

Documentos de trabajo

Facultad de Educación



Del papel al aula:

implementación del currículo sugerido de inglés en
una institución educativa distrital de Bogotá

Camila Velasco
Natalia Neira
Manuel Corredor

Serie Liderar innovaciones educativas

No. 19

Septiembre 2026

ISSN 2745-0015 Edición electrónica



Autores

Maria Camila Velasco Ardila

Profesora lenguas extranjeras
Colegio de San Patricio

Manuel Corredor M. Ed.

Docente de Lengua Extranjera
Secretaría de Educación Distrital
Bogotá, Colombia

Natalia Neira

Documentos de Trabajo 2026, edición No. 19,
ISSN 2745-0015 (En línea), edición electrónica, Septiembre de 2026

**2026, Universidad de los Andes, Facultad de Educación,
Dirección de Investigaciones de la Facultad de Educación -DIFE**

Calle 18A # 0-19 Este. Casita Rosada

Bogotá, D. C., Colombia

Teléfonos: 3394949- 3394999,
ext.: 4808

comitecife@uniandes.edu.co

<http://educacion.uniandes.edu.co>

Velasco, C., Neira, N., & Corredor, M. (2026). Del papel al aula: implementación del currículo sugerido de inglés en una institución educativa distrital de Bogotá (Documentos de trabajo No. 19). Dirección de Investigaciones de la Facultad de Educación.

Facultad de Educación

Jorge Grant Baxter

Decano, Facultad de Educación

Gary Cifuentes

Director de Investigaciones - Facultad de Educación

Equipo técnico

Cristian Alejandro Cortés García

Coordinador de Investigaciones y Publicaciones, Facultad de Educación

Diego Díaz Escobar

Coordinador de Comunicaciones, Facultad de Educación

Luyder Rodríguez

Profesional de Comunicaciones, Facultad de Educación

Guillermo Díez

Corrección de estilo

El propósito de esta publicación es abrir un espacio de divulgación para dar visibilidad a los trabajos en desarrollo, escritos meritorios de estudiantes e informes de consultoría que complementen la línea de artículos o libros de la comunidad de la Facultad de Educación; para que sean conocidos por académicos y por otros actores con el fin de discutirlos y retroalimentarlos, buscando incidir en debates públicos y la toma de decisiones. Son documentos que no tienen evaluación de pares. Por lo anterior, lo que se publique en esta serie es responsabilidad del autor y podrá cambiar en la medida en que las investigaciones avanza y las versiones cambian.

Este documento refleja exclusivamente la opinión de sus autores. No pretende representar el punto de vista de la Universidad de los Andes. El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual; por tanto, su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuenten con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en que se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

Del papel al aula: implementación del currículo sugerido de inglés en una institución educativa distrital de Bogotá¹

Camila Velasco, Natalia Neira, Manuel Corredor

2026

Resumen

Este estudio analiza la implementación del Currículo Sugerido de Inglés (CSI) como una innovación educativa en una institución educativa distrital de Bogotá, en el marco de la política pública de bilingüismo. Desde un enfoque de estudio de caso, se examina el papel del liderazgo en la apropiación, articulación y sostenibilidad de la innovación curricular. El análisis se sustenta en el hexágono para la sostenibilidad de las innovaciones educativas, la revisión de documentos oficiales y una entrevista semiestructurada a un docente participante. Los resultados muestran que, si bien el CSI favoreció procesos de actualización curricular y el desarrollo de prácticas incipientes de liderazgo distribuido, la ausencia de un liderazgo integrador y sostenido limitó su consolidación institucional. Se concluye que la sostenibilidad de este tipo de innovaciones requiere liderazgo inspirador, visión compartida y mecanismos de gestión institucional coherentes con el contexto escolar.

Palabras clave: Currículo sugerido de inglés (CSI); innovación educativa; liderazgo educativo; plan nacional de bilingüismo.

1. Origen del artículo: este documento de trabajo se desprende del curso Innovación Educativa: Herramientas para liderar y entender el cambio. Este curso pertenece al modelo de microcredenciales ofertadas por la Facultad de Educación de la Universidad de los Andes desde una apuesta por certificar competencias; en particular, este curso buscaba desarrollar herramientas de análisis del liderazgo y gestión educativa para direccionar estratégicamente innovaciones en diferentes escenarios de formación. Financiación: la investigación no contó con ninguna financiación. Conflictos de interés: uno de los autores, en su rol de docente de inglés, participó en el proceso de apropiación del CSI en la IED mencionada. El proceso de análisis e interpretación fue llevado a cabo por todos los autores intentando preservar el rigor y prevenir sesgos. Uso de inteligencia artificial: se hizo uso de inteligencia artificial para hacer correcciones de estilo en el documento.

From Policy to Practice: Implementation of the Suggested English Curriculum in a District Public School in Bogotá

Camila Velasco, Natalia Neira, Manuel Corredor

2026

Abstract

This study analyzes the implementation of the Suggested English Curriculum (SCI) as an educational innovation in a public school in Bogotá within the framework of Colombia's bilingual education policy. Adopting a case study approach, it examines the role of leadership in the appropriation, articulation, and sustainability of the curricular innovation. The analysis is informed by the Hexagon for the Sustainability of Educational Innovations and is based on the review of official documents and a semi-structured interview with a participating teacher. Findings indicate that while the SCI supported curricular updating and the emergence of distributed leadership practices, the absence of integrative and sustained leadership hindered its institutional consolidation. The study concludes that the sustainability of curricular innovations depends on inspiring leadership, a shared vision, and context-responsive institutional management.

Key words: *Suggested English Curriculum (SCI); Educational innovation; Educational leadership; National Bilingualism Plan*

Este documento de trabajo corresponde a la serie Liderar innovaciones educativas: prácticas que sostienen la transformación, la cual problematiza el modo en que dos campos de conocimiento —el de la innovación y el de liderazgo— hacen posible entender la transformación en el ámbito educativo. Esta serie se sustenta en un marco de innovación educativa, un modelo para entender su sostenibilidad, así como una apuesta metodológica sustentada en el estudio de caso único como estrategia analítica para dar cuenta de cómo las prácticas de liderazgo efectúan una visión de cambio educativo. Todo lo anterior permite entender las prácticas que acá se analizan. Si el lector quiere ampliar estos marcos y referentes, puede remitirse al documento de trabajo Un marco para pensar el liderazgo de innovaciones educativas, en el cual se amplían estos fundamentos.

Introducción

Con el objetivo de fortalecer las prácticas escolares en formación bilingüe del país, en 2019 la Secretaría de Educación Distrital (SED) presentó la estrategia llamada Currículo Sugerido de Inglés (CSI) para secundaria. Dentro del Plan Distrital de Bilingüismo, la SED trabaja en convenio con el British Council (BC) con el fin de acompañar a los colegios distritales focalizados en lengua extranjera, de manera priorizada, en el proceso de apropiación del CSI. La Institución Educativa Distrital (IED) en la cual sucede el siguiente caso de innovación educativa es una de esas instituciones focalizadas en donde se implementó el CSI.²³

La institución educativa se encuentra localizada en la ciudad de Bogotá, Colombia, y brinda los tres niveles de educación formal de Colombia, Preescolar, Educación Básica Primaria y Secundaria y Educación Media. La institución cuenta con la modalidad de doble jornada escolar (mañana y tarde) y tiene un programa de fortalecimiento en idioma extranjero, inglés, que se da en contra jornadas para los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo. Cabe aclarar que, si bien los docentes de inglés siguen unos lineamientos institucionales en la enseñanza del idioma extranjero, vinculados por lo establecido en el MEN, cuentan con libertad para diseñar, organizar y ejecutar su currículo como ellos creen acertado, según el contexto y la población que manejan.^{4,5,6}

La IED fue focalizada en 2017 y recibió el acompañamiento del BC entre 2021 y 2022. Como resultado de este proceso, los docentes de inglés iniciaron la adopción del CSI en los distintos grados de básica secundaria y media. Esta apropiación propició la actualización del esquema curricular de la asignatura de inglés, lo que implicó el análisis, replanteamiento, diseño y ejecución de nuevos objetivos de aprendizaje, en coherencia con los lineamientos y estándares nacionales. Durante este periodo, se diseñaron e implementaron nuevas mallas curriculares orientadas al desarrollo progresivo de habilidades lingüísticas en la lengua extranjera, con el fin de fortalecer el desempeño de los estudiantes y favorecer resultados acordes con las exigencias de la prueba nacional SABER 11.⁷

Este estudio corresponde a un caso de estudio único, enmarcado en la perspectiva de Stake (1995), por cuanto se centra en un caso particular que se busca comprender en

2. Convenio 2234 de 2021. Ver en referencias finales.

3. Los colegios focalizados en segunda lengua son aquellos en los que se implementan programas con el fin de desarrollar competencias globales en los estudiantes, de modo que ellos alcancen oportunidades con estos idiomas internacionales.

4. Descrito en el sitio web oficial del Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

5. Los estudiantes que atienden sus clases regulares en la mañana asisten a su fortalecimiento del idioma en la tarde. Los estudiantes de la tarde fortalecen el idioma en la mañana.

6. Ministerio de Educación Nacional.

7. Instrumento de evaluación estandarizado tipo examen que mide la calidad de la educación formal impartida a quienes terminan el nivel de educación media en Colombia.

profundidad, atendiendo a su historia y reconociéndolo como uno entre múltiples casos posibles. Las fuentes de datos incluyen la revisión de documentos de orden nacional relacionados con la política de bilingüismo en el país, documentos de orden local vinculados con la política bilingüe para los colegios del Distrito Capital de Bogotá y documentos de carácter institucional asociados a las evidencias de trabajo derivadas del proceso de adopción del CSI. Asimismo, se realizó una entrevista semiestructurada a uno de los docentes involucrados, la cual aportó información relevante sobre el desarrollo general del proceso y las dinámicas de liderazgo asociadas. De acuerdo con el enfoque de caso de estudio único propuesto por Yin (2018), la investigación comprendió el análisis de diez documentos institucionales (véase la tabla 1) en los que participaron diversos actores, entre ellos, docentes, directivos y gestores del BC.

Tabla 1. Documentos de análisis

Autores y actores	Documentos
British Council	• Convenio 2234 de 2021, Componente 2: fortalecimiento institucional. Reporte final de acompañamiento IED. • Convenio 2270 de 2022, Componente 1: Formación y acompañamiento a docentes. Reporte final de acompañamiento IED. • Guía de implementación y articulación del currículo sugerido de inglés.
Colombia Aprende (Currículo Sugerido de Inglés, Colombia Bilingüe)	• Diseñando una propuesta de currículo sugerido de inglés para Colombia. ECO: Experiencias del Conocimiento. • Esquema circular sugerido. ECO: Experiencias del Conocimiento. Orientaciones y principios pedagógicos: Currículo sugerido de inglés. ECO: Experiencias del Conocimiento.
Docentes de la IED	• Planeación inglés 10° • Planeación inglés 8° • Planeación inglés 6°
Portal Educativo Red Académica, Secretaría de Educación Distrital	• Video: Apropiación del Currículo Sugerido de Inglés

La documentación recopilada fue analizada mediante una estrategia de codificación axial, tomando como categorías analíticas el marco de sostenibilidad de las innovaciones descrito en el documento de trabajo Un marco para pensar el liderazgo de innovaciones educativas. A lo largo del documento, se emplea información recolectada a partir de entrevistas y de documentos elaborados por actores clave del caso, la cual fue anonimizada en momentos específicos con el fin de salvaguardar las identidades de los participantes.

Delimitación del caso de estudio

Contexto institucional: la educación pública en Bogotá se desarrolla en un entorno urbano diverso y altamente institucionalizado, con más de 700.000 estudiantes distribuidos en 412 instituciones educativas oficiales. La SED garantiza el acceso gratuito al sistema educativo y ofrece servicios complementarios como alimentación escolar, transporte, conectividad y acompañamiento psicosocial. Esta estructura institucional facilita la implementación de políticas educativas nacionales, como el CSI, en condiciones que contemplan principios de equidad e inclusión, así como los retos estructurales propios del sistema. En este contexto, la innovación educativa adquiere un carácter particular, por cuanto responde a situaciones de vulnerabilidad social y busca incidir en la mejora de la calidad educativa desde el sector público, en contraste con dinámicas propias de instituciones privadas u otros contextos regionales. Si bien el Distrito Capital presenta desigualdades y múltiples dificultades que inciden en la trayectoria educativa de los estudiantes, se observa, en términos generales, una continuidad en los procesos formativos y amplias posibilidades para la implementación y adaptación de innovaciones educativas promovidas por el Gobierno nacional y ejecutadas por la SED.

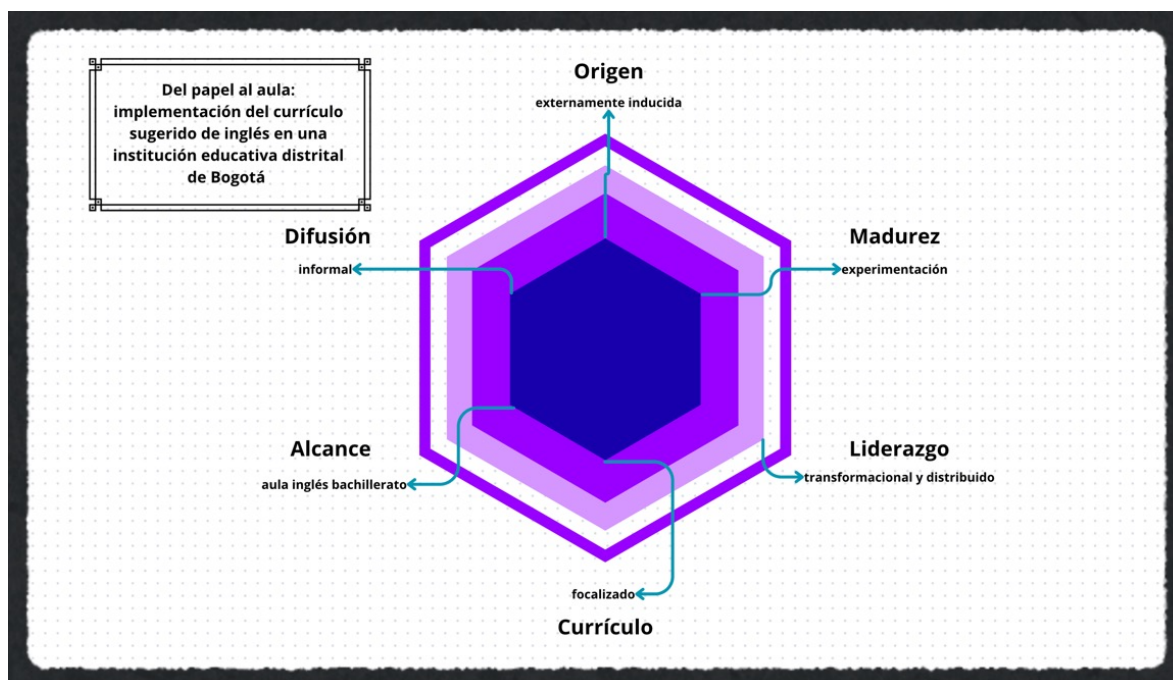
Caso: este estudio analiza la implementación del Currículo Sugerido de Inglés (CSI) como una innovación educativa en una institución educativa distrital de Bogotá, focalizada en bilingüismo y acompañada por el British Council entre 2021 y 2022.

Unidad de análisis: corresponde a las prácticas de liderazgo de los actores involucrados en la implementación de la innovación educativa y a su contribución a la sostenibilidad de dicha innovación en el tiempo.

Análisis de la naturaleza de la innovación

El análisis de la naturaleza del CSI se realiza a partir de la herramienta denominada hexágono para la sostenibilidad (Cifuentes et al., 2024), la cual permite ubicar la innovación educativa en seis dimensiones específicas orientadas a la comprensión de las prácticas de liderazgo y de su sostenibilidad en el tiempo. En la gráfica 1 se presentan los aspectos generales identificados mediante el uso de dicho hexágono para la innovación educativa del CSI. Cada uno de ellos será explicado a lo largo del documento.

Gráfica 1. Representación del CSI desde las seis dimensiones de análisis del hexágono para la sostenibilidad



Origen

El origen de esta innovación se sustenta en dos ejes principales: por un lado, el diseño de los talleres del CSI propuestos por el BC para la formación docente, y, por otro, el contexto y las condiciones institucionales de la IED para su adaptación. En el marco del plan de desarrollo de la política de bilingüismo en el Distrito, la SED ofrece a los docentes de planta de las instituciones educativas distritales talleres de formación en diversas temáticas. Es decir que antes de la implementación de la innovación en la IED, algunos docentes de la institución ya habían participado en espacios de formación sobre el CSI ofrecidos por el British Council, desde el inicio de su promoción por parte de la SED. En consecuencia, el cuerpo docente contaba con un conocimiento inicial del CSI; sin embargo, este no había sido socializado de manera institucional ni propuesto formalmente como una herramienta para la mejora curricular.

De manera paralela al desarrollo de los talleres de formación tomados antes de aplicar el CSI, los resultados de la prueba nacional SABER 11 no fueron los esperados para la IED, a pesar de que los estudiantes participaban en un programa de fortalecimiento del idioma en contra jornada escolar de hasta diez horas semanales. Además, la malla curricular de inglés no había sido objeto de una actualización sustantiva durante varios años, limitán-

dose a revisiones y ajustes puntuales al inicio de cada año escolar. Como respuesta a esta situación, la rectora propuso a los coordinadores y a los docentes de inglés de ambas jornadas orientar el trabajo con el BC hacia el mejoramiento curricular del área. En este marco, el BC acompañó a la IED entre 2020 y 2022, debido a su focalización en el idioma inglés, y brindó apoyo en las líneas de didáctica, currículo, manejo de aula y desarrollo profesional. Durante el periodo comprendido entre 2021 y 2022, el convenio con el BC se centró específicamente en el componente curricular, de acuerdo con las necesidades identificadas por directivos y docentes, lo que permitió la alineación de la malla curricular de inglés de bachillerato de la IED con el CSI.

Blanco y Messina (2000, citado en Orrego, 2022) señalan que el origen de una innovación educativa puede ser de carácter exógeno o endógeno. Las innovaciones exógenas se promueven desde fuera del establecimiento educativo, como ocurre en el presente caso. Su impulso es externo y proviene del Ministerio de Educación Nacional, por cuanto se plantea como una propuesta orientada al mejoramiento de los procesos de formación en lengua extranjera en el sistema educativo colombiano. Dicha propuesta fue posteriormente adaptada por la SED en Bogotá y operacionalizada a través del BC mediante el acompañamiento a instituciones educativas públicas del Distrito.

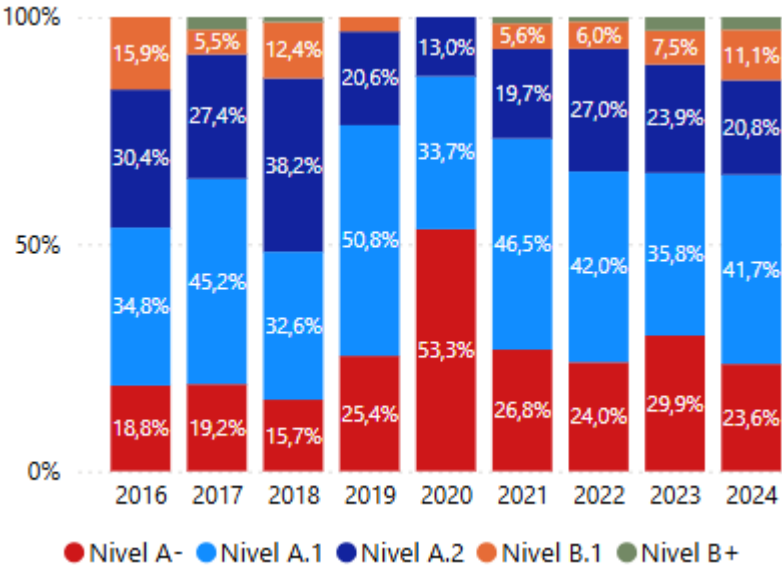
La propuesta de alinear las mallas curriculares de inglés con el CSI llegó a la institución en un contexto marcado por tensiones derivadas de los resultados obtenidos en la prueba SABER 11 en los años inmediatamente anteriores. Desde la dirección institucional se venía solicitando al equipo docente de inglés una preparación constante de los estudiantes para dicha evaluación, presión que recaía con mayor intensidad sobre los docentes vinculados al programa de fortalecimiento del idioma, quienes recibían de manera recurrente retroalimentación y observaciones por parte de las directivas y de docentes de otras áreas. En ese momento, estos docentes no contaban con contratos de carácter permanente, situación que incrementaba la presión por evidenciar resultados en la prueba nacional, percibidos como un factor determinante para la continuidad en los cargos asignados. Si bien la IED se encontraba focalizada como institución con fortalecimiento del idioma desde hacía aproximadamente siete años, los resultados en la prueba SABER 11 comenzaron a cuestionar el trabajo desarrollado en el aula y la efectividad del propio programa de focalización.

En este escenario, el surgimiento de la innovación estuvo atravesado por múltiples tensiones que condicionaron su desarrollo inicial. Por un lado, la presión institucional por mejorar los resultados generó expectativas de cambio inmediato, lo que tendió a orientar las prácticas pedagógicas hacia la preparación para la evaluación estandarizada, en detrimento del desarrollo integral de la competencia comunicativa en lengua extranjera. Por otro lado, las condiciones laborales de los docentes del programa de fortalecimiento intensificaron la percepción de responsabilidad individual sobre los resultados, restringiendo los márgenes de autonomía pedagógica. A estas tensiones se sumó un acompañamiento externo de carácter robusto que,

si bien aportó referentes técnicos y formativos relevantes, también planteó desafíos en términos de apropiación, adaptación y sostenibilidad institucional del CSI, una vez finalizado el apoyo del BC. En conjunto, estas dinámicas evidencian que el origen de la innovación no respondió a un proceso lineal ni exento de conflictos, sino a una negociación compleja entre expectativas externas, decisiones institucionales y prácticas docentes situadas.

Conviene precisar que la prueba SABER 11 es un instrumento estandarizado que evalúa los conocimientos y competencias de los estudiantes en las áreas académicas fundamentales impartidas hasta el grado undécimo, correspondiente al cierre de la educación media. La prueba está compuesta por ítems de selección múltiple con única respuesta y constituye un requisito de graduación para los estudiantes de las instituciones educativas públicas del país. Asimismo, el puntaje obtenido puede facilitar el acceso a procesos de admisión en determinados programas de educación superior en universidades nacionales. En particular, el componente de inglés de la prueba SABER 11 evalúa la competencia comunicativa en lengua inglesa de los estudiantes, con el propósito de determinar lo que son capaces de hacer según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL), a través de ejercicios de léxico, gramática y comprensión lectora. De igual manera, la evaluación clasifica a los evaluados en cinco niveles de desempeño: A-, A1, A2, B1 y B+. En general, para la IED, los resultados de la prueba han arrojado que los estudiantes se han desempeñado principalmente entre los niveles A- y A1 durante los años (véase la figura 1).

Figura 1. Niveles de desempeño Saber 11 - Grado 11



Nota 1: la figura 1 muestra el porcentaje obtenido para cada nivel de desempeño del MCERL que se evalúa en el examen Saber 11.

Nota 2: adaptada de Niveles de desempeño Saber 11 - Grado 11 [Foto de pantalla], por Subsecretaría de Calidad y Pertinencia, 2024. Microsoft Power BI.

En el colegio no solo se reconocen los beneficios de obtener un buen resultado en la prueba nacional para estudiantes y para la institución, sino que también se valoran el desarrollo de diversas habilidades del lenguaje en un idioma extranjero, el conocimiento y riqueza cultural que se genera del mismo proceso y las ventajas que trae a la hora de acceder a la educación superior y a mejores oportunidades laborales. Se entiende que, debido a las posibles exigencias por altos resultados, las estrategias pedagógicas y didácticas se centraron en el estudio y preparación para la prueba, y no en el desarrollo y uso del idioma, que es lo que finalmente pudo haberles dado más herramientas a los estudiantes para comprender y lograr manejar el idioma en un contexto de medición como lo es la prueba Saber 11. Si bien la malla curricular proponía en ese momento la preparación de la prueba Saber, no era la única habilidad que se pretendía desarrollar. Entonces los docentes de grados décimo y once se concentraban en el uso de la cartilla de preparación y la aplicación de recursos desde diferentes fuentes. Se debilitó la práctica de las habilidades orales, de escucha y de escritura. Luego, en actividades y proyectos escolares, la comunidad educativa reconocía esas debilidades y se generaba una tensión que se traducía en comentarios sobre la efectividad de la acción docente en el aula de inglés.

El origen de la implementación del CSI en la IED no puede comprenderse únicamente como la adopción de una política curricular de carácter exógeno, sino como el resultado de prácticas de liderazgo institucional orientadas a la traducción y resignificación de dicha propuesta en un contexto específico. En particular, la iniciativa de la rectoría de articular el acompañamiento del BC con un proceso de mejoramiento curricular evidenció un ejercicio de liderazgo que trascendió la mera recepción de lineamientos externos y promovió decisiones pedagógicas situadas. Este liderazgo se expresó en la capacidad de identificar necesidades institucionales a partir de los resultados académicos; de movilizar a los actores involucrados y generar condiciones para que el CSI dejara de ser un referente formativo aislado y se convirtiera en un marco orientador para la actualización de la malla curricular de inglés. En este sentido, el liderazgo operó como un mediador clave entre la política pública, el acompañamiento externo y las prácticas docentes.

Madurez

Cifuentes et al. (2024) señalan que esta dimensión se orienta a analizar el nivel de desarrollo que ha alcanzado una innovación dentro de una institución desde el momento de su adopción. En este sentido, implica examinar el recorrido que ha seguido la innovación a lo largo del tiempo, en este caso, el CSI. Una vez se acordó la actualización de la malla curricular de inglés como estrategia para fortalecer el nivel de competencia en la lengua extranjera de los estudiantes y mejorar su desempeño en la prueba SABER 11, se dio inicio al acompañamiento por parte del gestor del BC asignado a la IED, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. No obstante, hasta ese momento, el acompañamiento del BC había generado resistencias en el equipo docente, dado que en años anteriores los gestores se incorporaban de manera tardía al calendario escolar y priorizaban el cum-

plimiento de exigencias administrativas impuestas tanto por el BC como por la SED. En consecuencia, cada nuevo proceso de acompañamiento estuvo marcado por tensiones relacionadas con la posibilidad de obtener un beneficio pedagógico significativo. Estas inquietudes habían sido previamente comunicadas a las directivas de la institución, cuya respuesta se limitó a mantener el vínculo con la entidad y a asignar al equipo docente el cumplimiento de los compromisos establecidos en el marco del convenio.

No obstante, la intervención del último gestor asignado por el BC marcó una diferencia significativa en el proceso, por cuanto desde el inicio del convenio evidenció una disposición genuina para escuchar y reconocer las frustraciones derivadas de experiencias previas. Su liderazgo resultó fundamental para orientar y operacionalizar de manera sistemática la adopción del CSI a nivel documental, acompañando el proceso desde su planificación hasta su implementación. La continuidad del acompañamiento durante un periodo de dos años, con el mismo gestor, permitió avanzar de forma sostenida en la alineación de la malla curricular de inglés con el CSI. En este marco, directivos y docentes trabajaron de manera articulada para garantizar los espacios institucionales necesarios que facilitaran el desarrollo del proceso de acompañamiento, el cual implicó reuniones periódicas y la participación en talleres de formación. La relación de confianza construida progresivamente entre el gestor del BC y el equipo docente se constituyó en un factor clave para la disminución de las tensiones existentes y para el fortalecimiento del compromiso mutuo orientado al logro del objetivo central de la innovación.

Una vez culminado el proceso de ajuste de las mallas curriculares, se produjo un cambio en el liderazgo directivo de la institución que marcó una ruptura significativa en la continuidad de la innovación. La llegada de una nueva rectoría no priorizó el convenio con el BC ni promovió acciones sistemáticas de seguimiento y evaluación de la implementación del CSI, lo que derivó en la suspensión del acompañamiento y en la pérdida de impulso del proceso iniciado. De manera paralela, el equipo docente del área de inglés no logró asumir un liderazgo autónomo que permitiera dar continuidad a la implementación del CSI en ausencia del apoyo externo. Esta situación se vio reforzada por dinámicas de trabajo caracterizadas por prácticas pedagógicas predominantemente individuales y una limitada apropiación colectiva de la propuesta curricular, lo que restringió la integración del CSI en la práctica de aula y evidenció debilidades en la construcción de una cultura institucional orientada a la innovación.

En consecuencia, la madurez del CSI en la IED se sitúa en una fase de implementación, en la cual la innovación se encuentra en proceso de experimentación, y aún no es posible identificar de manera concluyente sus efectos en la práctica pedagógica ni en los resultados de la prueba SABER 11 (Cifuentes et al., 2024). El quiebre generado por el cambio en el liderazgo directivo evidenció una fragilidad en la sostenibilidad de la innovación, al depender en gran medida de liderazgos individuales y del acompañamiento externo, más que de una apropiación institucional compartida. Desde esta perspectiva, la ausen-

cia de un liderazgo distribuido limitó la continuidad del proceso y la capacidad del cuerpo docente para asumir un rol protagónico en la consolidación del CSI en el aula. En este sentido, se hace necesario retomar y fortalecer la implementación mediante procesos sistemáticos de seguimiento, actualización curricular y recolección de evidencias sobre su impacto pedagógico y evaluativo. Actualmente, con una nueva dirección institucional, se vislumbran oportunidades para promover formas de liderazgo más distribuidas que potencien la participación, la autonomía docente y la construcción colectiva de la innovación, condiciones fundamentales para que el CSI avance hacia niveles superiores de madurez y sostenibilidad en el tiempo.

Alcance

En esta dimensión, el alcance se refiere al ámbito sobre el cual incide la innovación. En un primer momento, el CSI se articuló principalmente al documento escrito de la malla curricular de inglés, como respuesta a la necesidad de ajustar los contenidos de aprendizaje, las estrategias pedagógicas y los enfoques de enseñanza y evaluación considerados en la planeación docente y, de manera esperada, en su posterior aplicación en el aula. Si bien el grupo de docentes formuló estos propósitos al inicio del proceso, su desarrollo efectivo se limitó, en gran medida, al plano documental. En consecuencia, el trabajo con el BC se centró en la revisión y el ajuste del currículo escrito, sin que se consolidaran espacios institucionales para la organización del trabajo pedagógico en el aula que permitieran el diseño de tareas comunes, ni el seguimiento y la evaluación sistemática de los aprendizajes a nivel institucional.

En un segundo y tercer momento del proceso, surgió la intención de otorgar al idioma extranjero un lugar más visible dentro de la institución y en su relación con la comunidad educativa en general. Con este propósito, se plantearon diversas actividades orientadas al uso significativo del idioma, que buscaban involucrar a un mayor número de estudiantes, docentes, familias y otros actores de la comunidad. No obstante, las dinámicas de trabajo del equipo docente, marcadas por prácticas individuales y una limitada coordinación colectiva, han restringido la toma de acuerdos a nivel de jornadas, sin lograr una proyección institucional compartida. En este escenario, la ausencia de liderazgos claros y sostenidos para la gestión de estas iniciativas ha impedido su formalización, implementación y evaluación sistemática, lo que ha derivado en que varias propuestas para la promoción y el desarrollo del idioma permanezcan en el plano informal, sin acuerdos vinculantes ni responsables definidos.

Frente a las preocupaciones manifestadas por el equipo directivo y docente en relación con las debilidades en los resultados académicos y las tensiones derivadas de la intervención de entidades externas, ha predominado una dinámica institucional centrada en la notificación de las dificultades y en la solicitud de apoyos puntuales, sin que ello se traduzca en acciones sostenidas de gestión y seguimiento. En este contexto, las respon-

sabilidades tienden a desplazarse entre distintos actores, sin una asunción clara y compartida que permita dar continuidad a los procesos o cerrar los ciclos de intervención, lo que con frecuencia deriva en iniciativas inconclusas o sin respuesta. La ausencia de un liderazgo claro y consistente, orientado a la formulación e implementación de estrategias para fortalecer las debilidades del área, ha limitado la capacidad institucional para ampliar el alcance de la innovación y consolidar procesos de mejora pedagógica de carácter estructural.

En síntesis, el alcance del CSI se ha configurado principalmente a través de actores institucionales como directivos y docentes del área de lengua extranjera, y ha llegado al aula mediante la aplicación de la malla curricular, en la que se integran estrategias pedagógicas, metodologías de enseñanza, recursos didácticos y enfoques de evaluación claramente definidos a nivel documental. No obstante, su implementación en la práctica se ha desarrollado de manera mayoritariamente individual, más que como una apuesta institucional articulada. Hasta el momento, el CSI no se ha extendido a los niveles de Preescolar ni Básica Primaria; sin embargo, se proyecta su socialización e implementación una vez se cuente con evidencias consolidadas de resultados en bachillerato que permitan sistematizar la experiencia y proyectar su expansión a otros niveles. Aunque el CSI aún no se implementa de forma transversal en toda la IED y su alcance sigue siendo parcial, el propósito institucional apunta a una adopción más amplia que involucre a todos los actores de la comunidad educativa. En este sentido, la consolidación de un liderazgo claro y compartido resulta fundamental para transitar de iniciativas aisladas hacia una organización institucional cooperativa, capaz de visibilizar la apropiación del idioma, fortalecer su inclusión en el currículo y potenciar los beneficios educativos, culturales y sociales para los estudiantes, sus familias y la comunidad en general.

Difusión

Al considerar los distintos niveles de difusión propuestos en el hexágono para la sostenibilidad, se identifica que esta innovación presenta un tipo de difusión predominantemente informal, por cuanto no ha sido socializada de manera sistemática en otras instancias. A pesar de contar con mecanismos y documentación que permitirían su divulgación, no se ha liderado un proceso estructurado de difusión del CSI, el cual podría trascender el ámbito institucional y proyectarse a otros contextos educativos. Resulta particularmente relevante señalar que, aunque el CSI forma parte de una política gubernamental orientada al fortalecimiento de las habilidades en lengua extranjera y a la mejora de los resultados en las pruebas SABER, tanto a nivel nacional como distrital, no se evidencian espacios promovidos por el Ministerio de Educación Nacional, la SED o el BC destinados al seguimiento, la sistematización y la difusión de las experiencias de implementación y sus resultados. Si bien la SED dispone del Portal Educativo Red Académica como un canal potencial para este propósito, la socialización del Currículo Sugerido allí es limitada, lo que representa una oportunidad desaprovechada para visibilizar testimonios, prácticas exitosas y aprendizajes derivados de la innovación.

Finalmente, el BC, al concluir los procesos de acompañamiento, entrega a las instituciones informes sobre el desarrollo de la implementación y los resultados obtenidos, en los que se incluyen aspectos susceptibles de mejora. No obstante, estos informes han operado más como mecanismos de documentación interna de la participación docente en la adopción del CSI que como verdaderos canales de difusión o articulación con otros actores del contexto institucional. En consecuencia, aunque los docentes han tenido la oportunidad de participar en el proceso de adopción de la innovación, no se ha consolidado un seguimiento sistemático de su aplicación en el aula ni de la evaluación de sus efectos, lo cual limita el alcance real del CSI y cierra esta dimensión con una implementación parcial y poco articulada.

Integración curricular

El Currículo Sugerido de Inglés (CSI), desde su propia denominación, se configura como una propuesta orientadora para el mejoramiento de la enseñanza del inglés; sin embargo, en su implementación concreta, emergen tensiones significativas entre el currículo prescrito y el currículo en acción. En este marco, el equipo docente decidió adelantar un proceso de actualización de la malla curricular de la asignatura, con el fin de reorganizar enfoques, contenidos, temáticas, estrategias pedagógicas y formas de evaluación de manera más clara y actualizada por niveles. Este ejercicio, no obstante, evidenció que la adopción de un currículo sugerido no es un proceso neutro, sino que está atravesado por negociaciones pedagógicas y decisiones profesionales situadas.

La división de temáticas generales propuesta por el CSI fue valorada favorablemente por el equipo docente, al considerarse coherente con los desafíos culturales y las dinámicas del desarrollo global contemporáneo. Asimismo, la progresión de los contenidos gramaticales por niveles fue aceptada como un referente estructurador del aprendizaje del idioma. Sin embargo, esta aceptación se dio más desde una lógica de alineación con un marco institucional esperado que desde una apropiación plenamente crítica, lo que pone en cuestión el margen real de autonomía docente frente a un currículo que, aunque se presenta como sugerido, opera en la práctica como un referente normativo.

En relación con la transversalización, el CSI plantea módulos amplios, como democracia y paz, salud, sostenibilidad y globalización, con la intención de articular el área de inglés con otras asignaturas de la IED. La adición de estos módulos fue la adopción principal de la IED para ajustar las mallas curriculares, ya que estas cuatro áreas desarrollan las competencias necesarias a los estudiantes para alcanzar las habilidades de ciudadanos globales. Si bien esta propuesta responde a discursos contemporáneos sobre educación integral, su materialización depende en gran medida de condiciones institucionales que no siempre están garantizadas, tales como tiempos de planeación conjunta, acuerdos curriculares interdisciplinarios y reconocimiento del trabajo colaborativo docente. En ausencia de estos elementos, la transversalización corre el riesgo de convertirse en un enunciado declarativo, más que en una práctica pedagógica sostenida.

A pesar del consenso general del equipo docente frente a la actualización de la malla curricular, la tensión más relevante se evidenció en el uso de recursos didácticos complementarios. El CSI ofrece un esquema curricular por grado, pero deja abierta la selección de materiales, como libros u otros recursos, a la discreción del docente. Esta aparente autonomía pedagógica, lejos de traducirse exclusivamente en libertad profesional, implica una mayor carga de diseño, selección y adaptación de materiales, al trasladar al docente la responsabilidad de garantizar la coherencia entre el currículo sugerido, las necesidades del contexto y las exigencias institucionales. En este sentido, la autonomía docente se configura de manera ambivalente: como una oportunidad para la contextualización pedagógica, pero también como un mecanismo que invisibiliza las condiciones reales de trabajo y las tensiones derivadas de la implementación de una política curricular estandarizada.

Análisis de prácticas de liderazgo

Después de la exploración de la naturaleza de la innovación desde el enfoque del hexágono de la sostenibilidad, se realizó el análisis de las prácticas de liderazgo que acompañaron la implementación del CSI en la institución educativa distrital objeto de este estudio. Dicho proceso no solo implicó una transformación curricular, sino también la necesidad de reconfigurar las dinámicas de liderazgo en el interior de la comunidad educativa. En este sentido, la presente sección examina las prácticas de liderazgo observadas a partir de tres componentes fundamentales: la construcción de una visión compartida, los tipos de liderazgo ejercidos y el uso de artefactos como instrumentos de liderazgo educativo.

Visión compartida

La implementación y el desarrollo del CSI constituyen una de las estrategias del Ministerio de Educación Nacional, enmarcada en el Plan Nacional de Desarrollo, cuyo propósito es fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje de una segunda lengua en Colombia. Esta iniciativa responde a las características de un país con una sociedad multiétnica y multicultural, que se refleja en la diversidad de las comunidades educativas a lo largo del territorio nacional.

En el marco del Plan de Desarrollo Distrital (2020-2024), el Plan Distrital de Bilingüismo (PDB) se plantea como objetivo que los estudiantes de Bogotá tengan la oportunidad de aprender una segunda lengua que les permita acceder a mejores oportunidades a lo largo de su trayectoria personal y académica. Para ello, se promueven estrategias innovadoras, entre las que se destaca la transformación curricular en las instituciones educativas del distrito. En este contexto, SED estableció en 2019 la meta de que el 10 % de la población estudiantil de grado undécimo alcanzara un nivel B1 en inglés, de acuerdo con los resultados de la prueba Saber. Con el fin de avanzar hacia el cumplimiento de esta meta, la SED dispuso el CSI como recurso curricular para las instituciones educativas.

Posteriormente, en 2021, el convenio suscrito entre la SED y el BC tuvo como propósito acompañar a la institución educativa distrital objeto de este estudio mediante estrategias e insumos orientados al fortalecimiento del currículo en segunda lengua. En este marco, la herramienta del CSI fue presentada en la institución a través de un gestor pedagógico, quien brindó un acompañamiento integral en los ámbitos curricular, metodológico y de creación de ambientes bilingües. Uno de los objetivos centrales de este proceso fue la implementación del CSI en la malla curricular de la asignatura de inglés.

En síntesis, la construcción de una visión compartida en una innovación curricular como el CSI no puede entenderse como un proceso lineal ni homogéneo, sino como el resultado de la interacción de múltiples actores con intereses, responsabilidades y niveles de agencia diferenciados. En este entramado participan el MEN, la SED, el BC, los directivos de la institución educativa distrital y el profesorado, cuyas decisiones y acciones inciden directamente en la sostenibilidad de la innovación. La ausencia, debilidad o delegación insuficiente del liderazgo por parte de cualquiera de estos actores genera vacíos que afectan la coherencia y continuidad del proceso.

Desde esta perspectiva, la visión compartida no se limita a la adhesión formal a un documento curricular, sino que requiere el ejercicio activo de liderazgo y agencia por parte de todos los actores involucrados. Cuando las instancias macro definen lineamientos sin garantizar condiciones de apropiación, o cuando los niveles meso e institucional no median ni traducen dichos lineamientos a las realidades del contexto escolar, la innovación corre el riesgo de convertirse en una imposición técnica, más que en un proyecto pedagógico colectivo. En consecuencia, la sostenibilidad del CSI depende de un liderazgo distribuido y articulado, en el que cada actor asuma la agencia que le corresponde para sostener una visión compartida que sea viable, contextualizada y pedagógicamente significativa.

Tipos de liderazgo ejercidos

En la implementación de la innovación del CSI en la IED se identificaron componentes del liderazgo transformacional descritos por Bush (2019). El CSI llega al colegio como una innovación externa, de origen gubernamental, diseñada, socializada y gestionada por el gobierno local distrital, en articulación con las instituciones educativas participantes. En este caso particular, el British Council (BC) actúa como instancia de apoyo a la Secretaría de Educación del Distrito (SED) en la implementación del CSI en los colegios públicos de Bogotá que deciden adoptarlo. Si bien se trata de una innovación con una organización y estructuración claras, los docentes y las instituciones se ven inicialmente presionados respecto a su adopción, en la medida en que deben responder a los bajos niveles de desempeño evidenciados en las pruebas de Estado.

Es importante señalar que se trata de una propuesta de carácter general que no considera de manera explícita el contexto en el que se ubica la institución educativa ni las necesidades y prioridades de su comunidad; en consecuencia, las instituciones deben adaptarla a sus realidades particulares. Esta situación generó, en un primer momento, resistencia por parte de algunos docentes frente a la adopción de la iniciativa; sin embargo, gracias al liderazgo ejercido por otros actores del proceso, dicha reticencia fue progresivamente superada y se despertó un mayor interés por la innovación. El liderazgo transformacional reconoce que un mayor nivel de compromiso con los objetivos de la organización y una mayor capacidad para alcanzarlos se traducen en un esfuerzo adicional y en mejores niveles de desempeño (Leithwood et al., 1999, como se citó en Bush, 2019); en este sentido, los docentes desarrollan procesos de innovación en el aula orientados a generar transformaciones significativas en la estructura escolar y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En la institución no emerge una figura individual que lidere de manera integral el proceso de implementación del CSI; en su lugar, se configura un liderazgo de carácter colectivo, ejercido de forma fragmentada por directivos y docentes en sus respectivas áreas de acción. Si bien esta ausencia de un liderazgo claramente definido pone en evidencia limitaciones en la articulación y continuidad del proceso, también dio lugar a formas de liderazgo distribuido, particularmente a través del acompañamiento del BC. Dicho acompañamiento promovió el trabajo colaborativo entre docentes, coordinadores y directivos, especialmente durante las fases de diagnóstico, prototipado, implementación y evaluación de las estrategias de aula.

Este modelo apuesta por la responsabilidad compartida y el reconocimiento del conocimiento profesional de los distintos actores; no obstante, su efectividad se ve condicionada por la falta de una figura que articule de manera sostenida las acciones y decisiones a lo largo de todo el proceso. En este sentido, el liderazgo distribuido, entendido como la movilización de la experiencia colectiva de la organización más allá de los cargos formales (Harris, 2004, como se cita en Bush, 2019), se manifiesta de manera parcial. Aunque las relaciones entre directivos, docentes y estudiantes favorecen espacios de participación compartida, y estos se fortalecen mediante los talleres articuladores del BC que reúnen a profesores, coordinadores y directivos, persisten tensiones asociadas a la coordinación y alineación de esfuerzos que limitan una implementación plenamente integrada del CSI.

A modo de cierre, el análisis de los tipos de liderazgo evidencia que, si bien en la implementación del CSI se reconocen rasgos del liderazgo transformacional y distribuido, la ausencia de una figura de liderazgo que asuma de manera integral la conducción del proyecto constituye una limitación significativa para su desarrollo. Esta falta de un liderazgo articulador incide directamente en la coherencia del proceso, al dificultar la alineación entre los lineamientos externos, las decisiones institucionales y las prácticas pedagógicas en el aula. En consecuencia, la apropiación del CSI por parte de los actores escolares se

da de manera desigual y fragmentada, dependiendo en gran medida de iniciativas individuales o colectivas puntuales, más que de una visión institucional consolidada. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad de la innovación se ve comprometida, en la medida en que la continuidad del proceso depende de esfuerzos dispersos y de acompañamientos externos, en lugar de estar anclada en un liderazgo interno capaz de integrar, dar sentido y proyectar la innovación más allá de su fase inicial de implementación.

Uso de artefactos

Siguiendo a Halverson (2003, citado en Carvajal, 2022), los artefactos cumplen un papel fundamental en la materialización y el sostenimiento de las prácticas de liderazgo. Es particularmente en las dinámicas del liderazgo distribuido dentro de los procesos educativos donde estos artefactos adquieren sentido, a través de las interrelaciones que se establecen entre los distintos actores de la comunidad educativa. Este autor propone, además, una categorización de los artefactos presentes en dichos procesos, distinguiendo entre artefactos diseñados, artefactos adoptados y artefactos heredados.

En este contexto, los artefactos adoptados incluyen materiales como las cartillas del programa Colombia Aprende y la guía de implementación del CSI, que proporcionan lineamientos curriculares comunes para las instituciones educativas públicas del país. Los artefactos diseñados corresponden a producciones elaboradas en el marco del proceso de implementación, tales como los informes de seguimiento desarrollados por el British Council (BC) y la Secretaría de Educación del Distrito (SED), así como las planeaciones curriculares ajustadas por los docentes para los grados sexto, octavo y décimo. Por su parte, los artefactos heredados se reflejan en los formatos y estructuras de planeación que permanecen más allá del ciclo de acompañamiento, posibilitando la continuidad de la implementación. En conjunto, estos artefactos trascienden su función técnica y actúan como mediadores de las relaciones de liderazgo, en la medida en que facilitan el trabajo colaborativo, legitiman las decisiones pedagógicas y permiten la transmisión de saberes entre distintas generaciones de docentes.

El uso de artefactos en la implementación del CSI no solo facilitó la operativización técnica de la innovación, sino que también se constituyó en un recurso central para el ejercicio del liderazgo pedagógico en la institución. Estos documentos, que abarcan desde cartillas nacionales hasta planeaciones docentes de carácter local, permitieron estructurar, visibilizar y comunicar el cambio curricular, así como establecer un lenguaje y una visión comunes iniciales entre los distintos actores educativos. Como herramientas compartidas, favorecieron la coordinación entre docentes y directivos, fortalecieron la toma de decisiones informada y legitimaron las prácticas pedagógicas en escenarios de socialización y seguimiento.

No obstante, estos artefactos también operan como instrumentos de poder, en la medida en que vehiculan decisiones y formas de hacer definidas desde instancias macro, como el Gobierno nacional y el Ministerio de Educación Nacional (MEN). En este sentido, la orientación de la innovación no emerge de manera inductiva a partir de las problemáticas y necesidades del contexto escolar, sino que se introduce desde niveles superiores del sistema educativo, delimitando los márgenes de acción y apropiación institucional. Así, aunque los artefactos contribuyen a la legitimidad y sostenibilidad de la innovación, también evidencian tensiones entre la imposición de soluciones externas y la construcción contextualizada del cambio pedagógico en el interior de la escuela.

Conclusiones

El liderazgo ejercido durante la implementación del CSI en la institución educativa distrital fue un factor clave para que la innovación lograra incorporarse, al menos parcialmente, en las prácticas pedagógicas. Desde las etapas iniciales se evidenció una dinámica de liderazgo distribuido, en la que docentes, directivos y actores externos, como el BC, participaron de manera colaborativa en el diagnóstico de necesidades, el diseño de ajustes curriculares y el acompañamiento de su implementación. Este ejercicio de liderazgo compartido contribuyó a mitigar las resistencias iniciales frente a una propuesta de carácter exógeno y favoreció procesos incipientes de apropiación y construcción de una visión colectiva del cambio educativo.

No obstante, dicho liderazgo se manifestó de forma fragmentada y con limitaciones en términos de gestión y articulación institucional. Los liderazgos identificados fortalecieron principalmente capacidades individuales, sin lograr consolidarse en dinámicas cooperativas sostenidas que impactaran de manera integral el desempeño institucional. Asimismo, se evidenció la ausencia de líderes inspiradores que asumieran la conducción del proceso en su conjunto, capaces de articular a los distintos actores, dar continuidad a las acciones emprendidas y proyectar la innovación más allá de su fase inicial. Esta falta de liderazgo integrador incidió directamente en la sostenibilidad del CSI, al dejar la innovación expuesta a esfuerzos dispersos y a una apropiación desigual dentro de la comunidad educativa.

A lo largo del proceso, los liderazgos emergieron principalmente desde la experiencia pedagógica y el compromiso docente con la mejora de los aprendizajes, más que desde roles jerárquicos tradicionales. Los espacios de formación y acompañamiento favorecieron el desarrollo de capacidades profesionales en el interior del equipo docente, fortaleciendo prácticas de liderazgo pedagógico en el aula. De igual manera, el uso de artefactos educativos, como las planeaciones curriculares ajustadas, las guías del currículo y los registros de seguimiento, contribuyó a una toma de decisiones más informada y otorgó legitimidad al proceso de transformación curricular. En conjunto, estos elementos promovieron una cultura profesional inicialmente orientada hacia la innovación, sustentada

en el trabajo colaborativo y el reconocimiento mutuo entre los actores educativos, aunque su proyección a largo plazo dependió de la consolidación de estructuras de liderazgo más articuladas y sostenibles.

Sin embargo, la sostenibilidad del liderazgo identificado resultó frágil y careció de proyección a largo plazo, lo que incidió directamente en la discontinuidad de la innovación. Los cambios en la planta docente durante el periodo de implementación, la transición en la dirección institucional y la ausencia de un acompañamiento externo continuo por parte del British Council (BC) generaron vacíos significativos. Estos se evidenciaron en la falta de procesos sistemáticos de inducción al CSI para los nuevos docentes, en la pérdida de una transición compartida de la visión original con la nueva administración y en la debilitación de un liderazgo institucional capaz de sostener la innovación sin el respaldo del agente externo.

La inexistencia de mecanismos de seguimiento sistemático pone en riesgo la continuidad y profundización de las mejoras alcanzadas, reduciendo la innovación a un esfuerzo temporal, más que a un cambio estructural. En este sentido, la ausencia de un liderazgo transformador consolidado limitó la capacidad de la institución para escalar y sostener el proceso en el tiempo. Para avanzar hacia la consolidación de la innovación, resulta indispensable institucionalizar espacios de liderazgo docente y directivo que promuevan la formación continua, la reflexión pedagógica y la construcción colectiva de soluciones educativas. Solo un liderazgo transformador, con capacidad de adaptación y proyección, puede evitar que la innovación se diluya, y permitir que responda de manera dinámica a las nuevas demandas del contexto escolar.

De cara al futuro, el liderazgo en la institución debe orientarse a la construcción de una cultura de mejora continua que articule de manera coherente a todos los actores de la comunidad educativa en torno a procesos de cambio sostenibles. Esto supone la presencia de líderes inspiradores capaces de movilizar voluntades, consolidar una visión compartida y proyectar un propósito institucional claro que trascienda las iniciativas individuales. Asimismo, resulta fundamental fortalecer los mecanismos de articulación interna y externa, ampliar los espacios de socialización y difusión de buenas prácticas, y promover el liderazgo estudiantil como parte integral del proceso formativo. Solo a partir de un liderazgo intencional, articulado y con sentido de propósito será posible que innovaciones como el CSI se consoliden en el tiempo y se proyecten como verdaderas herramientas de transformación educativa.

REFERENCIAS

- British Council & Secretaría de Educación Distrital. (2021). *Convenio 2234 de 2021, Componente 2: Fortalecimiento Institucional. Reporte final de acompañamiento IED.*
- British Council & Secretaría de Educación Distrital. (2022). *Convenio 2270 de 2022, Componente 1: Formación y acompañamiento a docentes. Reporte final de acompañamiento IED.*
- British Council, Secretaría de Educación y Alcaldía Mayor de Bogotá. (s. f.). *Guía de implementación y articulación del currículo sugerido de inglés.*
- Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Eletrônica de Educação*, 13 (1), 107-122. <https://doi.org/10.14244/198271993067>
- Carvajal, G. (2022). *Los artefactos en la práctica del liderazgo escolar: Una perspectiva distribuida para la educación básica y media*. Tesis Maestría en Educación. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.
- Cifuentes, G., Naranjo, G. y Aguilar, N. (2024). *Transformaciones que perduran*. Universidad de los Andes. <https://www.bibliotecaebook.com/product/616977>
- Colombia Aprende. (2021). *Diseñando una propuesta de currículo sugerido de inglés para Colombia*. ECO: Experiencias del Conocimiento.
- Colombia Aprende. (2021). *Esquema circular sugerido*. ECO: Experiencias del Conocimiento.
- Colombia Aprende. (2021). *Orientaciones y principios pedagógicos: Currículo sugerido de inglés*. ECO: Experiencias del Conocimiento.
- Docentes de inglés IED. (2024). *Planeación inglés 10°*. Documento no publicado.
- Docentes de inglés IED. (2024). *Planeación inglés 8°*. Documento no publicado.
- Docentes de inglés IED. (2024). *Planeación inglés 6°*. Documento no publicado.
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). *How successful leadership influences student learning*. Center for Applied Research and Educational Improvement. University of Minnesota. Ontario Institute for Studies in Education. University of Toronto. (pp. 4-29) <https://doi.org/10.59656/EL-SB5787.001>
- Orrego, V. (2022). Innovación educativa: Propuesta conceptual, paradigmática y dimensiones de acción. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(2), 95-116. <https://doi.org/10.15359/rep.17-2.5>
- Portal Educativo Red Académica. (2019). *Apropiación del Currículo Sugerido de Inglés* [Vi-

deo]. YouTube.

Saber 11. Prueba Inglés. Los niveles de desempeño. <https://www.icfes.gov.co/evaluaciones-icfes/saber-11/>

Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Segunda edición. Ediciones Morata. PDF.

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. Sixth edition. SAGE Publications. PDF.



ReDefine Realidades

educacion.uniandes.edu.co



Universidad de
los Andes
Colombia

Facultad de
Educación



**TRANS-
FORMANDO**
la
educación