

**Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de
mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio
Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).**

Xiomara Yepes Montoya

Escuela Superior de Administración Pública ESAP

Programa de Administración Pública

Docente asesor: Viviana Gallego

Pereira, Colombia Marzo, 2026

Nota del autor

La presente monografía es elaborada como requisito parcial para optar al título de Administradora Pública en la Escuela Superior de Administración Pública- ESAP. El trabajo se centra en el análisis de la capacidad institucional y la gobernanza participativa en el colegio Empresarial de Dosquebradas- Risaralda (2025), articulando la gestión pública escolar con mecanismos de participación ciudadana.

*Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de
mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial
de Dosquebradas Risaralda (2025).*

TABLA DE CONTENIDO	1
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN	4
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	6
TÍTULO	7
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN	11
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	12
HIPÓTESIS.....	13
MARCO REFERENCIAL.....	14
ESTADO DEL ARTE	14
MARCO TEÓRICO	20
MARCO CONCEPTUAL.....	22
MARCO CONTEXTUAL.....	25
MARCO NORMATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN COLOMBIA	27
Funciones:.....	31
METODOLOGÍA.....	41
RESULTADOS OBTENIDOS.....	43
Análisis documental: PEI	43
Análisis acuerdos aprobados por el consejo directivo.....	48
Análisis de la entrevista semi estructurada.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	72
CRONOGRAMA.....	74

*Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de
mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial
de Dosquebradas Risaralda (2025).*

	2
ANEXOS	75
Anexo 2	76

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

3

RESUMEN

La presente monografía se centra en el análisis de la capacidad de gobernanza de la institución educativa Empresarial en el año 2025, a través de la articulación entre participación ciudadana, eficiencia de la gestión pública local y transparencia en el uso de los recursos. En un contexto educativo, es esencial que las entidades municipales adopten modelos de gestión participativa que permitan a la comunidad educativa incidir en la toma de decisiones.

El problema de la investigación se fundamenta en la ausencia de modelos de gobernanza en el contexto educativo colombiano, lo cual limita la construcción de una cultura democrática.

La investigación es un estudio de caso con enfoque mixto predominantemente cualitativo de carácter descriptivo, empleando técnicas muestreo intencional, análisis documental y entrevistas semiestructuradas. Los resultados esperados son: establecer si el modelo de gobernanza participativa sí es influyente en los procesos de inclusión y fortalecimiento de la capacidad crítica de los estudiantes y en la generación de dinámicas de corresponsabilidad con la comunidad educativa.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

4

INTRODUCCIÓN

La gobernanza participativa en el ámbito educativo constituye un eje fundamental para el fortalecimiento de la transparencia en la gestión pública. en Colombia, aunque existen avances normativos que reconocen la autonomía escolar y la participación ciudadana, persiste la usencia de modelos inclusivos que permitan a la comunidad educativas incidir de manera efectiva en las decisiones.

El colegio empresarial de Dosquebradas Risaralda se presenta como caso de estudio para analizar la capacidad institucional y la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión escolar. La importancia de examinar las dinámicas escolares que promuevan la participación de la comunidad educativa y su incidencia en los mismos.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto predominantemente cualitativo de carácter descriptivo, empleando técnicas muestreo intencional, análisis documental y entrevistas semiestructuradas, para identificar los principales obstáculos administrativos y técnicos que limitan la transición hacia modelos de gobernanza democrática. Además, buscó formular recomendaciones que fortalezcan la transparencia y la incidencia de la comunidad educativa en la toma de decisiones.

En el análisis documental se evidenció en primer lugar después estudiar el PEI, que la institución educativa carece de indicadores que permitan medir la gestión y participación de la comunidad educativa, lo que genera que la rendición de cuentas y transparencia se vea dificultada. En

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

5

segundo lugar, que los acuerdos aprobados por el consejo directivo tienden más hacia la aprobación de del presupuesto que en la toma de decisiones en general.

Por otra parte, se evidencio que la comunidad educativa aún no tiene claridad de cuáles son los mecanismos de participación y sus competencias.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

6

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

línea de investigación: capacidad institucional en la gestión pública.

Sublínea: Capacidad estatal y destinatarios de las políticas públicas.

La línea de investigación corresponde a la capacidad institucional en la gestión pública, en el marco de la presente monografía permite articular el análisis de los recursos, competencia y restricciones de la institución educativa con las demandas contemporáneas.

Esta línea se centra en el estudio del potencial organizacional para alcanzar objetivos públicos, lo cual se relaciona directamente con el propósito de analizar la capacidad institucional del colegio empresarial de Dosquebradas. Parte del análisis es determinar parte de la administración pública enfrenta tensiones derivadas de la normatividad estatal, la autonomía institucional y las expectativas de la comunidad educativa.

Además, para el enfoque de gobernanza participativa se integra d manera coherente con la línea, ya que he se plantea la necesidad de pasar a mecanismos de participación más acordes a la comunidad educativa para que tenga incidencia real en toma de decisiones articulando los actores y generar procesos que cumplan con este propósito.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

7

TÍTULO

“Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025)”

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones educativas públicas en Colombia se encuentran en la siguiente situación: deben responder a exigencias de transparencia, eficiencia y participación ciudadana, mientras operan bajo restricciones presupuestales y normativas dejando para la gestión pública educativa el reto de consolidar instituciones capaces de responder a las demandas de transparencia, eficiencia y participación ciudadana. Aunque la normatividad vigente reconoce la autonomía escolar en la constitución política de Colombia de 1991 en sus artículos 67 y 68 con el derecho a la educación y a la autonomía escolar y establece mecanismos de participación en la ley general de educación 115 de 1994 y el decreto 1860 de 1994 a través de los Consejos Directivos, representantes estudiantiles, representante de exalumnos, representante de padres de familia y el rector en la práctica persisten dinámicas que limitan la incidencia real de estudiantes, docentes y padres en la toma de decisiones. Esta brecha entre lo normativo y lo operativo genera tensiones que afectan la participación de la comunidad escolar y ponen en riesgo la confianza de la comunidad educativa.

En Colombia, la contraloría y el ministerio de educación han evidenciado a través de informe del año 2025 que la ejecución presupuestal del sector educativo este año se mantuvo por debajo del 80%, con rezagos en inversión y compromisos pendientes de pago, lo que evidencia una diferencia entre la planeación y a implementación efectiva de políticas educativas. Esto datos se complementan con el informe de la UNESCO de seguimiento de la educación en el mundo del año 2025, que advierte sobre la incidencia real de la participación comunitaria en la toma de decisiones y el estudio de la organización de estados iberoamericanos para la educación, a la

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

9

ciencia y la cultura (OEI) “Liderazgo distribuido en la educación en America Latina: gobernanza 2025” que destaca la necesidad de avanzar hacia un liderazgo distribuido que supere la formalidad de los órganos colegiados.

En conjunto, estos informes muestran que la gobernanza escolar enfrenta obstáculos para traducirse en resultados tangibles de calidad y participación ciudadana pues esta queda relegada a un cumplimiento formal de los procesos, pero no tienen profundización en la construcción colectiva de proyectos institucionales que involucren a todos los actores.

así que los mecanismos de participación se presentan como un requisito de cumplimiento de legalidad pero no están siendo constituidos con el fin propio de la participación ciudadana y teniendo en cuenta Cruz y Hernández (2023) cuando expresan que la escuela es un espacio de construcción ciudadana donde se ejercitan principios democráticos y se fortalece la legitimidad institucional, se puede decir que si esta base de construcción tiene incoherencias en el ejercicio de los principios democráticos siendo un espacio precisamente que está diseñado para esto, entonces la posibilidad de que dichas incoherencias se reflejen en las decisiones institucionales a través de proyectos y estrategias que se supone deben beneficiar a la comunidad educativa es muy alta, pues los actores dejan de estar involucrados de manera legítima en la toma de decisiones que van a impactar a la comunidad educativa en general.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

10

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se implementaron los mecanismos de participación ciudadana en el colegio Empresarial Dosquebradas Risaralda en el año 2025 y que incidencia hubo en la gestión pública escolar?

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

11

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación analiza la gobernanza participativa en la institución educativa empresarial Dosquebradas- Risaralda en el año 2025, en la articulación de la eficiencia de la gestión pública local con mecanismos de participación ciudadana que garanticen la transparencia en el uso de los recursos y toma de decisiones. La ausencia de esquemas de gobernanza inclusiva en el contexto educativo qué relación tiene frente a las capacidades institucional para responder de manera eficiente a las demandas sociales.

Los estudiantes y la comunidad educativa requieren espacios de participación que permitan incidir en la toma de decisiones sobre la asignación y el control de los recursos públicos, fortaleciendo así la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas. La implementación de un modelo de gobernanza participativa en este ámbito promueve procesos de deliberación colectiva, control social y distribución equitativa de los beneficios derivados de la inversión pública.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

12

OBJETIVO GENERAL

Analizar la gobernanza participativa relacionada a la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio empresarial de Dosquebradas-Risaralda- (2025)

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el marco normativo y competencial de las instituciones educativas en Colombia, centrándose en las facultades administrativas de los consejos directivos y la autonomía escolar.
- Diagnosticar los mecanismos de participación ciudadana existentes en la institución educativa Empresarial, para la toma de decisiones en la gestión pública escolar.
- Formular recomendaciones para el fortalecimiento institucional que permitan a la administración escolar mejorar la transparencia y la incidencia de la comunidad educativa.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

13

HIPÓTESIS

La implementación de un modelo de gobernanza participativa en el Colegio empresarial de Dosquebradas Risaralda fortalecerá la transparencia, permitiendo que la comunidad educativa incida de manera efectiva en la toma de decisiones.

En consecuencia, se espera que los procesos de participación ciudadana en el ámbito escolar se transformen a esquemas que generen una cultura democrática que incrementen la confianza social y la transparencia.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

14

MARCO REFERENCIAL

ESTADO DEL ARTE

En las últimas décadas, la gobernanza escolar ha sido objeto de amplio análisis en la literatura internacional, en especial en países con sistemas educativos altamente desarrollados como Finlandia, estados unidos, Francia y Canadá, estos estudios han permitido evidenciar la transición desde modelos jerárquicos hacia esquemas de gobernanza participativa basados en la autonomía institucional y la corresponsabilidad de los actores.

En el caso de Finlandia, informes por las organizaciones para la cooperación y el desarrollo económicos 2025 (OCDE siglas en inglés) y reportes publicados como Report of the special Rapporteur on the right to education realizado por el consejo de derechos humanos de las naciones Unidas. Destacan que el sistema educativo se caracteriza por altos niveles de descentralización y confianza institucional. Las escuelas cuentan con amplia autonomía para la toma de decisiones curriculares y administrativas, mientras que los docentes participan activamente en la gestión escolar. Este modelo ha sido asociado a altos niveles de calidad educativa y cohesión social, evidenciando la gobernanza participativa e incluyente fortalece la eficiencia.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

15

Por su parte, en Estados Unidos según informes de COTTON sobre investigaciones aplicadas realizado por Northwest Regional Education Laboratory y un artículo de Suh (2021) con que provienen de la EBSCO Research Statrtters (base de datos académicas y recursos de investigación a nivel mundial). la gobernanza escolar ha sido orientada en fortalecer la autonomía institucional y la corresponsabilidad de los actores locales. Modelos como school-based management (gestión basados en la escuela) y shared governance (gobernanza compartida) han buscado transferir la toma de decisiones desde los niveles centrales hacia las propias instituciones educativas, así se promueve la participación de directivos, docentes, padres y estudiantes en la gobernanza en el contexto educativo. Estos enfoques están fundamentados en el principio de descentralización y corresponsabilidad buscando la pertinencia en las políticas educativas con el fin de mejorar la eficiencia administrativa. Sin embargo, se evidenció que estos modelos tienen dependencia de la capacidad institucional y el compromiso de los actores involucrados

Para Canadá, por otro lado, es muy relevante la gobernanza educativa descentralizada, caracterizado por la participación de múltiples niveles de gobierno y actores sociales en la gestión escolar. El sistema educativo canadiense se estructura bajo un modelo altamente descentralizado, donde la responsabilidad de la educación recae en las provincias y territorios, sin la existencia de un ministerio nacional de educación. Según la organización para la cooperación y el desarrollo económicos, esta distribución de competencias permite que los sistemas educativos se adapten a contextos locales, favoreciendo la autonomía institucional y la innovación en la gestión escolar. Tamtik y Colorado (2022) evidencian que este enfoque permite

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

16

comprender la complejidad de las políticas educativas, donde intervienen tanto actores gubernamentales como organizaciones sociales y comunidades educativas, fortaleciendo la inclusión y la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

A nivel local la gobernanza de los actores estudiantiles se ejerce principalmente a través de consejos escolares, los cuales se conforman por representantes elegidos democráticamente. Estos órganos cumplen con un papel clave en la articulación entre el estado y la comunidad, permitiendo la participación de padres, docentes y ciudadanos en la toma de decisiones educativas.

Recientemente se ha abordado un enfoque de gobernanza multinivel donde el sistema canadiense integra diferentes actores en distintos niveles, federal, provisional, local y comunitarios.

Generando redes de cooperación y colaboración más integrales. Tamtik y Colorado (2022) evidenciaron que este enfoque permite comprender la complejidad de las políticas educativas.

En pocas palabras la gobernanza en Canada se basa principalmente de colaboración entre actores, inclusión de la comunidad en la definición de políticas escolares y la alineación de las decisiones institucionales con las necesidades locales. Estos elementos han sido identificados como factores claves para el éxito de los sistemas educativos en contextos descentralizados.

En Francia, la gobernanza escolar combina un liderazgo estatal con procesos de descentralización que han otorgado mayor autonomía a las autoridades locales y a las instituciones educativas. Desde las reformas de los años 1980, el sistema ha buscado equilibrar la

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

17

centralización histórica del ministerio de educación con la participación de regiones, municipios y consejos escolares. Este modelo sustenta la idea de que la autonomía institucional, acompañada de mecanismos de rendición de cuentas, favorece la innovación pedagógica y la adaptación a los contextos locales. Informes de la OCDE (Education at a glance 2025: OECD Indicators) destacan que Francia ha avanzado en la construcción de un sistema más flexible, donde los directivos y equipos escolares cuentan con mayor margen de decisión en aspectos curriculares y administrativas, mientras que la comunidad educativa participa a través de consejos escolares y asociaciones de padres.

La UNESCO señaló que las reformas francesas han buscado fortalecer la cultura democrática en las instituciones educativas, promoviendo la corresponsabilidad entre estado, docentes, estudiantes y familias.

A nivel comparado, informes de la UNESCO y la Organización para la cooperación y el desarrollo económicos, coinciden en que los sistemas educativos más efectivos combinan tres elementos fundamentales:

Autonomía escolar, participación de la comunidad educativa y mecanismos de rendición de cuentas.

Con esto se resalta que la gobernanza participativa no solo mejora la gestión administrativa, sino que también fortalece la formación de la ciudadanía y la cultura democrática dentro de las instituciones educativas.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

18

En América latina los informes de la UNESCO de seguimiento de la educación en el mundo, edición América latina “*liderar para la democracia*” y de la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) Liderazgo distribuido en la educación en America Latina: gobernanza 2025. evidencian que, aunque existe avances normativos en materia de participación, persisten limitaciones en la implementación efectiva de modelos de gobernanza escolar. Las más recientes señalan que los órganos colegiados suelen operar de manera formal, sin garantiza una incidencia real de los actores educativos en la toma de decisiones reproduciendo así esquemas rígidos de gestión.

En el caso colombiano, la gobernanza escolar se encuentra regulada por la ley 115 de 1994, ley general de educación y el decreto 1860 de 1994, que establece la conformación de órganos colegiados como consejo directivo y el consejo académico, con funciones de deliberación y toma de decisiones. Posteriormente el decreto 1075 de 2015 consolidó estas disposiciones en el marco único de la educación. No obstante, los informes del ministerio de educación que realiza evaluaciones periódicas de implementación de la ley 115 y los consejos escolares, señalan que esta participación suele quedarse en lo formal, por otra parte, los informes de control fiscal de la contraloría general de la nación muestran baja ejecución presupuestal de los órganos colegiados en decisiones estratégicas.

Investigaciones académicas como Paredes **Chacín, A. J., Pinto, M. C., Romero Caballero, S. C., Escorcía, M. R., & González, F. M. (2017). *Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas.* Universidad**

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

19

Autónoma de Occidente. Analiza como la gestión participativa puede mejorar la calidad educativa, pero también evidencia que las estructuras colegiadas tienden a reproducir esquemas que limitan la voz de estudiantes y padres de familia.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

20

MARCO TEÓRICO

La gobernanza se concibe como un paradigma que busca articular la eficiencia administrativa con la legitimidad. Oszlak (1997,2001) plantea que la gobernanza implica la interacción entre actores estatales y sociales en la toma de decisiones, superando los modelos jerárquicos tradicionales. Aguilar (2006- 2010) complementa esta visión al destacar la importancia de la participación ciudadana como mecanismo de control social y corresponsabilidad en la gestión pública.

En el ámbito educativa, la gobernanza participativa se traduce en la creación de espacios incluyentes para los actores que inciden en la gestión institucional. Este enfoque permite fortalecer la cultura democrática, la transparencia y la rendición de cuentas, elementos esenciales para la formación ciudadana y la legitimidad de las instituciones educativas y terminando que esta no depende únicamente de la eficiencia, sino también de la capacidad de las instituciones para generar confianza y transparencia de la gestión pública, así la gobernanza participativa se traduce en la creación de espacios en la comunidad escolar que involucren a los actores y así deja de ser un espacio exclusivamente de la gestión administrativa institucional y se convierte en un escenario de formación ciudadana, donde se ejercitan valores democráticos como la deliberación, la corresponsabilidad y la rendición de cuentas.

En Colombia, el marco normativo reconoce la participación de estudiantes, padres y docentes en órganos colegiados como los consejos directivos y académicos. Sin embargo, investigaciones recientes evidencian que estos espacios suelen operar de manera formalista, sin mecanismos

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

21

efectivos de deliberación ni de control social (MEN 2016-2018). Esta situación limita la capacidad de las instituciones educativas para responder de manera efectiva a las demandas sociales y para construir una cultura de gobernanza inclusiva.

Todo lo anterior sugiere que en el espacio de formación ciudadana fortalece la capacidad de crítica de los estudiantes y fomenta la cohesión social. Autores como Oszlak y Aguilar coinciden en que la gobernanza participativa no puede entenderse únicamente como un mecanismo administrativo, sino como un proceso político social que busca equilibrar eficiencia y legitimidad. En el contexto educativo el equilibrio se centra en el diseño de modelos que permitan ejercer control social a la comunidad escolar.

Por otra parte, el ministerio de educación nacional, en una nota técnica del año 2022 sobre el liderazgo, una apuesta por la calidad de la educación en Colombia centra el rol de los directivos y reconoce la participación escolar como clave para la calidad educativa y advierte que los consejos directivos suelen operar bajo dinámicas jerárquicas que reducen la incidencia de la comunidad.

También, autores como Oszlak y Aguilar coinciden que la gobernanza participativa no puede entenderse únicamente como un mecanismo administrativo, sino como un proceso político social que busca equilibrar eficiencia y legitimidad. Ya en el ámbito educativo dicho equilibrio se traduce en la necesidad de diseñar modelos que permitan a la comunidad escolar ejercer control social sobre la gestión realizada por la institución y en la toma de decisiones.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

22

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de esta investigación establece las categorías fundamentales que orientan el análisis de la gobernanza participativa, participación ciudadana, democracia escolar, transparencia, rendición de cuentas, institución educativa, gobernanza escolar, instancias de participación: consejo directivo, asamblea de padres, consejo académico.

Gobernanza escolar: modo de gobernanza y sus efectos en la calidad y equidad fundamentado en sistemas más autónomos que permiten un mejor desempeño. Marco Antonio Ariza Dau (Universidad libre de Colombia) y José Luis Ramos Ruiz (universidad del norte, Colombia 2022-2023).

Democracia escolar: sistema político y social que garantiza la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones colectivas. En el ámbito educativo, se entiende como la construcción de ciudadanía y en la práctica de valores democráticos dentro de la escuela. Según Cruz y Hernández (2023), la escuela es un espacio de construcción ciudadana donde se ejercitan principios democráticos y se fortalece la legitimidad institucional.

Educación: proceso integral que no solo transmite conocimientos, sino que también forma ciudadanos críticos y corresponsables. Novoa, Pirela e Inciarte (2019) destacan que la educación en y para la democracia es una apuesta sociopolítica que busca cimentar la formación de ciudadanos conscientes, éticos y participativos.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

23

Modelo: se concibe como esquema conceptual o práctico que orienta la organización y funcionamiento de una institución. Oszlak (1997) y Aguilar (2006).

Adaptación: se refiere a la capacidad de las escuelas para ajustar estructuras y procesos frente a nuevas demandas sociales, normativas o culturales. En el ámbito escolar, implica transformación de mecanismos de gestión para poder responder a la necesidad de mayor participación ciudadana y democrática. Moreno (2007), Rosas (2008-2019).

Gobernanza participativa: participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones que fortalecen la cultura democrática, mejoran la eficiencia administrativa y promueven la transparencia en el uso de los recursos públicos. (Oszlak 1997) y (Aguilar 2006).

Participación ciudadana: derecho y deber de los ciudadanos de intervenir en las decisiones que los afectan, en la vida política, administrativa, económica, social y cultural del país. (constitución política de Colombia artículos 1, 2 y 40)

Transparencia: La transparencia se vincula con la noción de la legitimidad institucional. Mecanismos claros de información y control que responden eficazmente a las demandas sociales. (Oszlak 1997).

Rendición de cuentas: Principio esencial de la gestión pública y democracia. Noción de responsabilidad institucional que distingue entre la obligación de informar, la obligación de justificar y la posibilidad de sancionar. Se considera la condición previa de la transparencia. (Schedler, 1999).

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

24

Institución educativa: organización social formalmente constituida cuyo propósito central es garantizar procesos de enseñanza y aprendizaje orientados al desarrollo integral de las personas y al fortalecimiento de la ciudadanía. (Durkheim, 1992).

Instancias de participación: espacios formales creados para garantizar que la ciudadanía pueda intervenir en las decisiones públicas, ejercer control ciudadano y fortalecer la democracia participativa. en el marco educativo la ley contempla, el consejo directivo, consejo académico, asociación de padres de familia. (Ley 134 de 1994 y ley 1757 de 2015).

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

25

MARCO CONTEXTUAL

NOMBRE: Institución Educativa Empresarial

Naturaleza de la institución: La Institución Educativa Empresarial es un establecimiento educativo público, mixto, oficial que presta el servicio en el municipio de Dosquebradas.

Domicilio: en la ciudad de Dosquebradas, Departamento de Risaralda, República de Colombia.

Modalidad Educativa: La Institución Educativa Empresarial es una institución con modalidad académica.

Niveles de estudio: La Institución ofrece el servicio educativo en los niveles de preescolar, educación básica primaria y básica secundaria y educación media.

Sedes y jornadas de estudio: El servicio público educativo es prestado por la Institución en cuatro (4) sedes Central, sede la badea, sede Luis Carlos González, sede el Otún.

Para efectos de esta monografía se tomará la sede Central ubicada en la Vía Turín La Popa, Antigua Plaza de Ferias, (Sector de La Badea). Propiedad del Municipio de Dosquebradas.

Fecha de Fundación: 18 de septiembre de 1.991

Resolución de Iniciación de Labores: 153 del 18 de septiembre de 1.991

Resolución de aprobación: No 1475 de noviembre 26 de 2018

Escritura Pública: 2.796

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

26

Licencia de funcionamiento: resolución 618 del 14 de septiembre de 1.998

Inscripción al P.E.I. ante secretaria de educación Departamental: Do – 16 – 17

Inscripción Dane: 166170001911

Nit: 800.150.670

Teléfonos: 3300434 – 3402585

E- Mail: i.e.empresarial@dosquebradas.gov.co

Esta sede cuenta con dos jornadas de estudio: Jornada de la Mañana que comprende Básica secundaria y media: La jornada escolar está dividida en seis (6) horas de clase. Iniciando a las 6:00 am hasta las 12:20 pm Jornada de la Mañana Con un periodo de descanso de 20 minutos. Jornada de la Tarde. De acuerdo con autorización de la secretaría de educación municipal y teniendo en cuenta el acuerdo con la Policía Metropolitana, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y representantes de la comunidad educativa, en lo relacionado a la seguridad e integridad de los niños, niñas y adolescentes a la salida de la jornada escolar, se estableció que: La Jornada Escolar está dividida en seis (6) periodos de clase de 55 minutos cada uno. Iniciando a las 12:30 pm hasta las 6:55 pm Jornada de la Tarde Con un periodo de descanso de 30 minutos.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

27

MARCO NORMATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN COLOMBIA

El marco normativo que regula la organización, autonomía y participación en las instituciones educativas colombianas está compuesto por un conjunto de leyes y decretos que establecen las competencias administrativas y las capacidades de gobernanza escolar. Este marco legal constituye la base para analizar la implementación de modelos de gobernanza participativa en el contexto educativo, como se presenta a continuación.

Marco Normativo Internacional

La UNESCO, a través de la agenda 2030 y el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 4, plantea la necesidad de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Este organismo enfatiza la participación comunitaria en las políticas educativas y la transparencia en el uso de los recursos, en el contexto escolar, estos lineamientos promueven la corresponsabilidad de estudiantes, docentes y familias en la gestión institucional, reforzando la transparencia como principio global.

El banco mundial su informe más reciente sobre gobernanza actualizado en Worldwide Governance indicators (WGI) 2024, que se publicó como parte de una serie de documentos metodológicos y de datos que se actualizan cada año. En este se evalúan indicadores que existen desde 1999 y se renuevan para medir seis dimensiones claves de la gobernanza: Voz y rendición

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

28

de cuentas, Estabilidad política, Eficacia gubernamental, Calidad regulatoria, Estado de derecho y Control de la corrupción. Destaca la importancia de la rendición de cuentas en la administración de los recursos y la implementación de presupuestos participativos. En el contexto educativo, estas orientaciones se vinculan en a la participación comunitaria con la eficiencia administrativa y la mejora de la calidad educativa.

La OCDE, en sus estudios sobre la autonomía escolar, sostiene que la autonomía institucional está directamente relacionada con mejores resultados educativos. Propone la activación de consejos escolares en la definición de políticas internas y la supervisión comunitaria del uso de recursos. De esta manera, se refuerza la idea de que la autonomía escolar debe ir acompañada de participación y control social para garantizar legitimidad y eficiencia.

La CEPAL, en sus análisis sobre gobernanza democrática en América latina, plantea que la participación ciudadana es la base de la cohesión social y que la gestión pública debe ser inclusiva y transparente. En el ámbito educativo, estas orientaciones sitúan la gobernanza escolar como parte esencial de la consolidación democrática en la región. Reconociendo que la escuela es un espacio estratégico para fortalecer la cultura democrática.

Finalmente, la UNICEF resalta los derechos de la niñez y la importancia de la participación estudiantil como ejercicio de la ciudadanía. Sus lineamientos promueven ambientes escolares inclusivos y participativos, así como el liderazgo infantil en la vida institucional. En este sentido, la participación estudiantil se reconoce como mecanismo fundamental de formación ciudadana y de construcción de comunidades educativas democráticas.

Marco Normativo Colombiano

En el marco normativo Colombia otorga a las instituciones educativas competencias administrativas y de gobernanza que buscan equilibrar autonomía escolar con la participación ciudadana. Sin embargo, persisten limitaciones en la implementación de modelos de gobernanza participativa, lo que restringe la incidencia real de la comunidad en la gestión pública escolar, La ley 30 de 1992 de educación superior, aunque centra en el nivel superior, introduce principios de gobernanza institucional que pueden ser extrapolados a la educación básica media.

Reconoce la autonomía como principio rector y plantea la necesidad de garantizar la eficiencia administrativa junto con la legitimidad social, lo cual es clave para el análisis de modelos de gobernanza participativa.

La ley general de educación (115 de 1994) establece en el artículo 1 los principios básicos de la educación como derecho y proceso integral basado en la dignidad humana, reconoce también la autonomía institucional y la participación de la comunidad educativa en los procesos de gestión. Y luego en el artículo 5 se desarrolla los fines de la educación. En el artículo 142, 143, 144 y 145 se define la estructura organizativa de las instituciones educativas, incluyendo órganos colegiados como el consejo directivo y el consejo académico, los cuales tienen funciones decisorias en aspectos administrativos, pedagógicos y de convivencia.

En el artículo 142 de la ley general de educación se señala además que el consejo directivo debe estar conformado por representantes de estudiantes, padres de familia, docentes y directivos, lo que permite la inclusión de diversos actores en la toma de decisiones.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

30

El decreto único reglamentario del sector educación (1075 de 2015 compila y reglamenta las disposiciones legales relacionadas con la educación, incluyendo las funciones de los órganos de gobierno escolar, los procesos de rendición de cuentas y la gestión de recursos. Refuerza el principio de autonomía escolar y establece lineamientos para la planeación institucional, la evaluación de resultados y la participación ciudadana en el ámbito educativo. También promueve la articulación entre la gestión educativa y los planes de desarrollo municipal, lo cual abre la posibilidad de integrar mecanismos de gobernanza participativa en la administración escolar.

Gobierno escolar: La ley 1075 de mayo 26 de 2015, determina la conformación del gobierno escolar en todas las instituciones educativas estatales y privadas de la siguiente manera:

Gobierno escolar y organización institucional ARTÍCULO 2.3.3.1.5.1. Comunidad educativa.

Según lo dispuesto en el artículo 6 de la Ley 115 de 1994, la comunidad educativa está constituida por las personas que tienen responsabilidades directas en la organización, desarrollo y evaluación del proyecto educativo institucional que se ejecuta en un determinado establecimiento o institución educativa. Se compone de los siguientes estamentos: Los estudiantes que se han matriculado, los padres y madres, acudientes o en su defecto, los responsables de la educación de los alumnos matriculados, los docentes vinculados que laboren en la institución, los directivos docentes y administradores escolares que cumplen funciones directas en la prestación del servicio educativo y los egresados organizados para participar.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

31

Todos los miembros de la comunidad educativa son competentes para participar en la dirección de las instituciones de educación y lo harán por medio de sus representantes en los órganos del gobierno escolar, usando los medios y procedimientos establecidos.

El Gobierno Escolar en los establecimientos educativos estatales estará constituido por los siguientes órganos:

El Consejo Directivo, como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento.

El Consejo Académico, como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento.

El Rector, como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar. Los representantes de los órganos colegiados serán elegidos para períodos anuales, pero continuarán ejerciendo sus funciones hasta cuando sean reemplazados. En caso de vacancia, se elegirá su reemplazo para el resto del período. (Decreto 1860 de 1994, artículo 20).

Funciones:

Funciones del Consejo Directivo: Las funciones del Consejo Directivo de los establecimientos educativos serán las siguientes:

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

32

- a) Tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución, excepto las que sean competencia de otra autoridad, tales como las reservadas a la dirección administrativa, en el caso de los establecimientos privados.
- b) Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del establecimiento educativo y después de haber agotado los procedimientos previstos en el reglamento o manual de convivencia.
- c) Adoptar el manual de convivencia y el reglamento de la institución.
- d) Fijar los criterios para la asignación de cupos disponibles para la admisión de nuevos alumnos.
- e) Asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa, cuando alguno de sus miembros se sienta lesionado.
- f) Aprobar el plan anual de actualización académica del personal docente presentado por el Rector. Participar en la planeación y evaluación del proyecto educativo institucional, del currículo y del plan de estudios y someterlos a la consideración de la secretaría de educación respectiva o del organismo que haga sus veces, para que verifiquen el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley y los reglamentos.
- g) Estimular y controlar el buen funcionamiento de la institución educativa.
- h) Establecer estímulos y sanciones para el buen desempeño académico y social del alumno que han de incorporarse al reglamento o manual de convivencia. En ningún caso pueden ser contrarios a la dignidad del estudiante.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

33

- i) Participar en la evaluación de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución.
- j) Recomendar criterios de participación de la institución en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas.
- k) Establecer el procedimiento para permitir el uso de las instalaciones en la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales de la respectiva comunidad educativa.
- l) Promover las relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas y la conformación de organizaciones juveniles.
- m) Fomentar la conformación de asociaciones de padres de familia y de estudiantes.
- n) Reglamentar los procesos electorales previstos en el presente Capítulo.
- o) Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de los recursos propios y los provenientes de pagos legalmente autorizados, efectuados por los padres y responsables de la educación de los alumnos tales como derechos académicos, uso de libros del texto y similares.
- p) Darse su propio reglamento.

Funciones del Consejo Académico: El Consejo Académico está integrado por el Rector quien lo preside, los directivos docentes y un docente por cada área definida en el plan de estudios.

Cumplirá las siguientes funciones:

- a). Servir de órgano consultor del Consejo Directivo en la revisión de la propuesta del proyecto educativo institucional.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

34

- b). Estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciendo las modificaciones y ajustes, de acuerdo con el procedimiento previsto en el presente Capítulo; c). Organizar el plan de estudios y orientar su ejecución.
- d). Participar en la evaluación institucional anual.
- e). Integrar los consejos de docentes para la evaluación periódica del rendimiento de los educandos y para la promoción, asignarles sus funciones y supervisar el proceso general de evaluación.
- f). Recibir y decidir los reclamos de los alumnos sobre la evaluación educativa.
- g). Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya y proyecto educativo institucional.

(Decreto 1860 de 1994, artículo 24)

Funciones del Rector: Le corresponde al Rector del establecimiento educativo:

- a). Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.
- b). Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.
- c). Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

35

- d). Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.
- e). Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- f). Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.
- g). Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia.
- h). Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.
- i). Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.
- j). Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.
- k). Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional.

(Decreto 1860 de 1994, artículo 26)

Funciones de Directivos docentes. Todos los establecimientos educativos de acuerdo con su proyecto educativo institucional podrán crear medios administrativos adecuados para el ejercicio coordinado de las siguientes funciones:

- a) La atención a los alumnos en los aspectos académicos, de evaluación y de promoción. Para tal efecto los educandos se podrán agrupar por conjuntos de grados.
- b) La orientación en el desempeño de los docentes de acuerdo con el plan de estudios. Con tal fin se podrán agrupar por afinidad de las disciplinas o especialidades pedagógicas.
- c) La interacción y participación de la comunidad educativa para conseguir el bienestar colectivo de la misma. Para ello, podrá impulsar programas y proyectos que respondan a necesidades y conveniencias.

(Decreto 1860 de 1994, artículo 27)

Funciones del Personero de los estudiantes: En todos los establecimientos educativos el personero de los estudiantes será un alumno que curse el último grado que ofrezca la institución encargada de promover el ejercicio de los deberes y derechos de los estudiantes consagrados en la Constitución Política, las leyes, los reglamentos y el manual de convivencia. El personero tendrá las siguientes funciones:

- a). Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes, para lo cual podrá utilizar los medios de comunicación interna del establecimiento, pedir la colaboración del consejo de estudiantes, organizar foros u otras formas de deliberación.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

37

- b). Recibir y evaluar las quejas y reclamos que presenten los educandos sobre lesiones a sus derechos y las que formule cualquier persona de la comunidad sobre el incumplimiento de las obligaciones de los alumnos.
- c). Presentar ante el rector o el director Administrativo, según sus competencias, las solicitudes de oficio o a petición de parte que considere necesarias para proteger los derechos de los estudiantes y facilitar el cumplimiento de sus deberes.
- d). Cuando lo considere necesario, apelar ante el Consejo Directivo o el organismo que haga sus veces, las decisiones del rector respecto a las peticiones presentadas por su intermedio.

El personero de los estudiantes será elegido dentro de los treinta días calendario siguientes al de la iniciación de clases de un período lectivo anual. Para tal efecto el rector convocará a todos los estudiantes matriculados con el fin de elegirlo por el sistema de mayoría simple y mediante voto secreto. El ejercicio del cargo de personero de los estudiantes es incompatible con el de representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo. (Decreto 1860 de 1994, artículo 28)

Funciones del consejo de estudiantes: En todos los establecimientos educativos el Consejo de Estudiantes es el máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos. Estará integrado por un vocero de cada uno de los grados ofrecidos por el establecimiento o establecimientos que compartan un mismo Consejo Directivo. El Consejo Directivo deberá convocar en una fecha dentro de las cuatro primeras semanas del calendario académico, sendas asambleas integradas por los alumnos que cursen cada

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

38

grado, con el fin de que elijan de su seno mediante votación secreta, un vocero estudiantil para el año lectivo en curso. Los alumnos del nivel preescolar y de los tres primeros grados del ciclo de primaria, serán convocados a una asamblea conjunta para elegir un vocero único entre los estudiantes que cursan el tercer grado. Corresponde al Consejo de Estudiantes:

- a). Darse su propia organización interna.
- b). Elegir el representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo del establecimiento y asesorar lo en el cumplimiento de su representación.
- c). Invitar a sus deliberaciones a aquellos estudiantes que presenten iniciativas sobre el desarrollo de la vida estudiantil.
- d). Las demás actividades afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el manual de convivencia.

(Decreto 1860 de 1994, artículo 29)

Funciones de las asociaciones de padres familia: Para todos los efectos legales, la asociación de padres de familia es una entidad jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, que se constituye por la decisión libre y voluntaria de los padres de familia de los estudiantes matriculados en un establecimiento educativo. Sólo existirá una asociación de padres de familia por establecimiento educativo y el procedimiento para su constitución está previsto en el artículo 40 del Decreto 2150 de 1995 y solo tendrá vigencia legal cuando haya adoptado sus propios estatutos y se haya inscrito ante la Cámara de Comercio. Su patrimonio y gestión deben estar

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

39

claramente separados de los del establecimiento educativo. Funciones de la Asociación de Padres de Familia:

- a) Apoyar la ejecución del proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento del establecimiento educativo.
- b) Promover la construcción de un clima de confianza, tolerancia y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- c) Promover los procesos de formación y actualización de los padres de familia.
- d) Apoyar a las familias y a los estudiantes en el desarrollo de las acciones necesarias para mejorar sus resultados de aprendizaje.
- e) Promover entre los padres de familia una cultura de convivencia, solución pacífica de los conflictos y compromiso con la legalidad.
- f) Facilitar la solución de los problemas individuales y colectivos de los menores y propiciar acciones tendientes al mejoramiento de su formación integral de conformidad con lo establecido en el artículo 315 del Decreto 2737 de 1989.

La asociación, además de las funciones que su reglamento determine, podrá desarrollar actividades como las siguientes: a) Velar por el cumplimiento del proyecto educativo institucional y su continua evaluación, para lo cual podrá contratar asesorías especializadas; b) Promover programas de formación de los padres para cumplir adecuadamente la tarea educativa

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

40

que les corresponde, y c) Promover el proceso de constitución del consejo de padres de familia, como apoyo a la función pedagógica que les compete.

Estas funciones evidencian que el marco normativo colombiano otorga capacidades amplias de decisión a las instituciones educativas fomentando la gobernanza escolar. Sin embargo, falta realizar el análisis de los hallazgos para verificar cómo se están entendiendo y desarrollando los mecanismos de participación.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla como un estudio de caso con un enfoque mixto predominantemente cualitativo, donde se usan frecuencias simples para organizar tendencias de respuesta, empleando técnicas de muestreo intencional, análisis documental y entrevistas semiestructuradas. La información se organiza mediante categorías analíticas relacionadas con participación, transparencia y gobernanza.

Esta investigación corresponde al enfoque cualitativo porque busca comprender cómo los actores de la institución educativa Empresarial perciben y ejercen la participación en la gobernanza escolar. Estas percepciones, experiencias y significados se consideran cualidades dentro de la investigación y requieren análisis e interpretación. Por otro lado, es cuantitativo porque organiza la respuesta en la tendencia de los actores y se organizan para medirlo en porcentaje.

Para efectos de este trabajo la muestra intencional los actores fueron seleccionados por pertenecer a órganos del gobierno escolar y por su capacidad de aportar información relevante.

Los actores hacen parte de la jornada de la mañana y se distribuyen así: 15 estudiantes representando a su grupo, 20 profesores de la junta académica, 10 padres de familia del consejo de padres y el rector. Dando un total de 46 personas, esta muestra se selecciona por criterio de relevancia y acceso a información clave.

A esta muestra intencional se le realizará la entrevista semiestructurada que estará dispuesta en el anexo N°2 de este trabajo.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

42

Para el análisis documental se realizará respectivamente para los acuerdos aprobados por el consejo directivo y el PEI (proyecto educativo institucional).

Esta investigación reconoce que la educación es un espacio de transformación social y desde esta perspectiva la gobernanza participativa escolar no solo responde a las necesidades administrativas, además se convierte en instrumento para la formación de ciudadanos críticos. El enfoque y las técnicas planteadas permiten comprender cómo los actores educativos perciben y ejercen la participación identificando barreras en la construcción de modelos inclusivos.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

43

RESULTADOS OBTENIDOS

Análisis documental: PEI

Según la ley colombiana (ley 115 de 1994 y el decreto 1860 de 1994) referente al gobierno escolar se pudo identificar que las siguientes son las competencias y capacidades que le corresponden:

Participación democrática: se fundamenta en la participación de todos los actores (estudiantes, docentes, padres de familia, directivos, egresados y comunidad) de la comunidad educativa y se obliga a la organización de un gobierno escolar para garantizar la participación.

Representatividad: cada grupo de la comunidad educativa participa a través de representantes elegidos en órganos como el consejo directo y el consejo académico. Todos los miembros son competentes para participar por medio de sus representantes.

Corresponsabilidad de la comunidad educativa: que todos los actores participen desde las instancias y mecanismos de participación.

Formación para la ciudadanía y la democracia: como principio de educación que se puede evaluar a través de las capacidades que se desarrollan en los estudiantes.

Transparencia y toma de decisiones participativa: organización por parte de la institución de instancias democráticas de participación.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

44

Competencias Administrativas: aprobación de presupuestos, gestión de proyectos, definición curricular, administración de recursos, ejecución de normas.

Capacidades de Gobernanza Participativa: representación activa de la comunidad educativa, deliberación colectiva, control social, toma de decisiones inclusivas, veeduría ciudadana. No obstante, la implementación efectiva de estas capacidades requiere superar barreras estructurales, como la verticalidad en la gestión, la falta de formación en participación democrática y la escasa articulación entre escuela y comunidad.

En el caso de la institución educativa Empresarial los tiene establecidos en el PEI de la siguiente manera:

Consejo Directivo: Como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento. Lo conforman: El rector, dos representantes del personal docente, dos representantes de los padres de familia, un representante de los estudiantes, representante de los exalumnos, un representante de los sectores productivos organizados. 8 personas en total.

Consejo Académico: Como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento. Lo conforman: El Rector, los directivos docentes, un Docente por cada área definida en el plan de estudios.

El Rector: Como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar. Los representantes en los órganos colegiados serán elegidos

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

45

para periodos anuales, pero continuarán ejerciendo sus funciones hasta cuando sean reemplazados, deben ajustarse a las normas vigentes.

Consejo de Profesores: Organización cuyo propósito es promover y recoger las inquietudes pedagógicas, profesionales y gremiales, tanto del saber cómo de su práctica, que aporten a la construcción del Proyecto Educativo Institucional. Esta organización implica no solo las reuniones generales, sino también la conformación de grupos de trabajo alrededor de intereses de orden pedagógico, profesional y gremial.

Consejo Estudiantil: máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos.

Personero de los Estudiantes: Los estudiantes elegirán a un alumno del último grado que ofrezca el establecimiento, para que actúe como Personero de los estudiantes y promotor de sus derechos y deberes.

Consejo de Padres: Es un medio para asegurar la continua participación de los padres y acudientes en el proceso pedagógico del establecimiento. Está integrado por los voceros de los padres de los alumnos que cursan cada uno de los grados que ofrece la institución.

En este caso la institución muestra una organización del gobierno escolar respetando la ley y a continuación se muestra un cuadro donde se relaciona el órgano o actores, las competencias con las que cuenta y las capacidades de gobernanza participativa.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

46

Tabla 1

Órgano/Actor	Competencias Administrativas	Capacidades de Gobernanza Participativa
Consejo Directivo	Aprobar presupuesto, reglamentos internos, proyectos institucionales	Representación de padres, estudiantes y docentes en decisiones clave
Consejo Académico	Definir currículo y lineamientos pedagógicos	Espacios de deliberación sobre calidad educativa
Rector	Dirección administrativa y ejecución de recursos	Garantizar transparencia y rendición de cuentas
Comunidad Educativa como instancia de participación	Participación en proyectos y control social	Incidencia en la toma de decisiones y vigilancia del uso de recursos ¹

Con base a la tabla 1 anterior, la institución educativa evidencia que se acogieron a la ley colombiana y la implementaron, es decir cumplen con la organización de instancias de

¹ Elaboración propia con base al conocimiento recolectado sobre los órganos de gobierno escolar

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

47

participación en el gobierno escolar, están con los órganos colegiados estructurados con sus competencias respectivas.

Por otro lado, el P.E.I 2024-2025 (Proyecto Educativo Institucional) de la institución educativa Empresarial evidencia que su carácter de construcción colectiva y permanente que se traduce en la articulación de la comunidad educativa estudiantes, padres, docentes, directivos y egresados en el diseño, ejecución y evaluación de los procesos escolares, tal como lo establece la Ley 115.

Además, muestra que la integración del currículo, con sus áreas obligatorias y optativas, junto con la planeación institucional, constituye un eje dinamizador que orienta la calidad educativa hacia la formación integral y la preparación para la vida social y laboral.

En consecuencia, el PEI se consolida como un instrumento que vincula la normatividad nacional con las prácticas pedagógicas locales, que logra coherencia entre los fines de la educación básica y media y las necesidades de transformación personal y comunitaria. Por otro lado, el PEI institucional demuestra una carencia de indicadores para la medición de alcances y de evaluación de estos, lo que empobrece la capacidad de realizar control y seguimiento a las actividades realizadas, estrategias implementadas y proyectos establecidos y ejecutados.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

48

Análisis acuerdos aprobados por el consejo directivo.

Además de analizar los órganos colegiados constituidos, también se hizo análisis de los acuerdos aprobados por el consejo directivo para evidenciar en que se están enfocando las decisiones institucionales.

Cuadro de relación de los acuerdos realizados en el año 2025 en la institución educativa empresarial.

Tabla 2

ACUERDO	OBJETO	Relación con la gobernanza escolar
ACUERDO N° 001 (15 de enero de 2025)	por medio del cual se adicionan recursos del balance al presupuesto de ingresos y egresos de la institución educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025.	Adición de recursos

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

49

ACUERDO N° 002 (05 de mayo de 2025)	Por medio del cual se aprueba una modificación al presupuesto de ingresos y egresos de la institución educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 del fondo de servicios educativos SGP	Reto crese
Acuerdo N° 003 (31 de marzo 2025)	Por medio del cual se aprueba una modificación al presupuesto de ingresos y egresos de la institución educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 del fondo de servicios educativos SGP	adición

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

50

Acuerdo N° 004 (10 de abril 2025)	Por medio del cual se aprueba una modificación al presupuesto de ingresos y egresos de la institución educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 del fondo de servicios educativos SGP	Traslado REC BAL (Aseo)
Acuerdo N° 005 (10 de abril 2025)	Por medio del cual se adopta la jornada escolar y se reglamenta el horario por asignación académica en periodos de acuerdo con el decreto 0277 del 12 de marzo del 2025	Decreto 0277 por medio del cual se modifican artículos del reglamento del sector educativo expedido por el ministerio de educación nacional jornada escolar
Acuerdo N° 006 (07 de julio 2025)	Por medio del cual se aprueba una modificación al presupuesto de ingresos y egresos de la institución	Arte y cultura

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

51

	educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 del fondo de servicios educativos SGP	
Acuerdo N° 007 (28 de julio 2025)	Por medio del cual se determina la capacidad máxima de estudiantes por grupo y grado en la institución educativa empresarial.	Capacidad Max estudiantes
Acuerdo N° 008 (28 de julio 2025)	Por medio del cual se aprueba una modificación al presupuesto de ingresos y egresos de la institución educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 del fondo de servicios educativos SGP	PRAE

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

52

Acuerdo N° 009 (25 de agosto de 2025)	Por medio del cual se aprueba una modificación al presupuesto de ingresos y egresos de la institución educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 del fondo de servicios educativos SGP	Re evoluciona
Acuerdo N° 010 (25 de agosto de 2025)	Se hace una modificación al uniforme de diario para estudiantes de grado once	Modificación uniforme
Acuerdo N° 011 (09 de septiembre de 2025)	Por medio del cual se aprueba dar continuidad al programa de articulación con el SENA el año 2026	Articulación SENA
Acuerdo N° 012 (15 de octubre de 2025)	Por medio del cual se aprueba una modificación al presupuesto de ingresos y egresos de la institución	Cartillas Otún

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

53

	educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 del fondo de servicios educativos SGP	
Acuerdo N° 013 (15 de octubre de 2025)	Por medio del cual se aprueba una modificación al presupuesto de ingresos y egresos de la institución educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2025 del fondo de servicios educativos SGP	Traslados sobrantes
Acuerdo N° 014 (11 de noviembre de 2025)	Por medio del cual se aprueba el presupuesto de ingresos y gastos del fondo de servicios educativos de la institución educativa empresarial para la vigencia fiscal	PPTO 2026

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

54

	comprendida entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2026	
Acuerdo N° 015 (11 de noviembre de 2025)	Por medio del cual se aprueban modificaciones parciales en el manual de convivencia institucional	Modificación Manual convivencia
Acuerdo N° 016 (11 de noviembre de 2025)	Por medio del cual se aprueban modificaciones parciales en el sistema de evaluación institucional SIEE	Modificación SIEE
Acuerdo N° 017 (01 de diciembre de 2025)	Por medio del cual se aprueba el presupuesto de ingresos y gastos del fondo de servicios educativos de la institución educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2026	Talentos excepcionales
Acuerdo N° 018 (09 de diciembre de 2025)	Por medio del cual se aprueba el presupuesto de ingresos y gastos del fondo de servicios educativos	Badea- Desmonte aulas

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

55

	de la institución educativa empresarial para la vigencia fiscal comprendida entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2026	
--	---	--

2

En el cuadro de relación de los acuerdos realizados en el año 2025 en la institución educativa empresarial se evidencia que en total fueron 18 los acuerdos en los cuales participaron los órganos colegiados de la institución educativa.

De los cuales a excepción de la modificación del uniforme para grados once el resto de los acuerdos están enfocados al área financiera y administrativa de la institución educativa, indicando que el poder de toma de decisiones se centra en la competencia administrativa de aprobación del presupuesto, dejando de lado la de implementación de proyectos institucionales.

Oszlak plantea que la gobernanza requiere interacción y deliberación; sin embargo, los acuerdos muestran predominio administrativo sobre participación estratégica.

También se analizó la percepción sobre el gobierno escolar que tienen los diferentes actores de los órganos colegiados a través de una entrevista semi estructurada.

En cumplimiento al segundo objetivo a continuación se realiza análisis un diagnóstico de los mecanismos de participación existentes en la IE.

² Elaboración propia con información de los acuerdos del consejo directivo

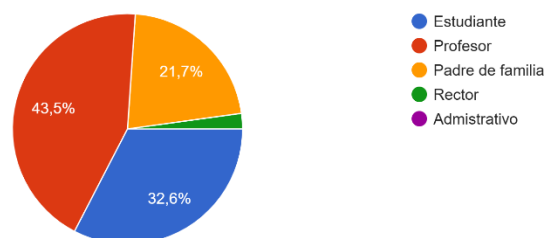
Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

56

En cumplimiento del segundo objetivo, Entrevista semi estructurada para el colegio Empresarial en el marco de la investigación denominada “Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025)”

1.Cuál es su rol en la institución:

Rol en la institución
46 respuestas

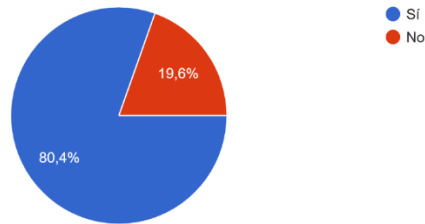


2. ¿conoce usted los mecanismos de participación que tiene la institución?

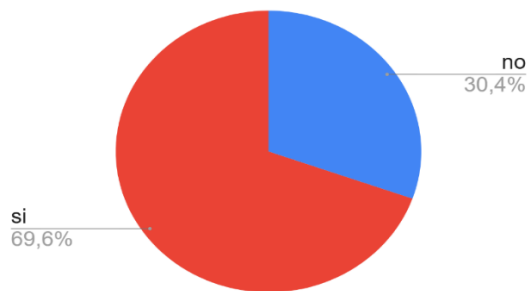
Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

57

46 respuestas



3. ¿ha participado en alguno de ellos? Si, no, ¿cuál?



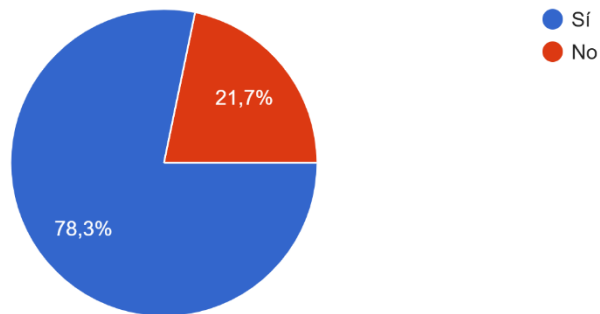
Reuniones, asambleas y comités	7
Voto - Representantes	13
Consejos	6
Clases extracurriculares	2
Todas	1
TOTAL	29

4. ¿siente que su participación se ha tenido en cuenta para la toma decisiones en la gestión pública escolar?

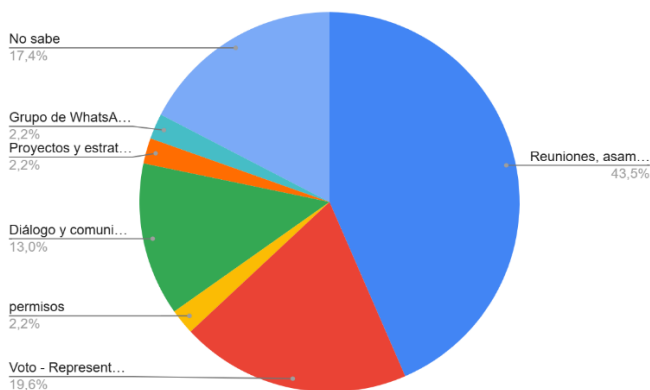
Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

58

46 respuestas



5. ¿Qué estrategias promueve la institución para que toda su comunidad participe en la toma de decisiones?

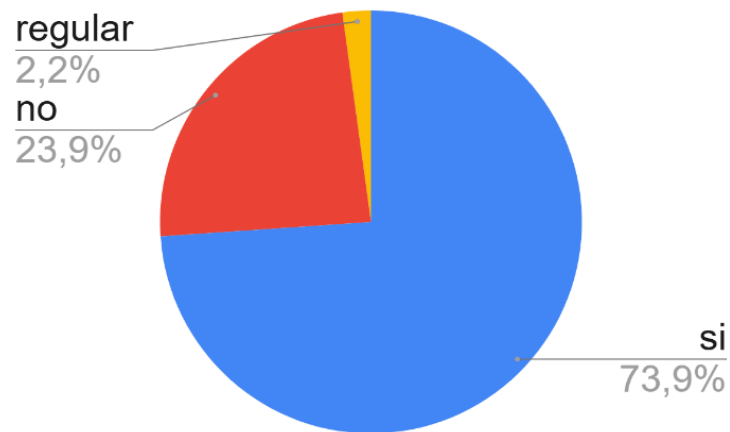


Reuniones, asambleas y comités	20
Voto - Representantes	9
permisos	1
Diálogo y comunicación	6
Proyectos y estrategias	1
Grupo de WhatsApp	1
No sabe	8
TOTAL	46

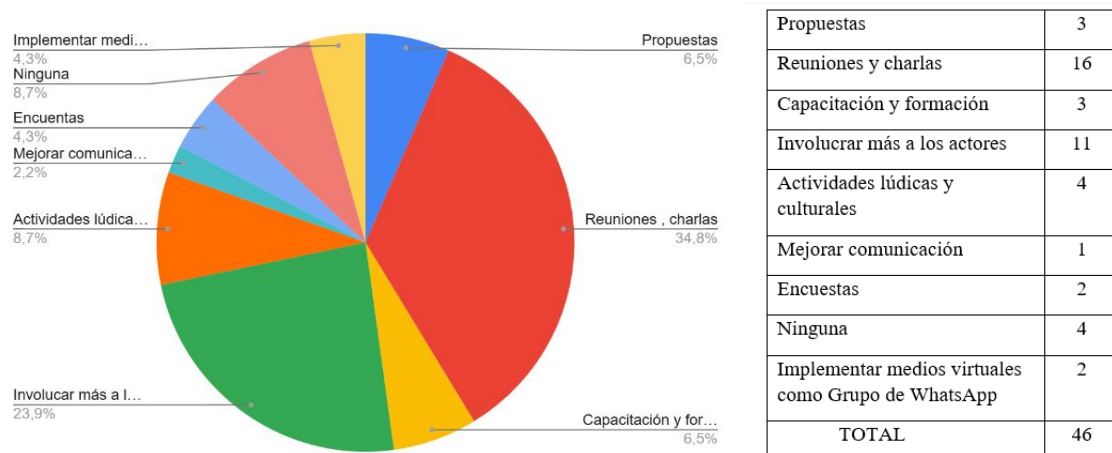
6. ¿Considera que existe una buena participación en el gobierno escolar?

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

59

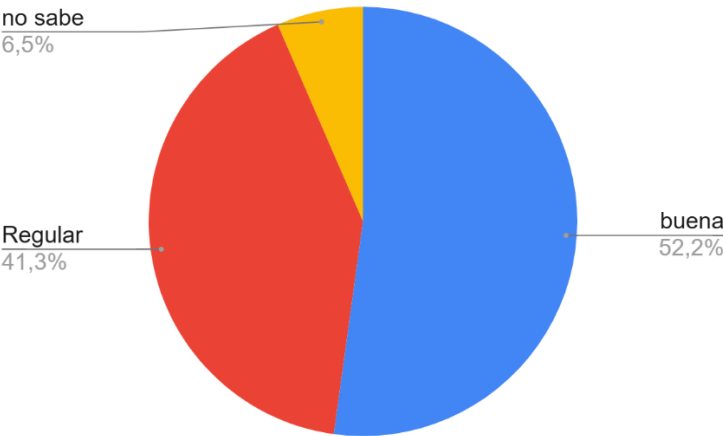


7. ¿Cómo puede usted proponer o impulsar espacios de diálogo y participación para la toma de decisiones?

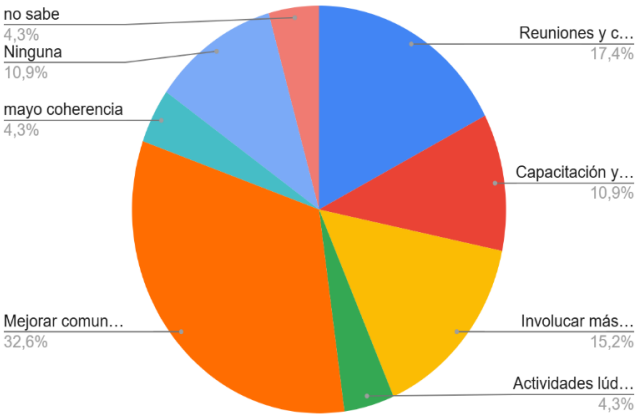


Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

8. ¿Cómo se evalúa el impacto de la participación de la comunidad educativa?



9. ¿Qué mejoras propondría para fortalecer la participación estudiantil en la gobernanza?



Reuniones y charlas	8
Capacitación y formación	5
Involucrar más a los actores	7
Actividades lúdicas	2
Mejorar comunicación	15
mayor coherencia	2
Ninguna	5
no sabe	2
TOTAL	46

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

61

Análisis de la entrevista semi estructurada

Tabla 3

TEMÁTICA	RESPUESTA	OBSERVACIÓN
1.Cuál es su rol en la institución:	Profesores: 43,5% Estudiante: 32,6% Padre de familia: 21,7% Rector: 1%	Del total, 20 indican que son profesores del consejo académico, 15 son estudiantes que actúan como representantes de grupos, 10 son padres de familia que hacen parte del consejo de padres y el rector. saber esto permite evidenciar las percepciones con las que los actores entienden la participación dentro del gobierno escolar.
2 ¿conoce usted los mecanismos de participación que tiene la institución?	Sí: 80, 4 % No: 19,6%	El 80, 4 % de los entrevistados creen que sí saben cuáles son los mecanismos de participación. Mientras que el 19,6% manifiesta no conocerlos.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

62

		Teniendo en cuenta que son quienes están involucrados en el gobierno escolar se puede decir que la cifra es muy alta.
3 ¿ha participado en alguno de ellos? Si, no, ¿cuál?	No: 30,4% Sí: 69,6%	El 30, 4% que no ha participado en ninguno de los mecanismos de participación aun cuando ellos ya hacen parte de alguno de los órganos colegiados de la institución. Y el 69,6% los entrevistados que respondieron que si han participado en alguno de ellos concluyen que las siguientes son las formas en las que participan. La tabla muestra la percepción de las personas que dicen que participan reuniones y asambleas, el voto por representante y

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

63

		consejos tienen las cifras más altas como forma de participación. Por otro lado, hay personas que indican en baja proporción que las clases extracurriculares hacen parte de la participación en el gobierno escolar. Se puede concluir que del 69,6% de personas que dijeron que sí han participado a través de los mecanismos en el gobierno escolar, aún hay quienes confunden actividades complementarias con mecanismos. No se sabe si la institución si hace la labor de dejarlos claros.
4 ¿siente que su participación se ha	EL 78, 3 % de los entrevistados indican que si	Teniendo en cuenta que las personas entrevistadas hacen parte

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

64

tenido en cuenta para la toma decisiones en la gestión pública escolar?	sienten que su participación ha sido tomada en cuenta y el 21,7% indicando que no se sienten tenidos en cuenta.	de los consejos académico, directivo y de padres, que el 21, 7% indique que no se sienten tenidos en cuenta es muy alto. Estas personas son quienes representan al resto de la población, si ellos no se están teniendo en cuenta entonces que puede estar pasando con el resto de la comunidad educativa.
5 ¿Qué estrategias promueve la institución para que toda su comunidad participe en la toma de decisiones?	Reuniones, asambleas y comités: 43, 5% voto. Representantes: 19,6% Dialogo y comunicación: 13% Proyectos y estrategias 2,2% Grupo de WhatsApp: 2,2% No sabe: 17,4%	Las estrategias que la comunidad educativa percibe que la institución promueve para participar en la toma de decisiones se agruparon por la naturaleza de la respuesta, a pesar de ser una respuesta abierta la tendencia de respuestas se inclinó a los mismos grupos. En su gran mayoría los actores indican que piensan que las reuniones,

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

65

		asambleas y comités son la forma que más se promueve de participación, le sigue el voto por representantes ya sea de padres, de estudiantes o demás. El 17,4% de los entrevistados indican no saber cuáles son las estrategias que se promueven como mecanismo de participación.
6. ¿Considera que existe una buena participación en el gobierno escolar?	Sí: 73,9% regular: 2,2% No: 23,9%	El 73,9% de la muestra intencional poblacional considera que la participación del gobierno escolar en la institución educativa es buena. El 23,9% indica que no consideran que sea buena la participación en el gobierno escolar y el 2,2% indican que es regular la participación.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

66

7 ¿Cómo puede usted proponer o impulsar espacios de diálogo y participación para la toma de decisiones?	Reuniones y charlas: 34,8% Involucrar más a los actores: 23,9% Capacitación y formación: 6,5% Actividades lúdicas y culturales: 8,7% propuestas: 6,5% mejorar comunicación: 2,2% Encuestas: 4,3%	Entre las formas que los actores consideran que pueden proponer espacio de diálogo y participación en la toma de decisiones las reuniones y charlas tienen un 34,8% de acogida, seguido de la necesidad que perciben de involucrar más a los actores con un 23,9%, las actividades lúdicas y culturales cuentan con un 8,7% similar a quienes consideran que no tiene ninguna forma de proponer espacios de diálogo y participación.
8. ¿Cómo se evalúa el impacto de la	Buena: 52,2% Regular 41.3% No sabe: 6,5%	El 52,2% indican que el impacto de la participación de la comunidad educativa es bueno, el

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

67

participación de la comunidad educativa?		42,3% indican que es regular y el 6,5% no sabe cómo evaluarla.
9. ¿Qué mejoras propondría para fortalecer la participación estudiantil en la gobernanza?	Mejorar la comunicación: 32,6% Reuniones y charlas: 17,4% Involucrar más a los actores: 15,2% capacitación y formación: 10,9% Ninguna: 10,9% mayor coherencia: 4,3% no sabe: 4,3% actividades lúdicas: 4,3%	Las mejoras propondrían para fortalecer la participación estudiantil en la gobernanza escolar la más indicada es la necesidad de mejorar la comunicación con un 32,6%, las reuniones y charlas tienen un 17,4% , la necesidad de involucrar más a los estudiantes tiene un 15,2%, la capacitación y formación de los estudiantes cuenta con un 10,9%, hay un 10,9% que indica no proponer ninguna forma para mejorar o fortalecer la participación estudiantil y el porcentaje de quienes indican que a través de actividades lúdicas, de

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

68

		mayor coherencia o de quienes no saben es de 4,3%.
		3

Comparativo

Tabla 4

FUENTE	HALLAZGO
PEI	Participación formal. Cumplimiento de la ley
ENTREVISTAS	Desconocimiento
ACUERDOS	Decisiones administrativas ⁴

Según los hallazgos mediante las tres fuentes de información la participación existe normativamente pero no de forma tangible o materializada en proyectos, estrategias y toma de decisiones mediante espacios de deliberación y concertación. Hay discrepancia entre la estructura normativa institucional y el ejercicio práctico de la gobernanza escolar.

³ Elaboración propia.

⁴ Elaboración propia.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

69

RESULTADO N 3 RECOMENDACIONES para la institución educativa. Las jornadas complementarias sean enfocadas a, que se promocióne la participación de la mujer. amor por la lectura, los espacios de ciencias que involucren a los niños.

A demás se pueden plantear los indicadores y hacerles seguimiento.

Tiempo complementario,

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La identificación del marco normativo evidenció que la institución educativa Empresarial cumple formalmente con las disposiciones establecidas por la ley 115 de 1994 y el decreto 1075 de 2015 respecto a la conformación del gobierno escolar y los órganos colegiados. La institución cuenta con las instancias de participación exigidas legalmente, tales como consejo directivo, consejo académico, consejo estudiantil y consejo de padres. Sin embargo, los hallazgos permitieron identificar una desarticulación la teoría y la práctica. Si bien existen las instancias de participación estos se limitan solo a asuntos administrativos y presupuestales, limitando los escenarios de participación en otros ámbitos como la toma de decisiones.

Por otro lado, entrevistas semi estructuradas diagnosticaron que los actores no tienen mucho conocimiento de los mecanismos de participación aun cuando hacen parte de ellos, pero aun así un 30,4% afirma no haber participado activamente en los mecanismos de participación.

Igualmente, la participación se sigue vinculando principalmente a reuniones, asambleas y votaciones, de lo que se puede concluir que la comprensión sobre el ejercicio de la gobernanza escolar democrática se refleja en dinámicas más formales que participativas.

Por otro lado, los resultados muestran que, aunque la comunidad educativa percibe positivamente la participación institucional, persisten debilidades relacionadas a la comunicación, seguimiento, evaluación y medición del impacto de la participación. El análisis del PEI, permitió identificar la

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

71

ausencia de indicadores para evaluar resultados y procesos participativos, situación que dificulta el control social, la transparencia y la rendición de cuentas.

Se recomienda que la institución educativa Empresarial diseñe e implemente estrategias institucionales orientadas al fortalecimiento de la transparencia y la ampliación de la incidencia en la toma de decisiones de la comunidad educativa. Dichas estrategias pueden incluir la creación de indicadores de seguimiento para la participación, espacios periódicos de rendición de cuentas, fortalecimiento de los canales de comunicación efectiva. Todo esto basados en los casos como Canadá y Francia donde los modelos de gobernanza escolar más efectivos integran la participación y rendición de cuentas. Además, se recomienda también que se diseñen indicadores donde se evalúe la formación y capacitación que tienen los integrantes de los órganos de gobierno para establecer claridad frente a que son los mecanismos de participación y cómo funcionan para establecer un criterio básico de entendimiento entre las partes o en este caso actores.

Para concluir se puede decir que en Colombia se va reconociendo la necesidad de un modelo de gobernanza escolar más participativa pero se evidencia que a la hora de poner en práctica la normativa que fomenta esta participación se queda muy limitada por dinámicas jerárquicas con los consejos directivos y los órganos colegiados que han funcionado en procesos más administrativos que como espacios de deliberación democrática lo que produce incoherencia entre el discurso de participación y la práctica del mismo, así la comunidad educativa tiene voz pero no incidencia en la toma de decisiones.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

72

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Villanueva, L.F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura económica.

Aguilar Villanueva, L.F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. Fundación Friedrich Naumann.

Ariza Dau, M.A. & Ramos Ruiz, J.L (2023). *Modo de gobernanza escolar y sus efectos en la calidad educativa*. Universidad Libre de Colombia- Universidad del Norte.

Banco Mundial. (2024). *Worldwide governance indicators (WGI) 2024*. Washington D.C.

Constitución política de Colombia. (1991) Editorial Legis.

Cruz, J, & Hernández, M. (2023). Democracia escolar y construcción de la ciudadanía en instituciones educativas. *Revista educación y sociedad*.

Decreto 1860 de 1994. Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994 en aspectos pedagógicos y organizativos generales.

Decreto 1075 de 2015. Decreto único Reglamentario del sector educación.

Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio Público de la educación superior.

Ministerio de Educación Nacional. (2016- 2018). *Informes de evaluación de la gobierno escolar y participación institucional*. Bogotá. D.C.

Oslak, O (2001). El mito del estado mínimo: una década de reforma estatal America Latina. Fondo de Cultura Económica.

Organización de los estados Iberoamericanos. (2025) *Liderazgo distribuido en la educación en America Latina: Gobernanza 2025*.

Organización de las naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura. (2020). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo*. París.

Organización para la cooperación y el desarrollo económicos. (2021). *Autonomía escolar y resultados educativos*. París.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

73

Fondo de las Naciones Unidas para la infancia. (2021). *Participación infantil y ciudadanía escolar.*

Rosas, M. (2019). Transformación institucional y adaptación educativa en contextos contemporáneos.

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

74

CRONOGRAMA

Actividad planeada	Fecha definida
Plan de trabajo	2 de marzo 2026
Entrega primer informe	10 de marzo 2026
Entrega segundo Informe	24 marzo 2026
Solicitud permiso aplicación entrevistas a la institución	07 abril 2026
Formato de entrevistas	10 abril 2026
Aplicación entrevistas	04 mayo de 2026
Entrega Tercer Informe	20 mayo de 2026

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

75

ANEXOS

Anexo 1

Se adjunta la solicitud de petición al colegio Empresarial para realizar entrevistas en la institución y respectiva respuesta.

RE: Solicitud de autorización para la aplicación de trabajo de grado [Resumir este correo electrónico](#)

Dosquebradas, 06 de abril 2026
Señor
Humberto Quiroga
Rector
Institución educativa Empresarial
Dosquebradas

En ejercicio de un atento y respetuoso saludo, me permito dirigirme a usted con el fin de solicitar autorización para llevar a cabo la aplicación de mi trabajo de grado en la institución educativa que usted dignamente dirige.

Yo, Xiomara Yepes Montoya, estudiante del programa de Administración pública Territorial de la Escuela Superior de Administración Pública, me encuentro actualmente en la fase de ejecución de mi trabajo de grado, cuyo propósito es analizar la gobernanza en contexto escolar.

Para el desarrollo metodológico de la investigación, se requiere observaciones, encuestas, entrevistas dirigidas a un grupo de estudiantes, junta de padres y al rector. Cabe señalar que la información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad, el anonimato de los participantes y el uso responsable de los datos, conforme a la normativa vigente.

Agradezco de antemano la atención brindada a la presente solicitud y quedo atenta a su respuesta, así como a cualquier requerimiento adicional que considere pertinente.

Atentamente,

Xiomara Yepes Montoya
Estudiante de Administración Pública Territorial
Correo electrónico: xiomara.yepes@esap.edu.co
Teléfono de contacto: 3502788840

IE

INSTITUCION EDUCATIVA EMPRESARIAL<i.e.empresarial@dosquebradas.gov.co>

Para: Xiomara Yepes Montoya

Mar 07/04/2026 6:28

Iniciar respuesta con:

Muchas gracias.

Muchas gracias, así lo haré.

Sí, lo haré.

Cordial saludo

Por favor acercarse a la institución para coordinar con el rector.



Institución Educativa Empresarial
Vía Turín - La Popa Antigua Plaza de Ferias
Sector de La Badea
Dosquebradas - Risaralda

Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025).

76

Anexo 2

Encuesta para el colegio Empresarial en el marco de la investigación denominada “Análisis de la gobernanza participativa: un estudio de caso sobre la implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública escolar en el colegio Empresarial de Dosquebradas Risaralda (2025)”

1. ¿Cuál es su rol dentro de la institución?
Estudiante, Profesor, Padre de familia, rector.
2. ¿conoce usted los mecanismos de participación que tiene la institución? Si, No.
3. ¿ha participado en alguno de ellos? Si, No. En cual
4. ¿siente que su participación se ha tenido en cuenta para la toma decisiones en la gestión pública escolar?
5. ¿Qué estrategias promueve la institución para que toda su comunidad participe en la toma de decisiones?
6. ¿Considera que existe una buena participación en la gestión escolar? Si, No
¿por qué?
7. ¿Cómo puede usted proponer o impulsar espacios de diálogo y participación para la toma de decisiones?
8. ¿Cómo se evalúa el impacto de la participación de la comunidad educativa?
9. ¿Qué mejoras propondría para fortalecer la participación estudiantil en la gobernanza?