficiales carecen de subvenciones y están sujetas a la dinámica del mercado de oferta y demanda del servicio. Así que los costes de personal resultan un tema sensible en el ejercicio financiero de las escuelas.

Por ejemplo, un profesor novato en categoría 7, según el Decreto 2277 de 1979 (MEN, 1979), devengaba \$1.769.714 durante 2019, en costes entre salario y las provisiones de primas, cesantías, intereses, aportes a seguridad social y liquidación, 10 meses de contratación constaban: \$29.823.570 ¿Cuánto costarían 11 o 12 meses?, ¿cuánto en las demás categorías? (ver Tabla 11).



Tabla 11. Simulación del salario anual docente a 10, 11 y 12 meses.

Fuente: elaboración propia.

Cat.: categoría, con base en el Decreto 2277 de 1979, atendiendo el Decreto 1917 de 2019.

| Cat. | Salario base | 10 meses | Cargo a precio x 25 esta. | 11 meses | Cargo a precio x 25 est. | 12 meses | Cargo a precio x 25 est. |
|------|--------------|---------------|---------------------------|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| 7 | \$ 1.769.714 | \$ 29.823.570 | \$ 119.294 | \$ 33.224.759 | \$ 132.899 | \$ 35.823.678 | \$ 143.295 |
| 8 | \$ 1.943.919 | \$ 32.759.824 | \$ 131.039 | \$ 36.053.065 | \$ 144.212 | \$ 39.350.055 | \$ 157.400 |
| 9 | \$ 2.153.458 | \$ 36.290.508 | \$ 145.162 | \$ 39.939.296 | \$ 159.757 | \$ 43.591.675 | \$ 174.367 |
| 10 | \$ 2.357.879 | \$ 39.735.447 | \$ 158.942 | \$ 43.730.606 | \$ 174.922 | \$ 47.729.642 | \$ 190.919 |

Esto en un aula con 25 estudiantes implicaría un cargo al precio de la cuota de pensión, en promedio, de \$119.294 por cada maestro contratado a 10 meses, \$132.899 a 11 meses y \$143.295 a 12 meses. Para un maestro de categoría 7, con 11 o 12 meses de contratación, los costes se incrementarían en +11% y +20% respectivamente.

Pero los estudiantes no tienen un solo profesor ni los colegios un solo curso. Según la ratio del Ministerio de Educación para el magisterio público (2009), deberían contar con 1 profesor por cada 35 estudiantes y 1 maestro por cada 1,25 salones de clase. Pero 35 estudiantes por aula en una escuela privada sería contraproducente. En las entrevistas las familias expresaban que aspiraban que sus hijos estudien en salones entre 25 a 30 estudiantes, especialmente en el estrato medio, en el estrato socioeconómico alto de 20 a 25.

Según el criterio técnico y atendiendo que en Medellín, Bogotá y Barranquilla el tamaño promedio de los EECC es de 674 estudiantes por escuela, implicaría que una medida de este tipo tendría el siguiente efecto en el presupuesto: ver Tabla 12.



Tabla 12. Simulación del salario en un colegio de 674 estudiantes.

Fuente: elaboración propia.

| | |
|---|------------------|
| Promedio de estudiantes EECC | 674 |
| PVP | \$450,000 |
| Relación 1:20 (docente: estudiantes) | 33,7 |
| Número de cursos (25 est.) | 26,96 |
| Relación 1:1,25 (docentes: aula) | 33,7 |
| Total profesores | 34 |
| Costes profesores año (categoría 10) x 10 meses | \$ 1,351,005,198 |
| Costes profesores año (categoría 10) x 11 meses | \$ 1,486,840,604 |
| Costes profesores año (categoría 10) X 12 meses | \$ 1,622,807,828 |
| Cargo a cuota de pensión por 10 meses: | \$ 200,446 |
| Cargo a cuota de pensión por 11 meses: | \$ 220,599 |
| Cargo a cuota de pensión por 12 meses: | \$ 240,773 |

El efecto financiero es significativo, como se anotó, implicaría un impacto entre el 11% y el 20% en el presupuesto. Si el incremento va con cargo a la cuota de pensión, como el colegio simulado en la Tabla 11, con una tarifa de \$450.000, representaría el 54% del PVP (precio de venta al público). También, implicaría que los colegios por debajo de \$300.000 estarían en aprietos porque sería el 80% del PVP.

Además, no sería recomendable afectar el PVP, ya que 3 de cada 10 familias consideran que los EECC son costosos, 5 piensan que son proporcionales al servicio y 2 los consideran baratos. Y, según la encuesta de consumo de los hogares del DANE (2018), las familias invierten el 14% de sus ingresos en educación: así que el segmento al que tendrían que orientarse por la tarifa serían los hogares que reciben entre 4 a 6 salarios mínimos legales (ver Tabla 13).



Tabla 13. Relación técnica de ingreso familiar e inversión en educación.

Fuente: elaboración propia.
Basado en la encuesta de hogares del DANE (2018)

| SMLV | Ingreso familiar | Inversión en educación mes (14%) |
|------|------------------|----------------------------------|
| 1 | \$ 828.116 | \$ 115.936 |
| 2 | \$ 1.656.232 | \$ 231.872 |
| 3 | \$ 2.484.348 | \$ 347.809 |
| 4 | \$ 3.312.464 | \$ 463.745 |
| 5 | \$ 4.140.580 | \$ 579.681 |
| 6 | \$ 4.968.696 | \$ 695.617 |
| 7 | \$ 5.796.812 | \$ 811.554 |
| 8 | \$ 6.624.928 | \$ 927.490 |
| 9 | \$ 7.453.044 | \$ 1.043.426 |
| 10 | \$ 8.281.160 | \$ 1.159.362 |
| 11 | \$ 9.109.276 | \$ 1.275.299 |
| 12 | \$ 9.937.392 | \$ 1.391.235 |
| 13 | \$ 10.765.508 | \$ 1.507.171 |
| 14 | \$ 11.593.624 | \$ 1.623.107 |
| 15 | \$ 12.421.740 | \$ 1.739.044 |

Para no afectar el PVP los EECC deberían diversificar sus ingresos y retomar algunos negocios tercerizados: alimentación, transporte, actividades extracurriculares, programas complementarios, subarrendar, etc. El desafío es lograr que los edificios escolares sean más productivos, ya que en la actualidad solo generan ingresos el 54% del año fiscal, el 46% del tiempo son activos improductivos.

Mientras llegan estas ideas de negocio, quizás tendrán que afectar el resultado y disminuir los beneficios de los EECC. Quizás sea necesario sacrificar la rentabilidad un tiempo, ya que los maestros más talentosos y los más consagrados, no son necesariamente los más baratos y los más jóvenes. De hecho, el BID (2018) mostró que los educadores tardan siete años de práctica en perfeccionar sus competencias.



En resumen, 20% más de costes en la nómina parece un consejo agridulce, sin embargo, ¿cuánto cuesta perder a un estudiante al año?, ¿cuánto cuesta perder a un estudiante proyectado a los 12 años de permanencia escolar?

Las respuestas variarán de escuela a escuela, pero con seguridad la cifra será mayor al coste del salario. +20% es una inversión en el futuro de la escuela para retener a los maestros más talentosos y evitar el riesgo de perder al 25% que buscaron trabajo durante los últimos seis meses, pues es más caro entrenar a una persona nueva, sin experiencia y no adherida a la cultura organizacional. Además, la rotación laboral es un tema que impacta a los usuarios, ya que en las entrevistas in situ las familias y los estudiantes se quejaron de la alta rotación laboral de los profesores y también se observaron problemas críticos de fidelización y baja cobertura.

c. Aumentar el salario emocional

El 52% de los maestros declararon sentirse emocionalmente agotados por su trabajo, el 55% expresó que en alguna medida o en ninguna medida los EECC impactan su crecimiento personal y profesional y ninguna escuela visitada in situ cuenta con planes de carrera, programas de retribución condicionada y planes de estímulo.

El salario emocional (González, 2014) debería ser una prioridad para los EECC. En las entrevistas pocos educadores demandaron salarios más altos, salvo en Bogotá y Medellín; en general sus expectativas recurrentes fueron: mayor seguridad laboral, contar con contratos por encima de los 10 meses y gozar de retribuciones no salariales como alimentación, transporte o educación, entre otras.

No se puede simplificar esto a algunas celebraciones de cumpleaños y almuerzos de trabajo. Se necesitan acciones sistemáticas, por ejemplo, buscar ideas para armonizar la vida personal y laboral, flexibilizar algunos aspectos laborales, brindar posibilidades de crecimiento profesional, crear planes de capacitación, automatizar y digitalizar diferentes procesos, brindar alimentación y transporte.

Pero todo afecta al presupuesto, así que es clave buscar cómo financiarlo. Por ejemplo, un menú del día, según www.preciosmundi.com (s.f., en internet), vale \$10.200, así que un maestro por 200 días del año escolar demanda \$2.040.000, lo que suma \$75.480.000 para los 37 docentes del colegio hipotético de la Tabla 10. Si fuera apoyo para el transporte público, en promedio valdría \$4.600 al día por persona (ibídem), \$920.000 para un año escolar, \$34.040.000 para todo el magisterio.

Si estas medidas afectan el PVP, brindar transporte escolar y alimentación a los profesores podría imputar \$16.346 al coste mensual en una escuela de 670 es-



tudiantes (ver Tabla 12). De nuevo, son ideas agridulces. Pero a nivel profesional los salarios docentes en Colombia son bajos, así que \$14.800 diarios, \$296.000 al mes de factor no salarial, podrían marcar la diferencia y generar mayor fidelidad laboral.

2.4. Pastoral: ¿cómo se puede reposicionar la pastoral como un valor competitivo?

El peso de la pastoral y sus oportunidades. El relato educativo y las acciones contundentes a la evangelización fueron un valor diferencial para los EECC: el 50,78% de los usuarios declaró que escogió al colegio por su confesión católica. Desde el aspecto formativo y espiritual los estudiantes también validaron que las escuelas los ayudan a descubrir su dignidad como personas y participar en la construcción de una sociedad justa, hermanada y solidaria, inspirada en la buena nueva del evangelio.

Pero algo pesó más en la escogencia: la formación en valores. Para las familias representó el 71% de la decisión. En las entrevistas, ante la pregunta, *¿por qué escogieron este colegio?*, todas las veces (115) la respuesta fue *por la formación en valores*, salvo en las ciudades intermedias de Antioquia y Boyacá donde primero la tendencia fue *porque es una escuela católica* y luego por la *formación en valores*.

Este hallazgo es importante. El informe Social and emotional skills study de la OCDE (2018) mostró la importancia de las habilidades blandas para el futuro, particularmente la apertura mental, la colaboración, la capacidad de engancharse con otros y la regulación emocional. No es un tema reciente, en el 1991 la OMS advertía sobre la necesidad de potenciar las habilidades para la vida, es decir, en la toma de decisiones, la resiliencia y el manejo del estrés, entre otras. Lo interesante de estas habilidades, en su mayoría socioemocionales, es que siempre han estado en el seno de la escuela católica. Claro, desde el lenguaje del Evangelio y la vida a ejemplo de Jesucristo, pero siempre han estado ahí. Así que quizás es una necesidad de innovación en otras escuelas, pero en los EECC está en su esencia: es un factor competitivo que debe comunicarse y potenciarse.

Entonces, si para 5 de cada 10 familias pesa el catolicismo y para 7 de cada 10 pesan incluso más los valores inherentes al proceso pastoral, quizás exista una oportunidad de atraer a más familias proyectando el carisma desde una mirada social y desde el desarrollo socioemocional. Se requiere un lenguaje más abierto, donde incluso los no creyentes y las personas de otras religiones se encuentren acogidos y representados.

No es un intento de mercantilizar la pastoral, pero si es necesario reconocer que discurso de los EECC es contracultural y atractivo para el 7,8% de las familias



de Colombia que apuestan por la formación académica, emocional y espiritual. Pero hay un 92,2% que no buscan necesariamente educación católica, pero si los valores sociales y el desarrollo de las competencias socio afectivas de sus hijos.

El valor diferencial de la escuela. Continuando con la idea anterior, en esencia todas las escuelas hacen lo mismo, puesto que median información de la cultura y dinamizan las competencias básicas estandarizadas por la nación.

Basta con comparar los PEI de las 115 escuelas visitadas en sitio y todas hablan en alguna medida de lo mismo. Ponen en valor el carisma de su fundador, en algunas con mayor ahínco, utilizan palabras como *formación integral*, *formación humana*, *educación centrada en valores*. Por su puesto nombran la evangelización. Finalizan con las nueve áreas obligatorias y planes curriculares con más o menos casillas, pero orientados a las mismas competencias.

¿Qué hace diferente a una escuela? En medio de este océano rojo, ¿qué la resalta de las otras? Se podría pensar que el bilingüismo, la presencia de video beam y los resultados en las pruebas estatales o la formación integral. ¿Será realmente eso?

Atendiendo a Porter (1985), la tecnología o los idiomas son una ventaja comparativa y, en ausencia de ellos quizás los EECC pierdan competitividad, pero al incorporarlos se convierten en factores diferenciales por poco tiempo o incluso pueda que lleguen demasiado tarde para marcar la diferencia. En últimas todos los colegios pueden acceder al bilingüismo o la tecnología, es cuestión de presupuesto, tiempo y velocidad.

Pero la pastoral es el bien intangible con el potencial para personalizar y diferenciar altamente el servicio. Cada EECC tiene un relato fundacional para construir esa diferencia, generar textos y experiencias únicas, valiosas y diferentes. La pastoral es una fuente de ventajas competitivas que no se puede igualar con facilidad. Una aplicación, un computador, un espacio físico, cualquier innovación exigua, se puede comprar en el mercado, pero una experiencia educativa basada en la pastoral no.

Y esa ventaja competitiva puede aumentar la fidelización. Czpiel (1987) expresó que hay dos aspectos claves para lograr la fidelidad en un servicio: la personalización y la intensidad de la interacción. Según el autor, a la final lo que media la relación comercial usuario-proveedor es una experiencia, un intangible que en esencia solo es posible conseguir en un lugar particular. La pastoral puede potenciar los dos aspectos planteados por Czpiel.

Quizás esto suene a marketing de la vida espiritual. Pero se trata de reimaginar la escuela y reinventar la experiencia de usuario desde los relatos fundacionales



de los EECC, para generar valor diferencial que permitan repotenciar el discurso, llegar a más personas y asegurar las condiciones que hacen viable y sostenible las obras educativas y pastorales en el tiempo.

Pero el relato no basta. Debe ser experiencia. Para que esto ocurra hay que recordar que la Ley General de Educación de Colombia (Congreso de la República, 1994) exalta la diversidad curricular del país. De hecho, en la nación no existen leyes en materia de currículo, solo orientaciones sobre lo que se debería aprender. Así que están dadas las condiciones para integrar asignaturas, crear proyectos, fusionar procesos y generar formas únicas de volver el relato pastoral en una educación única, valiosa y diferente.

Se requieren algunas mejoras. Atendiendo la información compilada en las encuestas, existen oportunidades de mejora a nivel pastoral en tres temas: la formación (-45%), la integración social (-26%) y la relación entre evangelización y currículo (-25%).

Frente a lo primero la necesidad es cualificar a la comunidad educativa sobre los procesos pastorales como una parte clave de la cultura organizacional. El mensaje del Evangelio es vida, y esa vida es contenido y experiencia transferible a todas las esferas de la dinámica escolar.

De cara a la integración se deberían buscar espacios de participación social responsable con la comunidad. No solo pedirles que se sumen a campañas solidarias, realmente poner en contacto a la comunidad con los desafíos sociales y los problemas ambientales. En esto existe una gran oportunidad educativa y de posicionamiento.

Y frente al currículo, la clave sería establecer en qué momento de la unidad didáctica los aprendizajes se conectan con sus experiencias vitales, con lo que necesitan para descubrir el sentido trascendente que hay en cada saber. Una oración al inicio de la clase es clave, pero el efecto sería mayor si el diseño curricular en sí mismo integra procesos afectivos, espirituales y sociales inspirados en el carisma.

En palabras de Pío XI:

“La razón de este hecho es que los hombres, creados por Dios a su imagen y semejanza y destinados para gozar de Dios, perfección infinita, al advertir hoy más que nunca, en medio de la abundancia del creciente progreso material, la insuficiencia de los bienes terrenos para la verdadera felicidad de los individuos y de los pueblos sienten por esto mismo un más vivo estímulo hacia una perfección más alta, estímulo que ha sido puesto en la misma naturaleza racional por el Creador y quieren conseguir esta perfección principalmente por medio de la educación” (Divini Illius Magistri 4, 1929,).



2.5. Posible ruta para la transformación: ¿cómo se llevaría lo anterior a la práctica?

Atendiendo lo expuesto en la discusión de resultados y cimentado en la metodología de gestión por proyectos basada en resultados PM4r (BID y PMI, 2015), en las Tablas 14 a 17 se exponen cuatro posibles objetivos estratégicos y sus derivaciones.

Estos objetivos fueron formulados sobre la siguiente pregunta: con base en los hallazgos del estudio, ¿cuál sería la posible ruta de transformación para asegurar la viabilidad en el presente y la permanencia en el futuro de los EECC?

Tabla 14. Posible objetivo estratégico frente a la cobertura.

Fuente: elaboración propia.

| Objetivo Estratégico Número 1: Cobertura | | | |
|---|--|---------------------|----------------------------|
| Propósito | | | |
| (1) Cobertura. Asegurar la cobertura escolar para garantizar la permanencia de los EECC en el presente y el futuro. | | | |
| Supuesto | | | |
| Los EECC deben resolver tres desafíos clave: atraer a las nuevas familias con hijos entre los 5 y 8 años para asegurar la matrícula de remplazo, retener a las que ya están y lograr que todos los usuarios se fidelicen y conviertan en promotores e influenciadores del servicio educativo. | | | |
| Resultados | Metas | Indicador | Fuente de verificación |
| (1.1) Nuevas familias. Atraer hasta el año 2022 a nuevas familias con hijos entre los 5 y 8 años de edad para asegurar la matrícula de remplazo de los EECC. | <ul style="list-style-type: none"> • >48% estudiantes en grado transición, • >19,5% estudiantes en grado 1º, • 16,3% estudiantes en grado 2º. | Estudiantes nuevos. | SIMAT, grados Tº, 1º y 2º. |



Objetivo Estratégico Número 1: Cobertura

| Resultados | Metas | Indicador | Fuente de verificación |
|--|---|--|---|
| <p>(1.2) Ni uno menos. Incrementar la retención de estudiantes y familias entre los grados 3º a 10º para disminuir el riesgo de baja cobertura durante el próximo trienio.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <7% de pérdida de estudiantes, • 1:1 en matrícula de remplazo por cada estudiante retirado. | <p>Estudiantes retenidos. Estudiantes remplazados.</p> | <p>SIMAT, grados 3º a 10º.</p> |
| <p>(1.3) Fieles y promotores. Aumentar, a 2021, la fidelidad de la comunidad educativa y ampliar su influencia positiva entre sus familiares y conocidos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • >27% de fidelización de familias, estudiantes y maestros, • >27% de promoción de los usuarios, influencia positiva hacia los EECC. • Nota: Se estimó sobre el promedio de las metas de atracción (ver 1.1). | <p>Fidelización. Influencia positiva.</p> | <p>Encuesta y comparación con la basal 2019: (a) fidelización al 53,4% (μ), (b) promoción al 55,6% (μ),</p> |
| <p>(1.4) Viabilidad y decisiones. Evaluar la viabilidad económica de los EECC con base en la cobertura, para explorar qué sedes deben ser creadas, sustituidas, reordenadas, ajustadas a otros usos o eliminadas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Un (1) documento con el análisis financiero de los EECC, • Un (1) documento con sugerencias para (a) crear, (b) sustituir, (c) ajustar a otros usos o (d) eliminar sedes de EECC. | <p>Número de documentos</p> | <p>Texto con el estudio económico y el análisis de la viabilidad de las sedes educativas.</p> |



Tabla 15. Posible objetivo estratégico frente a la calidad.

Fuente: elaboración propia.

| Objetivo Estratégico Número 2: Calidad | | | |
|--|--|---|--|
| Propósito | | | |
| (2) Calidad. Mantener y expandir la calidad educativa de los EECC logrando que todos los estudiantes fortalezcan las competencias clave para hoy y mañana. | | | |
| Supuesto | | | |
| Los EECC aportan valor a la calidad, pero deben reducir a 0% el porcentaje de escuelas en categoría C y D en Saber 11º, transformar la experiencia escolar para que sea más pertinente y atractiva para las nuevas generaciones, utilizar la tecnología como un potenciador del cambio y vigilar los cambios para emprender transformaciones a tiempo. | | | |
| Resultados | Metas | Indicador | Fuente de verificación |
| (2.1) Innovación con sentido. Reimaginar la experiencia escolar colocando a los estudiantes en el centro de la innovación, inspirados en el carisma y las competencias clave para el presente y el futuro. | <ul style="list-style-type: none"> • >57% de pertinencia y claridad educativa, según los docentes, • >33% de motivación e interés hacia el aprendizaje, según los estudiantes, • >40% de motivación e interés, según las familias. • Equilibrar: >7% de enseñanza colaborativa y horizontal, <89% de enseñanza vertical e instructiva. • >48% en competencias blandas, según estudiantes. | Percepción sobre el interés y la motivación Percepción sobre la pertinencia. | Encuesta y comparación con la basal 2019 Análisis curricular. Instantáneas, basada en Stallings (BID, 2016). |



Objetivo Estratégico Número 2: Calidad

| Resultados | Metas | Indicador | Fuente de verificación |
|---|---|---|---|
| (2.2) Transformación digital. Incrementar las competencias tecnológicas duras y blandas para expandir los aprendizajes clave de los estudiantes y enriquecer la enseñanza de los docentes. | <ul style="list-style-type: none"> • >57% uso de la computación en la nube para el aprendizaje, • >26% uso inteligente de la tecnología, • Un (1) plan de integración de la tecnología dura. | <p>Uso inteligente de las TIC</p> <p>Uso de tecnología dura (programación, hardware libre, impresión 3D, etc.).</p> | <p>Encuesta y comparación con la basal 2019</p> <p>Análisis curricular.</p> |
| (2.3) Pobreza cero en el aprendizaje. Llevar a cero las EECC de bajo logro en las competencias Saber 11° de categorías C y D y aumentar la mediana del cuartil 1 en el índice sintético de calidad en primaria y secundaria. | <ul style="list-style-type: none"> • Una (1) actualización nacional curricular de las competencias duras, • Una (1) jornada de formación anual en prácticas exitosas, • <1,5% de EECC en categoría D de ICFES, • <2,3% de EECC en categoría C de ICFES, • Cuartil 1 en primaria: <24% de EECC en el cuartil 1 y >6,7 sobre 10 en el ISCE, • Cuartil 1 en secundaria: <39% de EECC en el cuartil 1 y >7,5 sobre 10 en el ISCE. | <p>ISCE (ICFES, 2016)</p> <p>Categoría ICFES Saber 11° (ICFES, 2019)</p> <p>Número de formaciones</p> <p>Número de documentos</p> | <p>Informe anual de la categoría de los EECC en el ISCE (nacional y por cada escuela) y de ICFES Saber 11°.</p> <p>Instantáneas, basada en Stallings (BID, 2016).</p> |



Objetivo Estratégico Número 2: Calidad

| Resultados | Metas | Indicador | Fuente de verificación |
|--|--|--|--|
| <p>(2.4) Observación y anticipación. Observar las transformaciones del sector y los cambios sociales con el interés de tomar decisiones anticipadas y de actuar eficazmente ante los desafíos emergentes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) comités anuales de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, • Una (1) actualización de los datos de este estudio bienalmente. | <p>Número de reuniones Número de documentos.</p> | <p>Sesiones nacionales de vigilancia con la asamblea nacional de CONACED. Actualización del documento.</p> |



Tabla 16. Posible objetivo estratégico frente al bienestar.

Fuente: elaboración propia.

| Objetivo Estratégico Número 3: Bienestar | | | |
|---|---|--|--|
| Propósito | | | |
| (3) Bienestar. Expandir el bienestar de los EECC como entornos sociales seguros y adecuados para promover el desarrollo de las personas. | | | |
| Supuesto | | | |
| Las escuelas son centros de mediación cultural y de los valores sociales de una época. Así que resulta determinante combatir dos tipos de riesgos, de un lado, (1) los peligros que pueden afectar el desarrollo de la infancia y la adolescencia, del otro, (2) los factores relacionados con el prestigio, el cuidado y el desarrollo personal y profesional docente. | | | |
| Resultados | Metas | Indicador | Fuente de verificación |
| (3.1) Ambientes protectores. Disminuir los factores de riesgo psicosocial en la infancia y la adolescencia por medio del fortalecimiento de los EECC como entornos sociales seguros. | <ul style="list-style-type: none"> • <14,5% de agresión física y digital, • <42% consumo de alcohol, • <23% comportamientos sexuales de riesgo, • <25% consumo de psicoactivos. | Riesgo psicosocial en la infancia y la adolescencia. | Encuesta y comparación con la basal 2019: 26% de riesgo (μ). |
| Resultados | Metas | Indicador | Fuente de verificación |
| (3.2) Maestros que inspiran. Fortalecer el prestigio de la profesión docente y mejorar las retribuciones salariales, condicionadas y emocionales para estimular la adhesión y la retención del talento. | <ul style="list-style-type: none"> • >62,4% employer branding, • <25% riesgo de rotación laboral, • <24% enfermedad laboral, • <47% agotamiento emocional. | Rotación laboral Adhesión a la organización Enfermedad laboral Bienestar emocional. | Encuesta y comparación con la basal: =, > o < que los resultados del año 2019. |



Tabla 17. Posible objetivo estratégico frente a la pastoral.

Fuente: elaboración propia.

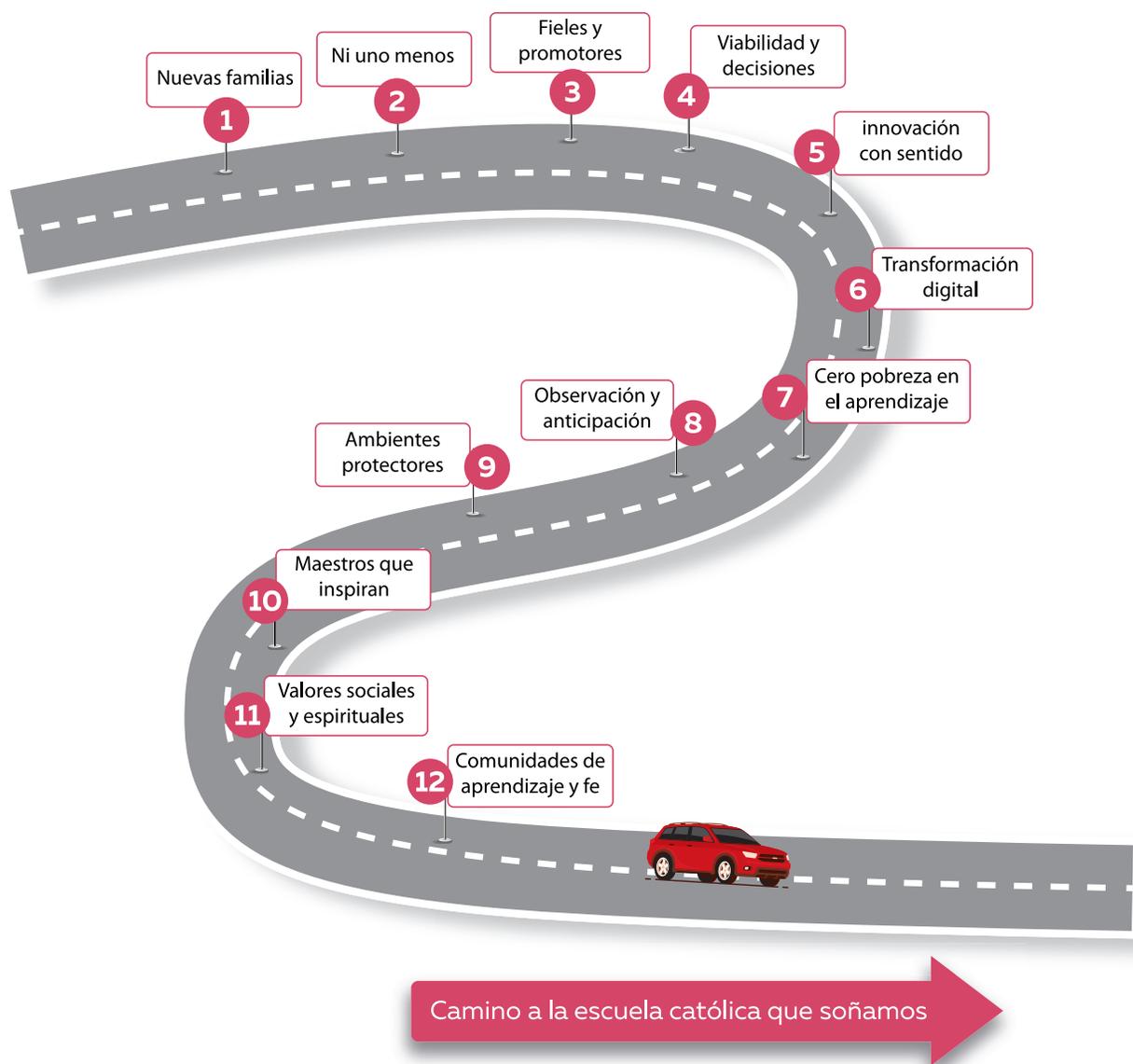
| Objetivo Estratégico Número 4: Pastoral | | | |
|--|--|--|---|
| Propósito | | | |
| <p>(4) Pastoral. Expandir el ambiente escolar impregnado del espíritu evangélico de la libertad, la acogida y el desarrollo armónico, con el concurso de toda la comunidad escolar.</p> | | | |
| Supuesto | | | |
| <p>En general, todas las familias, estudiantes y maestros valoran la educación cultural y académica en sintonía con la formación valorativa y espiritual de la persona: hay que cuidar y expandir esa identidad educativa-pastoral. Pero también se requieren un mayor nivel de implicación comunitaria y mejores estrategias de proyección a las comunidades circunvecinas.</p> | | | |
| Resultados | Metas | Indicador | Fuente de verificación |
| <p>(4.1) Comunidades de aprendizaje y fe. Armonizar el mensaje de la salvación con el conocimiento del mundo, la vida y el hombre, implicando colaborativamente a todos los sectores de la comunidad como líderes, acompañantes y formadores.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • >13,89% de implicación pastoral estudiantil, • >20,4% de implicación pastoral docente, • >46% de implicación comunitaria, • >55% de jornadas formación. | <p>Implicación pastoral Jornadas de formación pastoral.</p> | <p>Número Jornadas de formación y dinamización pastoral. Encuesta y comparación con la basal.</p> |
| <p>(4.2) Valores sociales y espirituales. Incrementar la promoción de los valores sociales y espirituales para evangelizar la cultura de los EECC, por medio de la comunicación y la educación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • >86% percepción de estudiantes. • >89% percepción de familias. • >84% Percepción de docentes. | <p>Percepción frente a la vivencia de los valores sociales y espirituales.</p> | <p>Campañas de educación y formación digital, tradicional y BTL.</p> |



En resumen, como muestra la ilustración 2, los 4 posibles objetivos estratégicos y los 12 resultados buscan promover productos concretos que impulsen el desarrollo social, educativo, comunitario y evangelizador de los EECC. Estos objetivos encierran una lógica de cambio cuyo objetivo final es asegurar la permanencia a largo plazo.

Ilustración 2. Resumen, posibles objetivos estratégicos.

Fuente: elaboración propia.



Operatividad, ¿cómo podría ser la puesta en marcha? Siguiendo con PMR4 (BID y PMI, 2015), a manera de ejemplo, los EECC podrían lograr los objetivos y resultados planteados asegurando los productos y entregables expuestos en la Tabla 18. No configuran una solución única, corresponden a un conjunto de posibles acciones que podrían desplegar las escuelas para construir un futuro viable y sostenible.

Tabla 18. Estructura desagregada de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|---------------------|------------------------|---|---|
| 1. Cobertura | 1.1 Nuevas familias | 1.1.1 Viaje del cliente: nuevos usuarios | <ul style="list-style-type: none"> • 1.1.1.1 Creación, fortalecimiento o tercerización de la dependencia y procesos de mercadeo escolar y comunicaciones. • 1.1.1.2 Diseño de la experiencia y del viaje del cliente. • 1.1.1.3 Consolidación de un CRM para gestión de clientes. • 1.1.1.4 Asignación de presupuesto de marketing escolar, estimación de criterios de ROI del marketing. |
| | | 1.1.2 Comunicación y mercadeo externo | <ul style="list-style-type: none"> • 1.1.2.1 Campaña de comunicación externa orientada a familias de 5 a 8 años. • 1.1.2.2 Campaña orientada al posicionamiento digital del EECC. • 1.2.2.3 Campaña de influencers sociales apoyados en la comunidad. • 1.2.3.4 Acompañamiento comercial para cierres de matrícula entre los grados Tº, 1º y 2º. |



| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|---------------------|-------------------------------|---|--|
| 1. Cobertura | 1.2 Ni uno menos | 1.2.2 Comuni- cación y mercadeo interno | <ul style="list-style-type: none"> • 1.2.2.1 Desarrollo de campañas BTL enfocadas en los usuarios actuales, orientadas a fortalecer la divulgación de la experiencia de usuario. • 1.2.2.2 Generación de una parrilla de contenido para promover en las redes sociales los momentos destacados de las clases cotidianas. • 1.2.2.3 Creación de un programa de estímulos condicionado a los usuarios que permanecen en el tiempo. • 1.2.2.4 Creación de contenido que ponga en evidencia el impacto de los egresados en la sociedad. |
| | 1.3 Fieles y promotores | 1.3.1 Campaña de influen- ciadores externos | <ul style="list-style-type: none"> • 1.3.1.1 Campaña de beneficios por los referidos efectivos entre los familiares y las personas cercanas a los miembros de la comunidad educativa. • 1.3.1.2 Desarrollo de una parrilla de contenido digital orientada a los temas de intereses de los usuarios próximos a las familias. • 1.3.1.3 Jornada de experiencia de aulas abiertas orientadas a las familias y las personas cercanas. • 1.3.1.4 Generación de material POP para fortalecer la recordación de marca. • 1.3.1.5 Campaña transmedia con contenido digital generado por los miembros de la comunidad educativa. |



| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|---------------------|--------------------------------|--|---|
| 1. Cobertura | 1.4 Viabilidad y decisiones | 1.4.1 Documento con el análisis financiero. | <ul style="list-style-type: none"> 1.4.1.1 Análisis del margen neto de utilidad, cartera, gastos y eficiencia en su control, utilización de activos, rentabilidad, crecimiento sostenible. 1.4.1.2 Análisis de escenarios de riesgo de las finanzas y los posibles escenarios. 1.4.1.3 Exploración de nuevas formas de generación de ingresos: otros servicios, arrendamientos, alianzas y más ideas para disminuir el tiempo improductivo de los activos. |
| | | 1.4.2 Documento con el análisis de la viabilidad de los EECC. | <ul style="list-style-type: none"> 1.4.2.1 Análisis de factores del entorno de las escuelas y de los riesgos de cobertura, calidad, bienestar, pastoral y resultados financieros. 1.4.2.2 Toma de decisiones frente a qué sedes educativas de los EECC se deberían crear, sustituir, ajustar a otros usos o eliminar. |
| 2. Calidad | 2.1 Innovación con sentido | 2.1.1 Gestión de la innovación | <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1.1 Creación, fortalecimiento o tercerización de la dependencia y de los procesos de innovación escolar y gestión del conocimiento. 2.1.1.2 Asignación de presupuesto de innovación escolar e investigación, estimación de criterios de ROI. 2.1.1.3 Definición de las líneas estratégicas para la gestión continua de la innovación cerrada, de la innovación abierta, así como de la investigación. |



| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|--------------------------|---|--|---|
| <p>2. Calidad</p> | <p>2.1 Innovación con sentido</p> | <p>2.1.2 Reimaginar la escuela</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 2.1.2.1 Generación de empatía con la comunidad, es decir, poner a los estudiantes y las familias en el centro para establecer: necesidades insatisfechas, posibles ideas de desarrollo, nuevas formas de construir valor, reinterpretación de los carismas educativos a la luz de los nuevos tiempos. • 2.1.2.2 Definición SCAMPER (Eberle, 1971) de los posibles proyectos de innovación y transformación de la experiencia escolar: enseñanza, aprendizaje, ecosistema, experiencia de aula, nuevos programas, competencias duras y blandas, integración digital. • 2.1.2.3 Ideación de la transformación de la escuela y refrendación ágil para establecer la aceptación o el rechazo de los usuarios (Ries, 2014). • 2.1.2.4 Prototipado y puesta en marcha del plan de innovación y transformación de la escuela. Información, formación y comunicación con la comunidad escolar. • 2.1.2.5 Evaluación de los resultados de la innovación: (a) validación del efecto en el aprendizaje, (b) percepción de la comunidad, (c) refrendación con comunidades académicas (papers, ponencias, etc.). |



| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|------------|----------------------------|-----------------------------------|---|
| 2. Calidad | 2.2 Transformación digital | 2.2.1 Recursos para la tecnología | <ul style="list-style-type: none"> • 2.2.1.1 Disposición del presupuesto y de los medios de financiación para fortalecer la tecnología dura y blanda. Definición de los criterios ROI. • 2.2.1.2 Definición de acuerdos de cooperación con las partes interesadas para la financiación de los proyectos de mejoramiento de la tecnología. |
| | | 2.2.2 Gestión TIC | <ul style="list-style-type: none"> • 2.2.2.1 Diseño de un plan de integración o fortalecimiento estratégico de las TIC para ampliar el aprendizaje y enriquecer la enseñanza. • 2.2.2.2 Mejoramiento de infraestructura tecnológica: dotación, arrendamiento o incentivo a la compra de los usuarios, de equipos móviles y laptops; mejoramiento de redes, proyección, audio y pantallas. • 2.2.2.3 Fortalecimiento de los repositorios virtuales de contenido y las herramientas de gestión de conocimiento en línea. • 2.2.2.4 Mejoramiento de la computación en la nube y la gestión del conocimiento: LMS, e-Learning y b-Learning. • 2.2.2.5 Automatización y gestión de la planeación, las tareas autónomas y colaborativas, la evaluación y la comunicación digital. • 2.2.2.6 Información, formación y comunicación de las comunidades escolares para afianzar la traza de uso del ecosistema digital y la cultura TIC. |



| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|--------------------------|---------------------------------------|---|--|
| <p>2. Calidad</p> | <p>2.2 Transformación digital</p> | <p>2.2.3 Gestión de tecnología dura</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 2.2.3.1 Disposición de aulas, equipos y recursos para la gestión de la tecnología dura: protoboards, servomotores, impresoras 3D, herramientas, material artístico, etc. • 2.2.3.2 Diseño de retos de aprendizaje que involucren la gestión creativa del conocimiento para proponer prototipos de concepto o maquetas que se aproximen a una posible solución. • 2.2.3.2.1 Integración curricular horizontal para facilitar la gestión del conocimiento: proyectos de aula, retos de aprendizaje, aprendizaje basado en problemas, entre otras. • 2.2.3.3 Información, formación y comunicación de las comunidades escolares para afianzar el desarrollo de soluciones con tecnología dura. • 2.2.3.4 Evaluación del uso, del efecto en el aprendizaje y de las formas de expandir la enseñanza. |



| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|-------------------|--|--|--|
| 2. Calidad | 2.3 Cero pobreza en el aprendizaje | 2.3.1 Primeros años | <ul style="list-style-type: none"> • 2.3.1.1 Análisis del diseño curricular, las prácticas de aula y la pertinencia de las tareas para el aprendizaje, vinculadas con la adquisición de las competencias en lectura, escritura y matemáticas. • 2.3.1.2 Rediseño curricular, si hay lugar, enfocado en las competencias básicas: habilidades, contenidos y contextos de aplicación. • 2.3.1.3 Formación a docentes centrada en el desarrollo de competencias básicas. • 2.3.1.4 Dotación de materiales enactivos y textos (analógico y digital) para el trabajo en aula. • 2.3.1.5 Ajuste, si hay lugar, de las prácticas de aula; observación del efecto basado en Stallings (Banco Mundial, 2016) para determinar los ajustes en el comportamiento docente y en las tareas de los estudiantes alrededor de las habilidades y la integración del contenido. • 2.3.1.6 Ajustes de los procesos de evaluación centrados en competencia. Análisis empírico del efecto en el aprendizaje y comparación contra la basal. |
| | | 2.3.2 Competen- cias duras primaria y secundaria | <ul style="list-style-type: none"> • 2.3.2.1 Repetición de los pasos 2.3.1.1 a 2.3.1.6, adicionalmente, integrar el análisis de las competencias en inglés, ciencias, naturales y ciencias sociales. |



| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|---------------------|------------------------------|--|---|
| 3. Bienestar | 3.1 Ambientes protectores | 3.1.1 Prevención del riesgo y promoción de los ambientes saludables | <ul style="list-style-type: none"> • 3.1.1.1 Asignación de recursos para el despliegue de campañas de promoción y prevención de los riesgos psicosociales de la infancia y la adolescencia. • 3.1.1.2 Despliegue de una campaña de información orientada a comprender los daños, riesgos y alternativas frente al consumo de licor, psicoactivos y los comportamientos sexuales riesgosos. • 3.1.1.3 Desarrollo de espacios de formación orientados a establecer diálogos con los maestros, las familias y los estudiantes alrededor de la prevención y la promoción. • 3.1.1.4 Promoción la comunicación orientada a la transferencia de aprendizajes, a la promoción y la prevención en cabeza de los propios estudiantes y sus familias. • 3.1.1.5 Acompañamiento personal y grupal ante las posibles conductas de riesgo: generar medios de contención y reorientación de los comportamientos inadecuados. |
| | 3.2 Maestros que inspiran | 3.2.1 Asegurar las condiciones | <ul style="list-style-type: none"> • 3.2.1.1 Asignación de recursos para desplegar campañas de gestión del talento humano. • 3.2.1.2 Formalización de acuerdos con organizaciones sociales y educativas para afianzar el mejoramiento de la calidad de vida del docente. • 3.2.1.3 Mejoramiento de las condiciones contractuales, atendiendo la capacidad instalada y las implicaciones en la adhesión organizacional y el ROI de la inversión. |



| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|---------------------|---------------------------|--------------------------------------|---|
| 3. Bienestar | 3.2 Maestros que inspiran | 3.2.2 Adhesión a la organización | <ul style="list-style-type: none"> • 3.2.2.1 Desarrollo de campañas de comunicación orientadas a fortalecer el compromiso afectivo hacia las escuelas: identidad, ventajas y familiaridad. • 3.2.2.2 Desarrollo de campañas de comunicación orientadas a fortalecer la continuación laboral: valorar el tiempo, el esfuerzo y el valor de su impacto. • 3.2.2.3 Jornadas de formación orientadas a alienar los objetivos personales y vitales, con las metas de la organización. • 3.2.3.4 Apertura de la organización para la toma de decisiones colegiadas en algunos niveles organizacionales. • 3.2.3.5 Diseño y desarrollo de un plan de formación orientado a afianzar las competencias organizacionales. • 3.2.3.6 Comisiones de estudio o apoyos educativos para promover el fortalecimiento de las competencias funcionales docente. • 3.2.3.7 Mentorización y coaching educativo para promover la generalización de las prácticas exitosas y el entrenamiento de los docentes nuevos o menos competentes. • 3.2.3.8 Observación de clases basada en el protocolo Stallings (Banco Mundial, 2016) para generar microcentros de realimentación pedagógica y aprendizaje colaborativo docente. |
| | 3.2 Maestros que inspiran | 3.2.3 Orientación al logro educativo | <ul style="list-style-type: none"> • 3.2.3.1 Diseño y desarrollo de un sistema de estímulos condicionados sujetos a la obtención de resultados de valor agregado. • 3.2.3.2 Retribución condicionada por el sostenimiento de los resultados en el tiempo para docentes y estudiantes. • 3.2.3.3 Implementación de un sistema de reconocimiento social a los logros destacados de los docentes y los estudiantes. |



| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|---------------------|--|----------------------------|--|
| 3. Bienestar | 3.2 Maestros que inspiran | 3.2.4 Salario emocional | <ul style="list-style-type: none"> • 3.2.4.1 Dinamización de jornadas de vinculación del docente y su grupo familiar a la escuela: recreación, salud y deporte. • 3.2.4.2 Jornadas con las cajas de compensación y las entidades financieras sobre productos financieros para ahorro, educación, vivienda o adquisición de vehículo. • 3.2.4.3 Subsidio para alimentación o transporte escolar, en cofinanciación con las partes interesadas y los proveedores de servicios. • 3.2.4.4 Flexibilización de las jornadas laborales una vez al mes, sin menoscabo de las labores educativas y del bienestar de los estudiantes, para llevar a cabo gestiones personales en horario hábil. • 3.2.4.5 Jornadas de salud y recreación para promover el bienestar y el desarrollo emocional de los docentes. • 3.2.4.6 Ajustes de condiciones laborales especiales (guardería, jornada extendida, ajuste de jornada laboral) para las trabajadoras que son madres cabeza de familia. • 3.2.4.7 Préstamos de libranza sin intereses, ni codeudores, sobre la base de la capacidad del salario; orientados a cubrir imprevistos o pagos que inyecten calidad de vida al docente. |
| 4. Pastoral | 4.1 Comunidades de aprendizaje y fe | 4.1.1 Proyecto pastoral | <ul style="list-style-type: none"> • 4.1.1.1 Diseño de proyectos pastorales anclados a la promesa de valor emocional, social y espiritual, en los colegios EECC liderados por laicos. • 4.1.1.2 Acompañamiento pastoral a las escuelas católicas lideradas por laicos para avivar la cultura escolar a la luz del evangelio. |



| Objetivos | Resultados | Productos | Entregables |
|--------------------|--|---|--|
| 4. Pastoral | 4.1 Comunidades de aprendizaje y fe | 4.1.2 Implicación pastoral | <ul style="list-style-type: none"> • 4.1.2.1 Despliegue de programas de formación estructurados, por niveles de progreso, para profundizar en la comprensión, el evangelio y el carisma desde la mirada de los hechos cotidianos. • 4.1.2.2 Despliegue de actividades culturales que aviven los valores evangélicos y sociales, liderados por los estudiantes, las familias y los docentes. • 4.1.2.3 Desarrollo de un plan de padrinos para acoger a la comunidad interna frente a sus desafíos emocionales y sociales. • 4.1.2.4 Educación y comunicación litúrgica en espacios digitales (emisoras, televisión, blogs, redes sociales) con el concurso de la comunidad como pro-sumidores. • 4.1.2.5 Desarrollo de espacios celebrativos de la fe católica con el concurso y liderazgo de las diferentes instancias de la comunidad educativa. • 4.1.2.6 Vinculación de los miembros de la comunidad educativa como formadores de la catequesis para la preparación sacramental. • 4.1.2.7 Integración de la comunidad para liderar grupos juveniles e infantiles orientados a la evangelización (vinculados al servicio social obligatorio señalado en la Ley 115 de 1994). |
| | 4.2 Valores sociales y espirituales | 4.2.1 Relato pastoral basado en valores como el elemento diferencial | <ul style="list-style-type: none"> • 4.1.1.2 Puesta en valor por medio de la creación de relatos y el desarrollo de campañas de comunicación basadas en el carisma pastoral, la evangelización y los desafíos sociales, ambientales y económicos a la luz de los textos de la Iglesia. • 4.1.1.3 Jornadas de formación en proyección social con el concurso de los padres de familia, los estudiantes y los maestros. • Libertad y caridad, orientada a toda la comunidad. |



Restricciones: ¿qué desafía su ejecución? Hay tres factores clave que restringen estas ideas: el tiempo, el costo y el alcance.

Ninguna de estas transformaciones se logrará en cuestión de días, requieren meses de ejecución, acompañamiento y evaluación para lograr el efecto. Pero la escuela no está diseñada para adecuarse rápidamente a las demandas del entorno y generar cambios profundos en días. Un colegio se planea y dinamiza en ciclos de 10 meses, así que todo cambio toma una vigencia escolar en cristalizarse (un año). Reza el aforismo: "lo que no se haga en enero en una escuela, se hará hasta el próximo enero".

Por lo tanto se necesitan metodologías de trabajo ágiles, de bajo costo, pero de alto impacto. Así que las preguntas claves son: ¿cómo hacer mucho con pocos recursos, con la misma gente, con la misma capacidad instalada?, ¿cómo impulsar grandes cambios con pocos movimientos? En consecuencia: ¿cómo hacerlo rápido, con movimientos mínimos y efectos máximos?

No hay que perder la mirada en el mediano y el largo plazo, pero los EECC no tienen tanto tiempo. De forma natural, hay un -20% de amenaza en la contracción de la matrícula en menos de un quinquenio por la transición demográfica y salvo que haya una ola de maternidad masiva en el país, no llegarán nuevos niños a la escuela porque no van a nacer. El tiempo es una gran restricción.

Además del tiempo están los recursos. Los edificios escolares son activos improductivos casi la mitad del año fiscal y encontrar nuevos usos, formas de generar mayor rentabilidad o nuevos ingresos será un gran desafío. Vale advertir que la solución más simple y común es llenar el salón con más estudiantes. Pero es contraproducente: a mayor cantidad de estudiantes, menor efecto en el aprendizaje (SUMMA, s.f.). Y del otro lado está la expectativa de los usuarios sobre la cantidad de estudiantes que esperan en cada aula.

Cada solución propuesta como resultado y entregable requerirá respaldo financiero y por lo general las escuelas solo cuentan con los recursos del negocio ancla: el servicio educativo. Será preciso probar nuevas formulas, buscar otras combinaciones, tercerizar, retomar negocios e incluso endeudarse para apropiarse los recursos necesarios.

Finalmente está el alcance. Para llevar a cabo estas ideas cada escuela tendrá que leer su realidad para responder a su segmento de mercado. Por lo tanto, así una congregación tenga varios colegios en la misma ciudad, las condiciones socioeconómicas y las expectativas del segmento suelen variar. Podrían contar con un proyecto educativo común, pero necesitan adaptaciones particulares que construyan valor con cada público objetivo.





VIII. Conclusiones

VIII. Conclusiones

El sistema educativo colombiano se forjó en un establecimiento educativo católico. Y hoy, tras cuatro siglos dedicados a la formación del conocimiento, de brindar experiencias formativas y construir una “vida plena, buena, rica en sentido, abierta a Dios, a los demás y al mundo” (Congregación para la Educación Católica, 2014, pág. en Internet), los EECC siguen contribuyendo significativamente al acceso a la educación y al derecho a recibir formación y educación de la más alta calidad académica, humana y espiritual.

Los datos compilados en este estudio ponen en valor el aporte de los EECC al desarrollo social del país. Aunque solo 1,7% de los edificios educativos del país son escuelas católicas, ahí se educan 4 de cada 10 estudiantes de las escuelas privadas y 1 de cada 10 del sistema educativo nacional. Los EECC son aliados estratégicos de la sociedad colombiana orientados a mediar la cultura humana, mientras enseñan a “amar, acoger, descifrar y evangelizar” (Congregación para la Educación Católica, 2014, pág. en internet).

Son determinantes para que los niños, niñas y jóvenes de Colombia desarrollen sus competencias clave, ya que los EECC superan la media nacional del índice sintético de calidad en casi 2 puntos: 7,6 frente al 5,7 nacional; incluso la mediana del cuartil más bajo está por encima: 7,2. Además, 84% de los EECC se ubican en las categorías A y A+ en Saber 11º, frente al 65% de las escuelas privadas laicas y el 14% de las no oficiales. En suma, los EECC son clave para superar la pobreza en el aprendizaje (Banco Mundial, 2019) y asegurar los derechos básicos de aprendizaje de Colombia (MEN, 2016).

Además, los centros educativos católicos son verdaderas comunidades de vida animadas por el Espíritu Santo. Para el 89% son lugares seguros, que acogen y cuidan a los niños, niñas, jóvenes y sus familias. Su clima escolar se ubica en una media de 0,75 sobre 1 en el índice sintético de calidad. Generan condiciones laborales de respeto y acogida para el 89% de los maestros. En los EECC se respetan las políticas laborales, se contribuye a la justicia social y en 115 de 115 visitados in situ ningún estudiante fue víctima de una situación delictiva que dañe. En suma, “(...) la red compleja de sus relaciones interpersonales constituye la fuerza de la escuela” (Congregación para la Educación Católica, 2014).

Finalmente, la escuela católica agrega un valor único a Colombia y es brindar formación integral que respeta al estudiante como persona, cuidando su integridad y expandiendo la capacidad de amar al mundo, de cultivar justicia y de compadecerse por la humanidad y la naturaleza. Los EECC se ocupan de educar acorde a las demandas de la sociedad y la economía, pero son contraculturales a estas tendencias, puesto que brindan una formación en “disposición de



servicio incondicional" (Congregación para la Educación Católica, 2014). Es tan determinante que, en 460 entrevistas, los católicos y las personas con otras creencias, al unísono expresaron que optaron por una educación centrada en la formación en valores, la tradición, la calidad académica y el catolicismo.

Pero también el estudio pone en evidencia la necesidad de revitalizar la novedad del Evangelio arraigado en su historia para brindar esperanza a una nueva generación de chicos que se educan en un mundo cambiante (Congregación para la Educación Católica, 2014), en una sociedad que vive desde lo incierto y el movimiento constante (Bauman, 2003).

Los EECC tienen que aumentar la velocidad y mantener el esfuerzo de reinventar constantemente los procesos formativos con base en los signos de los tiempos. Porque las familias y los estudiantes de hoy demandan el uso inteligente de la tecnología en las aulas, quieren aprender más idiomas, añoran expandir las fronteras de sus colegios y vivir experiencias vibrantes que los preparen para los desafíos del presente y del futuro. Además, los datos muestran que dejan de ser un referente educativo para familias cuyos hijos se encuentran entre los 5 y 8 años de edad y prácticamente ya no lo son para las familias con niños menores de cuatro años.

Sin embargo, gran parte de las innovaciones en tecnología y educación son exiguas y realmente las puede ofrecer un EECC o cualquier colegio, incluso en la era de Internet los estudiantes pueden acceder a esas novedades en ausencia del colegio. Lo que hace únicos y valiosos a los EECC es que además de educar en el saber, la ciencia y la cultura, orientan su formación hacia la capacidad de amar, de servir al prójimo, de cuidar la casa común, de conducir a las comunidades al "encuentro con Jesucristo vivo, hijo del padre, hermano y amigo, maestro y pastor misericordioso, esperanza, camino, verdad y vida" (Papa Francisco, 2013).

En cuanto a los docentes, es importante que los EECC rediseñen el modelo de relacionamiento emocional y laboral. El futuro de los EECC está en el liderazgo colaborativo con los laicos y estos, a diferencia de los religiosos consagrados que no son dueños de nada, aunque gozan de todo, tienen la necesidad de asegurar el bienestar propio y de sus familias los doce meses del año, de contar con condiciones emocionales y sociales que aviven la adhesión a la organización y la vivencia de la cultura educativa y pastoral. Es un gran reto financiero, pero es preciso lograrlo porque el éxito y el mayor valor de los EECC está en las personas.

Por último, desde la mirada estratégica, los EECC necesitan rediseñar su modelo de gestión y liderazgo para asegurar el presente y permanecer en el futuro. Es preciso encontrar formas de evitar el tiempo muerto e improductivo de sus activos, encontrar formas de financiamiento que brinden mayores posibilidades. Sobre todo, lograr acelerar los procesos de transformación que mantengan



alejada a la EECC de innovar sin sentido o cambiar por el ruido de las modas educativas. Se deben generar transformaciones que salvaguarden los siglos de experiencia, los valores diferenciales, la identidad del carisma católico, pero que lo hagan con la contundencia necesaria para revitalizar el relato de la escuela católica ante la sociedad.

En suma, en el mundo contemporáneo cualquier conocimiento duro que se aprenden en la escuela puede convertirse en un bit de información y lo pueden aprender los estudiantes por su cuenta. De hecho, hoy ni siquiera se necesita la escuela como institución social para acceder a la educación. Pero si el objetivo es aprender a cuestionar, a descubrir el uso de la información, a dotar el aprendizaje de un sentido ético, moral y trascendente, eso desborda a la tecnología, se necesita la escuela católica y por esto es única, valiosa y vigente.





Informe

**LA ESCUELA
CATÓLICA
QUE SOÑAMOS**

Referencias

Bauman, Z. (2003). La modernidad líquida. México: Fondo de Cultura Económica.

BID y PMI. (2015). Gestión de proyectos de desarrollo basado en resultados, PM4r. New York: Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).

Centro de Observación del Fenómeno Religioso. (2014). Descripción cuantitativa de la pluralización religiosa en Colombia. Universidad Nacional de Colombia.

CEPAL. (2019). Tendencias recientes de la población de América Latina y el Caribe, día mundial de la población 2019. New York: Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía, división de población de la CEPAL.

CONACED. (2019). Base de datos de colegios agremiados.

Congregación para la Educación Católica. (2014). Educar hoy y mañana, una pasión que se renueva (instrumentum laboris). Ciudad del Vaticano.

Congregación para la Educación Católica. (9 de enero de 2019 de s.f.). Educar juntos en la escuela católica misión compartida de personas consagradas y fieles laicos. Obtenido de www.vaticam.va: http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_20070908_educare-insieme_sp.html#Educar_en_comuni%C3%B3n_y_a_la_comuni%C3%B3n

DANE. (9 de noviembre de 2019). www.dane.gov.co. Obtenido de Investigaciones : https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/8Tablas-vida1985_2020.pdf

DANE. (9 de enero de 2019 de 2018). Censo nacional de población y vivienda. Obtenido de www.dane.gov.co: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

DANE. (2019). Bolétín técnico educación formal (EDUC). Bogotá: DANE, información para todos.

Ministerio de Educación Nacional. (9 de enero de 2018). Sistema de Matricula, SIMAT. Obtenido de www.sistemamatriculas.gov.co: <https://www.sistemamatriculas.gov.co/simat/app>

DANE. (16 de enero de 2019). www.dane.gov.co. Obtenido de Nacimientos: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos>

Eberle, B. (1971). Scamper: Games for Imagination Development. Prufrock Press.

Grupo Banco Mundial. (2017). Realizando observaciones en el aula de clases: Sistema De Observación De "Instantánea De Aula" De Stallings Con Tableta Electrónica. Massachusetts : Center for Global Development y Banco Mundial, Audrey Schuh-Moore, Mathematica y FHI 360, Elizabeth Adelman, Harvard University y AED, y Isy Faingold, Teach For All y Banco Mundial.

Guarín, A., Medina, C., & Posso, C. (2018). Calidad, cobertura y costos ocultos de la educación secundaria pública y privada en Colombia. *Revista desarrollo y sociedad*, número 81, <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.13043/DYS.81.2>, 61-114.

Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. EEUU: Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Mc Graw Hill.

Herrera, M. (2003). *Historia de la educación en Colombia. La República Liberal y la modernización de la educación: 1930-1946*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional

.SIGE, F. (2019). Base de datos de escuelas católicas no agremiadas.

Ministerio de Educación Nacional, M. d. (22 de marzo de 2019). Colombia Aprende, la red del conocimiento . Obtenido de <http://colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-227913.html>

Ministerio de Educación Nacional (MEN). M. d. (2015). Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Bogotá, D.C.: <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-351080.html>.

Ministerio de Educación Nacional, M. d. (1979). Decreto 2277 de 1979, estatuto docente. Bogotá: Presidencia de la República de Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2006). Decreto 4500 de 19 de diciembre de 2006 por el cual se establecen normas sobre la educación religiosa en los establecimientos oficiales y privados de educación preescolar, básica y media de acuerdo con la Ley 115 de 1994 y la Ley 133 de 1994. . Bogotá: Presidencia de la República de Colombia.

Ministerio de Educación Nacional (2019). Derechos básicos de aprendizaje. Obtenido de Colombia Aprende : https://aprende.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/naspublic/DBA_Lenguaje.pdf

Ministerio de EDUCACIÓN Nacional, M. d. (1994). Ley 115 de febrero 8 de 1994, Por la cual se expide la Ley General de Educación. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (1994). Ley 155 de Febrero 8 de 1994, por la cual se expide la ley general de educación. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.

Ministerio de Educación Nacional (2016). Plan decenal de educación 2016-2026. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

MEN, M. d. (2016). Plan decenal de educación 2016-2026, el camino a la calidad y la equidad. Bogotá: MEN.

Ministerio de Educación Nacional. (2016). Plan Decenal de Educación, 2016-2026, el camino hacia la calidad y la equidad. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Ministerio de Educación Nacional. (2018). Día E: reporte de excelencia 2018. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional de Colombia, disponible en: https://diae.mineducacion.gov.co/siempre_diae/documentos/2018/Antioquia.pdf.

Ministerio de Salud. (2013). Envejecimiento demográfico. Colombia 1951-2020 dinámica demográfica y estructuras poblacionales. Bogotá: Ministerio de Salud.

MinTIC. (2018). Establecimientos educativos de preescolar, básica y media. Obtenido de www.datos.gov.co: <https://www.datos.gov.co/Educacion/ESTABLECIMIENTOS-EDUCATIVOS-DE-PREESCOLAR-B-SICA/ea56-rtcx/data>

OCDE. (2016). PISA 2015, resultados clave. Paris: OCDE.

Ries, E. (2014). El método Lean Startup. Madrid: Paidós.

Papa Francisco. (2013). Discurso del Santo Padre Francisco a los estudiantes de las escuelas de los jesuitas de Italia y Albania. Vaticano.

Papa Juan XXIII. (1971). Concilio Vaticano II. Constitución Humanae Salutis. 25 de diciembre de 1961. En Iglesia Católica. Documentos del Concilio Vaticano II. Vaticano: Biblioteca de Autores Cristianos.

Papa Pablo VI. (9 de enero de 2020 de 1965). Declaración Gravissimum Educationis sobre la educación cristiana. Obtenido de www.vatican.va: http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decl_19651028_gravissimum-educationis_sp.html

Peñas, C., Caputo, V., & Benitez, F. (2018). Presente y futuro de los colegios de las hermanas Escolapias de Colombia. Bogotá: Fundación SIGE.

SUMMA. (9 de enero de 2020). Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe. Obtenido de www.summaed.org: <https://www.summaedu.org/>

Wayman, Midgley, & Stringfield. (2006). Collaborative teams to support data-based decision making and instructional improvement. Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Canada.

