



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL**

Educadora de educadores

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL DESDE UNA
PERSPECTIVA HUMANISTA; ESTUDIO DE CASO, EN UNA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA.**

Autor.

RODRIGO ALFONSO LÓPEZ CASALLAS.

Director

ALFONSO TAMAYO VALENCIA

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magíster en Educación en
el Énfasis de Evaluación y Gestión Educativa.**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

FACULTAD DE EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

BOGOTÁ D.C.

FEBRERO DE 2017

Nota de aceptación

Director de tesis

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. Febrero de 2017

A mis hijos.

A mi mama.

A Martha, Lourdes, mi familia y amigos.

AGRADECIMIENTOS

A los profesores Alfonso Tamayo, Libia Estela Niño y Martha Arana y a la comunidad educativa de la Institución Educativa Zulía del municipio de Maripí Boyacá.

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN- RAE

1. Información General	
Tipo de documento	Tesis de Grado
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANISTA; ESTUDIO DE CASO, EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA.
Autor(es)	LÓPEZ CASALLAS, Rodrigo Alfonso.
Director	TAMAYO VALENCIA, Alfonso
Publicación	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2017. 223p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional.
Palabras Claves	POLÍTICAS EDUCATIVAS EN GESTIÓN, EVALUACIÓN INSTITUCIONAL, ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN EN EDUCATIVA, HUMANISMO.

2. Descripción
Tesis de grado presentada para optar el título de Magíster en educación en el Énfasis en Evaluación y Gestión Educativa; La cual se desarrolló en la institución educativa Zulía del municipio de Maripí Boyacá. Institución rural; con modalidad técnica en producción pecuaria; con 264 estudiantes, 17 docentes, rector, secretario y un celador. La investigación surge como la necesidad de comprender las características de la gestión en el periodo anterior a la llegada como rector del autor de la tesis a la institución. Además evidenciar como en las instituciones educativas de educación básica y media se introduce un modelo de gestión escolar que reproduce el esquema de gerencial de empresas privadas. En él se concibe la institución educativa como una empresa; al docente como un operario; al directivo docente como un gerente, al currículo como una manual de instrucciones, al estudiante como un producto y a las empresas como la demanda. Pero también está la asimilación de lenguajes propios de gestión de las empresas privadas como lo es la eficiencia, eficacia, calidad, recursos humanos, planeación estratégica, entre otros. Tendencia muy difundida en la gestión en educación. La investigación tiene como finalidad evaluar las prácticas de gestión educativa desde una perspectiva humanista; en la institución educativa Zulía; en el periodo del 2010 al 2014 y proponer elementos que permitan su mejoramiento desde una perspectiva humanista. Para el logro de este propósito se han definido los siguientes objetivos específicos: Caracterizar la gestión educativa y su evaluación que define la política pública colombiana, Establecer relación del modelo de gestión vigente en la institución; origen, sustento y características; con los desarrollos actuales de gestión y administración humanista y aportar elementos para la construcción de una propuesta de gestión educativa que sea integral, con corte humanista, con pertinencia social y académica y de carácter innovador.

3. Fuentes

Deslauriers, J.-P. (2004). Investigación cualitativa Guía práctica. Aktouf, O. (Agosto. de 2001). Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico?. Apple, M. (2015). ¿Pueden las pedagogías críticas interrumpir las políticas neoliberales?. Arana, M., Garzón, L., Mera, A., Ramírez, J., & López, E. (Junio de 2015). Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la gestión en educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad. Bustamante, G. (2015). El concepto de "campo" e investigación educativa. Chanlat, A. (2015). La administración una cuestión de palabra. Díez Gutiérrez, E. (2015). Educar para el mercado. Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia. LeMouél, J. (1991). Critique de l'efficacité. OCDE. (2016.). Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia. Sander, B. (1996). Administración de la educación y relevancia cultural. Vasilachis, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa.

4. Contenidos

El documento elaborado a partir de la investigación consta de diez capítulos organizados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se hace una presentación de las definiciones de gestión educativa en la política pública colombiana. Esto con el fin de mostrar las principales normas legales que la determinan y las tendencias que en ellas subyacen.

En el segundo capítulo se exponen algunas de las definiciones de la administración de empresas con el fin de entender su conceptualización y posteriormente se hacen una reconstrucción de las principales críticas a los modelos de administración tradicionales.

En el tercer capítulo se abordan algunas definiciones generales de lo que es el humanismo. Dentro del mismo se desarrollan los principales planteamientos de la gestión humanista con sus aportes.

En el cuarto capítulo se desarrollan los planteamientos de gestión educativa y gestión educativa humanista y se presentan los principales aportes desde la tradición de la gestión educativa Latinoamérica.

En el quinto capítulo se aborda evaluación institucional y de la gestión, lo planteado a partir de normatividad educativa, los modelos de certificación y acreditación y la evaluación de esta desde la perspectiva crítica y humanista.

En el sexto capítulo hace una presentación de la metodología usada en el estudio. Allí se relaciona la perspectiva, enfoque, paradigma, tipo de estudio, instrumentos para la recolección de información y método para el análisis de los datos obtenidos.

En el séptimo capítulo se presenta la definición de categorías de análisis. Las cuales se sintetizaron a partir de categorías teóricas provenientes de la revisión teórica, la tradición investigativa en gestión humanista y las categorías emergentes.

En el octavo capítulo se hace una presentación del análisis de los resultados a partir del método de Eisner. Aquí se describe, interpreta, valora y tematiza la información obtenida y organizada en las categorías y subcategorías.

En el noveno capítulo se presentan la tematización a manera de conclusiones respecto a la caracterización de las prácticas de gestión en la institución educativa y a partir de ella la extracción de los elementos que podrían constituir una propuesta de gestión de corte humanista.

En el décimo capítulo se exponen las propuestas de transformaciones que permitirán acercar la gestión de la institución educativa Zulía a una propuesta humanista.

5. Metodología

Este estudio se enmarca dentro de la perspectiva cualitativa ya que fundamentalmente lo que busca es describir las características y cualidades que los docentes le atribuyen a la gestión en la institución. Por este motivo se usa el enfoque hermenéutico como manera de encontrar los sentidos o significados dados por los docentes. Igualmente se pretende construir un conocimiento de tipo crítico-social que relaciona una teoría con una práctica de gestión, entiende el contexto y se aleja del positivismo de la ciencia tradicional.

La investigación es un estudio de caso en la institución educativa Zulía de Maripí Boyacá. Como instrumentos de recolección de información se realizó un estudio documental a partir del esquema de auto evaluación institucional de la guía 34 del MEN, entrevista grupal estructurada en cuatro grupos cada uno con cuatro personas y una entrevista semiestructurada a 5 docentes.

Para el análisis de los datos obtenidos se usa el análisis de contenido propuesto por Bardin. Es así que los datos se analizaron a partir de la construcción de categoría teóricas definidas a partir de la teoría de gestión y gestión educativa humanista; la tradición de investigación en gestión humanista y categoría emergentes; evidenciadas en los datos obtenidos. A partir de estas se realizó una síntesis de categorías y sub categorías. A esta se aplica el enfoque de indagación cualitativa de Eisner E: describir, interpretar, valorar y tematizar, para analizar los resultados.

Las conclusiones de la investigación se obtienen a partir de la tematización; se realizó un proceso de generalización, donde nos acercamos a procesos de definición de aspectos más relevantes de cada categoría de manera que esto permita generar una síntesis general del sentido de lo observado y realizar procesos de abstracción, producción de conocimientos. En esta fase se formulan temas identificando los mensajes recurrentes que dominan la situación sobre la que el investigador escribe. Los temas son los rasgos dominantes de la situación o la persona, aquellas cualidades de lugar, persona u objeto que definen o describen la identidad. Es como las cualidades dominantes, que destilan lo reiterativo de lo que se ha encontrado, de los rasgos esenciales. (Tamayo Valencia, 2016) A partir de estas, se hacen algunos planteamientos respecto a las necesidades y posibilidades que tendría la aplicación de una gestión de corte humanista en la institución educativa Zulía.

6. Conclusiones

La normatividad en educación pública no confiere una real autonomía ni a las instituciones ni a las personas. Existen múltiples decretos como los estándares básicos de competencia, indicadores de calidad, esquema de evaluación institucional, evaluación docente, entre otros que condicionan y limitan las posibilidades de autonomía docente. Es así como se configura una visión de docente como administrador de currículo; lo cual hace parte de una racionalidad técnica e instrumental. Igualmente la normatividad y especialmente la relacionada con la gestión educativa configura a los rectores de las instituciones como administradores tradicionales, como si se tratara de una empresa privada y su gestión se mide sobre parámetros de eficiencia y eficacia.

En la tradición de gestión de la institución no se consolidaron espacios para la discusión de los elementos propios del direccionamiento de la institución que garanticen la participación, contextualización y definiciones básicas. Falencia que se aprecia en muchos aspectos de la gestión institucional y que incluso lleva al desconocimiento del contexto y de las necesidades propias de las personas y de ataque a las personas que tenían opiniones contrarias a la de la dirección de la institución. De la misma manera tampoco se contó con espacios para el diálogo y la reflexión permanente. Incluso, en algunos de estos escenarios obligatorios para dialogar y reflexionar, se tornaron en conflictos y agresiones. Con parte de la gestión institucional no se logró construir una cultura del diálogo y la reflexión; pero si una de la apatía y la agresión.

En gran medida las dificultades para la construcción de conocimientos integradores y colectivos radica en que no existía una actitud de parte de la dirección de la institución y también de los docentes y padres de familia que lo propiciara y de la carencia de espacios para poderlo desarrollar. La consolidación de una cultura del aprendizaje es parte de la gestión; en las instituciones educativas implica la construcción de escenarios pero también una apertura a aprender del otro y valorar con criterios claros su experiencia.

La acción participativa en la institución en gran medida fue condicionada por las actitudes emanadas desde la dirección del colegio. Se encontraron formas de comunicación de tipo agresivo y poco asertivo. En ellas se usaban expresiones de tipo vulgar, morboso y despectivo. Igualmente se presentaron comunicaciones tergiversadas y malintencionadas. No se tenían muy en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes incluso dentro del mismo consejo directivo por parte del rector. En ello se aprecia toda una actitud de exclusión e imposición por parte del rector de la institución; al punto de usar la evaluación de desempeño como mecanismo de represión y control sobre los docentes. Sin embargo, asociada la imposición también estaba una actitud de incumplimiento y desinterés por una gestión adecuada lo cual afectó los logros de calidad.

El liderazgo como categoría emergente en la investigación; gana gran relevancia en la gestión. El tipo de liderazgo; la actitud del directivo, su formación, su capacidad; se convierten en determinantes en la gestión de una institución educativa. Debido a la gran cantidad de funciones y atribuciones que tiene el directivo docente y las múltiples interacciones que debe desarrollar, hace que sus características incidan sobre la totalidad de la vida institucional. En algunas investigaciones sobre gestión el liderazgo se aprecia como un elemento más de las prácticas de gestión; pero aquí, lo vemos como un aspecto que posee gran relevancia y que incluso puede condicionar todo los aspectos de la gestión.

El desarrollo de una propuesta de gestión de corte humanista en la institución educativa Zulia implica: la apropiación crítica de la norma, la valoración de los sujetos, participación, liderazgo democrático, mejoramiento de las relaciones interpersonales, fortalecimiento de los procesos básicos de gestión, cualificación en lo pedagógico y administrativo, fortalecimiento de la autonomía institucional, construcción de aprendizajes y sistematización de las experiencias.

Elaborado por:	Rodrigo Alfonso López Casallas			
Revisado por:	Alfonso Tamayo Valencia			
Fecha de elaboración del Resumen:	15	02	2017	

CONTENIDO GENERAL

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1, GESTIÓN EDUCATIVA EN LA POLÍTICA PÚBLICA COLOMBIANA.	23
1.1 Forma como el estado concibe la gestión educativa.	30
2. EL CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA CRÍTICAS A LOS MODELOS TRADICIONALES.	34
2.1 Corrientes en la administración tradicional	37
2.2 La crítica los modelos tradicionales.	40
3. LA CONCEPCION DE HUMANISMO Y LA GESTIÓN HUMANISTA.	53
3.1 La gestión humanista.	55
4. LA DEFINICIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN EDUCATIVA HUMANISTA.	62
4.1 Gestión educativa humanista.	67
5. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE LA GESTIÓN.	72
5.1 La definición de evaluación institucional	72
5.2 Evaluación institucional desde la normatividad	73
5.2 Evaluación institucional y de la gestión desde la perspectiva humanista.	81
6. METODOLOGÍA.	88
6.1 Paradigma de investigación.	88

6.2 Enfoque hermenéutico.	89
6.3. Perspectiva cualitativa.	90
6.4 Técnica de investigación.	92
6.5. Instrumentos para la recolección de información.	93
6.6. Enfoque de indagación cualitativa.	96
6.7. Análisis de datos	98
7. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.	100
7.1 Categoría teóricas reconstruidas en la investigación.	101
7.2. Categorías extraídas desde la tradición investigativa.	108
7.3. Categorías emergentes.	113
7.4. Síntesis de categorías.	114
7.5. Categorías y subcategorías.	114
8. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.	116
8.1 Matriz de resultados.	116
8.2 Descripción, interpretación y valoración.	125
9. TEMATIZACIÓN	132
10 ELEMENTOS QUE PERMITIRÍAN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANISTA	142
11. REFERENCIAS	150
12. ANEXOS	156

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° .1 Niveles de la escala de autoevaluación institucional de la guía 34.	74
Cuadro N° 2 Mapa del proceso de autoevaluación institucional.	75
Cuadro N° 3. Para tener en cuenta en la gestión escolar	76
Cuadro N° 4. Control estratégico niveles.	77
Cuadro N° 5. Metodología de la investigación.	98
Cuadro N° 6. Categorías teóricas reconstruidas en la investigación.	101
Cuadro N° 7. Categorías extraídas desde la tradición investigativa.	108
Cuadro N° 8. Síntesis de categorías.	114
Cuadro N° 9. Categorías y subcategorías.	115
Cuadro N° 10. Matriz de resultados.	116
Cuadro N° 11. Descripción, interpretación y valoración.	125

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo N° 1. Análisis minucioso de resultados.	156
Anexo N° 2. Elementos de la revisión documental.	191
Anexo N° 3. Guion de las entrevistas semiestructurada individual.	194
Anexo N° 4. Guion de la entrevista semiestructurada grupal.	195
Anexo N° 5. Matriz de integración y transcripción de instrumentos.	196

INTRODUCCIÓN.

La escuela es un espacio en el cual convergen distintos procesos como los educativos propiamente dichos y la gestión. Una visión de integración entre lo pedagógico y lo administrativo nos la presenta (Dewey, 2004)

La escuela tiene que ver con los dos principios generales de organización pedagógica: El administrativo que hace que el sistema educativo sea una empresa en explotación; busca eficiencia en el uso del tiempo y de la energía de los estudiantes y de los maestros; y el personal que es el principio que tiene que ver con el desarrollo sicológico-moral. Estos dos principios usan el método que parte del desarrollo personal, de las necesidades y capacidades individuales, e investigan la mejor organización escolar que garantice la continuidad y efectividad del desarrollo, desde el kinder hasta la universidad. Son complementarios y consideran el sistema pedagógico como una totalidad y sus partes integradas armónicamente en un todo. (Bustamante Vélez, 1995)

Tradicionalmente se ha pensado en una pedagogía sin administración o de una administración sin pedagogía. Incluso se consideran campos antagónicos. Se ha pretendido transformar la escuela desde lo pedagógico sin tener en cuenta la gestión de la institución. O por el otro lado; en mejorar los procesos pedagógicos a partir de fórmulas administrativas. Pedagogía y gestión deben ir de la mano. Particularmente como parte de los procesos alternativo y críticos la gestión humanista se convierte en una opción para la transformación de las instituciones en pro de la formación integral de los estudiantes, la democracia, las construcciones colectivas y la responsabilidad social.

La ley general de educación; ley 115, a través de la formulación de los proyectos educativos institucionales PEI, se le confiere autonomía a las instituciones para que organicen su vida escolar y dentro de ella, su modelo de gestión educativa. Esto, en la medida que dentro de las instituciones educativas se desarrollan procesos organizativos, de planeación, ejecución, evaluación, manejo de recursos y de espacios, que ameritan una gestión. Sin embargo, específicamente para el campo educativo se ha carecido de un modelo de gestión propio.

Desde las definiciones de la política educativa se generan de manera permanente directrices que moldean el tipo de gestión que se desarrolla en las instituciones. Es así que el modelo educativo de competencias, estándares curriculares, pruebas estandarizadas, sistemas de gestión de calidad y evaluaciones control que se impone en las instituciones educativas; se ha venido generalizando en los últimos años como el modelo de gestión imperante. Se trata de un modelo de gestión en educación de racionalidad técnico-instrumental; que hace parte de ese conjunto de reformas a nivel mundial; que el neoliberalismo exige.

De acuerdo a Apple, 2015; las reformas educativa de las ultima décadas se caracterizan por la incorporación de enfoques empresariales y mercantiles en las instituciones educativa. Las pruebas estandarizadas, un currículo nacional y el desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; son algunos de los elementos propios de esas reformas. Todas estas se sustentan en unos supuestos de análisis de necesidades de transformaciones de la educación para poder llevar a cabo los cambios en la economía y la sociedad que el mundo moderno exige. Pero como lo expresa Diez Gutierrez, 2015 no se trata de cambios en la economía o en la sociedad, neutrales o en beneficio de la mayoría de la población; sino de los que el neoliberalismo exige. Por todo el mundo las reformas educativas le apuestan a transformar los sistemas educativos para construir un nuevo tipo de “capital humano” que posibilite el crecimiento económico. Lo cual implica introducir en la escuela la lógica del mercado y sus intereses.

Es así que en las instituciones educativas de educación básica y media se introduce un modelo de gestión escolar que reproduce el esquema de gerencial de empresas privadas. En él se concibe la institución educativa como una empresa; al docente como un operario; al directivo docente como un gerente, al currículo como una manual de instrucciones, al estudiante como un producto y a las empresas como la demanda. Pero también está la asimilación de lenguajes propios de gestión de las empresas privadas como lo es la eficiencia, eficacia, calidad, recursos humanos, planeación estratégica, entre otros. Por ejemplo; con el surgimiento del Índice sintético de la calidad de la educación (ISCE) se formulan cuatro elementos de valoración de calidad de la educación; eficiencia, progreso, desempeño y ambiente (MEN, ISCE, 2016). Definiciones que son parte del lenguaje tradicional de la empresa privada.

Con el ISCE; la calidad de la educación en los planteles se mide fundamentalmente como los resultados en pruebas estandarizadas, su mejoramiento y lo que se hace para lograr buenos resultados. Este tipo de racionalidad fundamentada en lo técnico y lo instrumental, hace parte de un modelo de gestión de la empresa privada cercano a lo que se denomina planeación estratégica.

La definición de un tipo de calidad medible en pruebas estandarizadas, ha provocado grandes transformaciones curriculares en las instituciones educativas. Pero también, es uno de los pilares de las actuales reformas educativas y de las venideras. Para la OCDE, 2016; el mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia es un reto ya que según esta organización:

...Con el fin de mejorar los resultados del aprendizaje, el país, primero que todo, necesita fijar expectativas claras de los valores, los conocimientos y las competencias que deben adquirir los estudiantes en cada etapa del ciclo educativo. La falta de un marco nacional curricular para la educación básica y media les dificulta tanto a los docentes, como las escuelas y a los estudiantes encaminar sus esfuerzos en pos de estándares más altos. Definir expectativas de aprendizaje claras también ayudaría a reforzar los aportes de la educación al cumplimiento de las metas económicas y sociales nacionales. Será vital elevar la calidad de la enseñanza para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. (OCDE, 2016.)

De esta manera; podemos apreciar que la obsesión por la calidad es vital para que las reformas neoliberales se puedan viabilizar en un país como Colombia. Pero no creemos que se trate de unas “metas económicas y sociales nacionales” que signifiquen bienestar y crecimiento económico para la mayoría de la población y el respeto por el medio ambiente. En el fondo están los intereses de la OCDE y los países que la conforman; una cooperación para el fortalecimiento de la economía de los países más ricos del mundo.

Este tipo de interés por la calidad ha llevado a que muchas instituciones hayan asimilado este modelo de corte empresarial, aplicado los denominados sistemas gestión de calidad. A pesar de su número es reducido; algunas instituciones de educación básica y media han incorporado modelos de planeación estratégica, certificaciones ISSO y sistemas de gestión

de calidad. Pero estas; las definiciones y jerga propia de estos modelos, ya se han hecho parte del lenguaje y de los imaginarios de las instituciones educativas y de lo que las rodea. La sociedad en general valora enormemente los estudiantes y las escuelas que logran buenos resultados en las pruebas y discrimina o margina a las que no lo logran (Santos Guerra M. A. 2003.). Esta es simplemente una definición más de la gestión traída de la empresa privada y el neoliberalismo en el cual a los resultados de calidad se les confiere un “valor de cambio”. En ellos se hace patente la definición de calidad, competencia, competitividad y éxito individual.

La introducción a las instituciones de educación básica de modelos de gestión traídos de la las empresas privadas, le confiere una serie de características particulares a todos los procesos de la institución. Lo cual abarca la administración de recursos, la organización, propósitos y el manejo del “personal” o capital humano; siendo esta última una definición muy propia del lenguaje empresarial. Los modelos de gestión no solo poseen unas técnicas. También poseen su propia filosofía, su ideología, visión del contexto, visión de los sujetos, formas de organización, entre otros. Esto es de gran relevancia, ya que puede llegar a creer que los modelos de gestión pueden ser neutrales o ajenos a las definiciones filosóficas, ideológicas o políticas. Por ejemplo, cuando se intenta implantar en una institución educativa un modelo de gestión propio de las empresas privadas, es porque de alguna manera se considera que la institución educativa puede funcionar con la misma lógica del mercado.

Lo cierto es que las instituciones educativas; al tratarse de organizaciones sociales que manejan unas funciones, recursos y espacios; requieren un mecanismo de gestión. Pero es aquí en donde se encuentra un gran vacío en cuanto a desarrollos específicos en este campo. La mayoría de instituciones e investigaciones en educación y pedagogía manifiestan una especie de aversión a la gestión. Si bien es cierto, la mayoría de instituciones podrían tener modelos de gestión poco claros o poco favorables a las propuestas alternativas en educación y pedagogía; también es cierto que muchas de las iniciativas de docentes críticos e inquietos en su labor educativa, se ven truncadas debido a que la estructura y gestión de las instituciones no le permiten viabilizarlas. Por lo tanto la gestión en educación básica y media es un campo que vale la pena explorar y construir.

Fundamentalmente la gestión educativa ha sido entendida y construida a partir de definiciones, conceptos y tendencias propuestas desde la administración de empresas. Las cuales al llegar de manera impuesta, con un enfoque eficientista, de control y productivista generando el lógico rechazo y resistencia entre los docentes. Para muchos autores como Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015; la gestión y administración pueden ser entendida como sinónimos.

Necesariamente una institución educativa exige una administración o una gestión. Pero la tendencia imperante es la proveniente de la administración de la empresa privada tradicional. Sin embargo, partiendo también de la administración de empresas; existen otros modelos de gestión, como el humanista. El cual se plantea una visión diferente para la escuela, que pone al sujeto como centro, critica la instrumentalización y promueve la participación. Desde autores como Aktouf, Etkin, Chanlat, LeMouel, Sander, Tiramonti, Casassus y Arana; se han venido realizando planteamientos en cuanto a gestión y gestión educativa que superen los modelos tradicionales y sus implicaciones para las personas, la sociedad y el medio ambiente. Son modelos de gestión que cuestiona la alienación de las personas en el trabajo, que las personas sean vistas como exclusivo recurso productivo, el afán de ganancia, el eficientismo y la despreocupación por los impactos ambientales y sociales.

Desde las teorías de la gestión humanista se contemplan a las personas como unos sujetos activos, que interactúa, tiene emociones, merece reconocimiento, entre otras. Y a las instituciones educativas como organizaciones sociales dinámicas y complejas en donde lo más importantes son las relaciones sociales que allí se establecen. En la gestión humanista es fundamental la recuperación del carácter especial de la institución educativa y de la labor del maestro. Allí se reconocen el valor del sujeto, la democracia, la contextualización, el desarrollo de lo humano y el sentido de transformación.

Entender el carácter especial de la escuela es importante para analizar el tipo de gestión que se requiere. La escuela es una institución social especial que tiene como centro la educación y la pedagogía para formar personas. Estos dos procesos son fundamentalmente de relaciones sociales y humanas. También, alrededor de la institución se encuentra el espacio físico, sus actores y procesos. Esto necesariamente justifica la gestión educativa. Pero se

toma distancia de la idea de escuela como espacio para la simple formación de competencias, para la eficiencia, la competitividad o la entrega de personas al mundo laboral.

El desarrollo de una propuesta de gestión de corte humanista, implica reconocer los aportes de la pedagogía y la gestión como producto de las construcciones sociales. Los cuales son resultado de los desarrollos científicos y sociales y la crítica a los modelos tradicionales. Igualmente tienen una aplicación contextualizada y teorizada.

La pedagogía tiene su propio corpus de conocimiento, aportes históricos y conceptuales. Dentro de ella, especialmente las pedagogías activas y críticas, tiene su propia noción de maestro, práctica de aula e institución educativa. Igualmente la gestión educativa. Esta también tiene su propia construcción histórica y su propio campo y construcciones teóricas. Lo cual en la mayoría de los casos se desconoce. El rechazo tradicional a cualquier forma de gestión o administración educativa ha llevado a que también se desconozca que pueden existir otras maneras de ver la gestión. Es así que empirismo, la falta de reflexión y dialogo es común en los campos pedagógicos y administrativos.

En las instituciones educativas se ha legitimado una gestión de lo público del desinterés y desidia por la teoría administrativa y pedagógica. En muchos casos se ha considerado que la educación pública se puede manejar sin conocer algo sobre gestión educativa. De la misma manera a como se considera que se puede educar sin tener teoría pedagógica. Esta falta de teoría y argumentación lleva a que las instituciones se conviertan en ciegas reproductoras de las imposiciones diseñadas para educación por parte de los gobiernos de turno.

El desprecio de la gestión de lo público lleva al asistencialismo o simplemente a que no se tome en serio. Sin embargo, esto no significa que no se ejecute algún tipo de gestión. El desinterés, pragmatismo, autoritarismo o la aplicación acrítica de la norma, manifiestan una forma de gestión. O simplemente la ausencia de una propuesta clara de gestión educativa, en algunos casos también implica la reproducción y legitimación de modelos de gestión traídos de las empresas privadas. Tal como ocurre en algunas instituciones en las cuales se asimilan una serie de lenguajes que se reproducen sin tener claro su origen o significados.

Por ejemplo: educación de calidad, competencias, estándares básicos, eficiencia, modernidad, competencias ciudadanas, gerencia educativa, gestión de la calidad, productividad, entre otros. Los cuales se reproducen a través de los decretos, campañas publicitarias, textos y demás discursos que logran construir todo un contexto de mercadización de las instituciones educativas.

Las instituciones educativas requieren pensarse su gestión, ya que no tenemos una cultura de lo administrativo en educación más allá de lo traído de la administración de las empresas privadas. Pero principalmente de la empresa privada de corte tradicional neoliberal. Esta claridad es importante ya que existen empresas privadas que han logrado desarrollar esquemas de gestión de corte humanista, que toman distancia de las tendencias eficientistas y productivistas.

La iniciativa de investigación aquí presentada surge a partir de mi llegada en la institución educativa Zulía del municipio de Maripi Boyacá en el año 2015 en calidad de rector. Esta es una institución rural de educación básica y media técnica con énfasis en agroindustria. La cual cuenta con cuatro sedes; Central, Canancepí, Chaparral y Guarumal. Con 264 estudiantes, 17 maestros, rector, secretario y celador. Está ubicada en la zona esmeraldera del occidente de Boyacá en donde su población se dedica principalmente a la minería de la esmeralda, la gUAQUERÍA, la ganadería y la agricultura.

El asumir el cargo me implicó comprender las características propias los contextos, los estudiantes, las familias, los docentes, la historia de la institución y sus procesos en general. Así surge una la necesidad de asumir la gestión de la institución a partir de un estado de cosas. Encuentro que el periodo de gestión anterior estuvo lleno de situaciones muy complejas en su gestión. Es así que surge la iniciativa de valorar este periodo de gestión del año 2010 al año 2014.

Paralelamente adelanto la maestría en educación con énfasis en evaluación y gestión; específicamente con el grupo evaluándonos y su énfasis en evaluación crítica. Allí entro en contacto con las propuestas de gestión humanista de los seminarios de la docente Martha Arana. Con esta formación opte por realizar una evaluación de la gestión anterior a mi llegada a la institución desde una perspectiva humanista de la gestión en educación.

Como metodológica asumimos la postura de Eisner 1998 en donde el investigador por sí mismo y su capacidad reflexiva se puede convertir en instrumento de investigación. Autor que también me ofrece toda una propuesta de evaluación de la gestión en la institución.

En este contexto se desarrolló la investigación y se planteó el siguiente problema de investigación: *¿cuáles son las características de la gestión institucional; vistas desde una perspectiva humanista; en la institución educativa Zulía; en el periodo 2010 al 2014?*

Así mismo se plantean las siguientes preguntas que permiten el abordaje del problema de investigación.

- Cuáles son las prácticas de gestión que se realizan en la institución educativa y como se caracterizan.
- Cuáles son las nociones de gestión educativa y su evaluación que se encuentran en la política pública para educación básica y media en Colombia.
- Cuál es la relación del modelo de gestión vigente con los desarrollos actuales de gestión y administración.
- Cuáles serían las categorías de la gestión educativa que permitan analizar, construir y evaluar un modelo de gestión educativa.
- Cuáles son las principales dificultades en los modelos de gestión institucional y como se explica su origen y sus razones.
- Cuáles serían las transformaciones más adecuadas para el logro de una gestión integral, con corte humanista, con pertinencia social y académica y de carácter innovador.

El objetivo de la presente la investigación fue: *evaluar las prácticas de gestión educativa desde una perspectiva humanista; en la institución educativa Zulía; en el periodo del 2010 al 2014 y proponer elementos que permitan su mejoramiento desde una perspectiva humanista.* Para el logro de este propósito se han definido los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar la gestión educativa y su evaluación que define la política pública colombiana.

- Establecer relación del modelo de gestión vigente en la institución; origen, sustento y características; con los desarrollos actuales de gestión y administración humanista.
- Aportar elementos para la construcción de una propuesta de gestión educativa que sea integral, con corte humanista, con pertinencia social y académica y de carácter innovador.

Este estudio se enmarca dentro de la perspectiva cualitativa ya que fundamentalmente lo que busca es describir las características y cualidades que los docentes le atribuyen a la gestión en la institución. Por este motivo se usa el enfoque hermenéutico como manera de encontrar los sentidos o significados dados por los docentes. Igualmente se pretende construir un conocimiento de tipo crítico-social que relaciona una teoría con una práctica de gestión, entiende el contexto y se aleja del positivismo de la ciencia tradicional.

La investigación es un estudio de caso en la institución educativa Zulía de Maripí Boyacá. Como instrumentos de recolección de información se realizó un estudio documental a partir del esquema de auto evaluación institucional de la guía 34 del MEN, entrevista grupal estructurada en cuatro grupos cada uno con cuatro personas y una entrevista semiestructurada a 5 docentes.

Para el análisis de los datos obtenidos se usó el análisis de contenido propuesto por Bardín. Es así que los datos se analizaron a partir de la construcción de categoría teóricas definidas a partir de la teoría de gestión y gestión educativa humanista; la tradición de investigación en gestión humanista y categoría emergentes evidenciadas en los datos obtenidos. A partir de estas se realizó una síntesis de categorías y sub categorías. A partir de ellas se usa el método de Eisner E: describir, interpretar, valorar y tematizar para analizar los resultados.

El documento elaborado a partir de la investigación consta de diez capítulos organizados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se hace una presentación de las definiciones de gestión educativa y evaluación institucional en la política pública colombiana. Esto con el fin de mostrar las principales normas legales que la determinan y las tendencias que en ella subyacen.

En el segundo capítulo se exponen algunas de las definiciones de la administración de empresas con el fin de entender su conceptualización y posteriormente se hacen una reconstrucción de las principales críticas a los modelos de administración tradicionales.

En el tercer capítulo se abordan algunas definiciones generales de lo que es el humanismo. Dentro del mismo se desarrollan lo planteamiento de los que se considera la gestión humanista con sus aportes.

En el cuarto capítulo se desarrollan los planteamientos de gestión educativa y gestión educativa humanista. En este se presentan los principales aportes desde la tradición de la gestión educativa Latinoamérica.

En el quinto capítulo se aborda evaluación institucional y de la gestión; lo planteado a partir de normatividad educativa, los modelos de certificación y acreditación y la evaluación de esta desde la perspectiva crítica y humanista.

En el sexto capítulo hace una presentación de la metodología usada en el estudio. Allí se relaciona la perspectiva, enfoque, paradigma, tipo de estudio, instrumentos para la recolección de información y método para el análisis de los datos obtenidos.

En el séptimo capítulo se presenta la definición de categorías de análisis. La cuales se sintetizaron a partir de categorías teóricas provenientes de la revisión teórica, la tradición investigativa en gestión humanista y las categorías emergentes.

En el octavo capítulo se hace una presentación del análisis de los resultados a partir del método de Eisner. Aquí se describe, interpreta, valora y tematiza la información obtenida y organizada en las categorías y subcategorías.

En el noveno capítulo se presentan las conclusiones respecto la caracterización de las prácticas de gestión en la institución educativa y a partir de ella la extracción de los elementos que podrían constituir una propuesta de gestión de corte humanista.

En el décimo capítulo se exponen las propuestas de transformaciones que permitirán acercar la gestión de la institución educativa Zulia a una propuesta humanista.

1. GESTIÓN EDUCATIVA EN LA POLÍTICA PÚBLICA COLOMBIANA.

La gestión educativa es un campo que se mueve entre lo administrativo y lo pedagógico. En muchos casos la dirección de las instituciones educativas asume unas formas que se fundamentan en las teorías administrativas y en otros casos fundamentados en la pedagogía. En la construcción y revisión del actual marco teórico; en primer lugar se retoman elementos de las definiciones de gestión educativa en la política pública Colombia. En segundo lugar se exponen aspectos relacionados con la administración; en donde se formulan definiciones de esta y algunos aspectos de crítica los modelos tradicionales y modernos de la administración. En tercer lugar se hacen algunos planteamientos sobre humanismo y gestión educativa y en cuarto lugar se aborda lo relacionado con evaluación institucional y de la gestión.

En la política pública colombiana encontramos algunas definiciones de gestión educativa. Como punto de partida se define el carácter de institución en la cual se considera que estas no solo son espacios físicos, sino que allí ocurren una gran cantidad de procesos los cuales expresan todo un mundo de complejas interacciones. Es así que:

.... las instituciones educativas no son únicamente un edificio a donde se va a trabajar o estudiar; la institución es un conjunto de personas y bienes promovida por autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar la educación preescolar, básica y media. Es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza-aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños y jóvenes es también un espacio lúdico donde, además de aprender y desarrollar sus competencias, construyen relaciones de amistad y afecto tanto con sus iguales como con personas mayores, y viven sus temores y conflictos. Estas relaciones son las que contribuirán, de manera muy significativa, a la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento. (Valderrama, 2007)

En esta definición encontramos que la gestión educativa se aprecia como un fenómeno integral que no solo tiene que ver con los espacios sino con los sujetos, los recursos, los fines, los procesos, entre otros.

En la legislación educativa Colombiana existen múltiples decretos que desarrollan aspectos de la gestión educativa. En primer lugar tenemos la ley 115 de 1994. En ella es posible encontrar algunas importantes definiciones para la gestión educativa. Encontramos allí definiciones sobre la naturaleza de las instituciones educativa colombiana, particularmente de educación básica y media. Además, los fines de la educación y sus características que pueden servir de referentes para analizar el tipo de gestión que requeriría. (Ley 715. C. d., 2004) Es así que se plantea que: .. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. Por otro lado plantea que la educación... cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. En estos apartes se logra apreciar que desde la ley 115 se concibe la educación como formación integral al servicio de la sociedad y en la cultura. Tiene como fundamento la constitución política y el derecho a la educación y los elementos de la autonomía escolar. La misma norma plantea que el servicio educativo:

...comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

En los artículos 2 y 3 se define a las instituciones como entes con una naturaleza jurídica, con una estructura orgánica, con propuesta curricular y con unas funciones de formación dedicadas a lograr los fines de la educación. Se resalta especialmente esto último. Ya que se aprecia con claridad como el objetivo fundamental de las instituciones educativas el logro de los fines de la educación en su contexto específico de acuerdo a su proyecto educativo institucional. Se trata de una formación amplia e integral, en valores, la cultura, la ciencia, la construcción de sociedad y los valores nacionales.

En la ley 115 es fundamental lo relacionado con la calidad y cubrimiento del servicio. En esta se expresa que:... Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento. El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo.... Estos elementos de calidad, mejoramiento, capacitación, carrera docente, recursos, evaluación, entre otros, son fundamentales en cualquier modelo de gestión.

Uno de los aspectos más relevantes de la ley 115, es la definición de los fines de la educación. Muchas de las discusiones respecto a los modelos de gestión en educación se centran en el hecho de que la institución educativa es una organización especial y con fines muy específicos; pero el fundamental es formar personas. Es así que esta ley 115 expone como fines: el desarrollo de la personalidad, el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, la participación democrática, el respeto a la autoridad, la adquisición y generación de los conocimientos científicos, la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país, el acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, la soberanía nacional, la capacidad crítica, reflexiva y analítica, la protección del medio ambiente, la formación para el trabajo, la promoción de la salud y el desarrollo nacional

Otro elemento central de la ley 115 es la definición del proyecto educativo institucional, el cual actúa como eje de las prácticas institucionales incluyendo la gestión. Esta expresa que: cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifican entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión; todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos.

En los artículos relacionados con el PEI se confiere a las instituciones educativas un gran nivel de autonomía. El PEI se puede organizar; de acuerdo a las necesidades y visiones institucionales; sus aspectos de orden organizativo, pedagógico y su gestión educativa.

El PEI refleja la identidad institucional y señala los objetivos que todos los estudiantes deben alcanzar en función de sus características, necesidades y requerimientos. Estos propósitos y las acciones implementadas para lograrlos también deben tener en cuenta los referentes nacionales, pues una educación de calidad es aquella que permite que todos los alumnos alcancen niveles satisfactorios de competencias para desarrollar sus potencialidades, participar en la sociedad en igualdad de condiciones y desempeñarse satisfactoriamente en el ámbito productivo, independientemente de sus condiciones o del lugar donde viven. Se trata de un principio básico de equidad y justicia social. (Ministerio de educación nacional, 2008)

En la ley 115 es posible apreciar algunas de las funciones de la dirección de las instituciones y por lo tanto de la gestión. Con los elementos como la coordinación, supervisión, inspección, programación y asesoría, los cuales conciben la necesidad de un modelo de gestión escolar. Esta gestión debe estar enfocada al cumplimiento de los fines de la educación. Aquí, la gestión educativa se concibe desde el cumplimiento de unos fines, una formación integral y la autonomía escolar vista desde los PEI. Lógicamente en medio de estas, se contempla la necesidad de unos recursos, una infraestructura, unas formas de organización y unos cargos.

Por otro lado En la ley 715 se encuentra definiciones importantes respecto a las características de las instituciones educativas. En ellos se contempla básicamente la intencionalidad de prestación del servicio educativo en los diferentes grados, la infraestructura, los aspectos pedagógicos y los medios adecuados. (Ley 715. C. , 2001). En ella se define que la institución educativa...

...es un conjunto de personas y bienes promovidos por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Las que no ofrecen la

totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes. Deberán contar con licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial, disponer de la infraestructura administrativa, soportes pedagógicos, planta física y medios educativos adecuados. Las instituciones educativas combinarán los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su Programa Educativo Institucional.

En varios artículos de la ley 715 claramente se define al rector de la institución como el encargado fundamentalmente la gestión. En esta se le confiere funciones de coordinación, planeación, asignación de funciones, evaluación, aplicación de sanciones y velar por la calidad de la educación en la institución.

La ley 715 fundamentalmente reglamenta el acto legislativo 01 del 2001, en lo relacionado con la prestación del servicio de salud y educación por parte del estado; se centró en la modificación de los mecanismos de asignación de recursos para financiación de estos derechos de la población. Lo cual llevo a un gran recorte presupuestal pasando de una figura de situado fiscal a una de SGP sistema general de participaciones. Es así que se comienza a considerar la reprobación y/o repitencia; el tamaño de los grupos de estudiantes, la asignación docente, el tamaño de las instituciones y en general la organización institucional, como elementos a modificar a ante una nueva condición de recorte de recurso económicos. Es decir, en ella se expresa la tendencia neoliberal de la reducción del tamaño del estado y de la reducción del gasto público; que en el caso colombiano hizo carrera a partir de los comienzos de los 90s.

La ley 715 define unas directrices generales en cuanto a la prestación del servicio educativo. Pero a partir de ella se promulgan una serie de decretos que la reglamentan y definen aspectos de la gestión educativa.

En primer lugar el decreto 1278 llamado estatuto de la profesionalización docente, el cual derogó el decreto 2277 y reglamentó todo lo relacionado con la forma de vinculación de los

docentes. Este decreto abre la puerta a otros decretos que reglamentan la evaluación de desempeño, la evaluación de competencias y las provisionalidades.

El decreto 1850 del 2002 reglamentó lo relacionado con la jornada escolar y laboral de los docentes y define elementos del calendario escolar.

El decreto 3020 del 2002 define la manera como se deben organizar las plantas docentes de acuerdo al número de estudiantes y define unos indicadores estadísticos para este propósito.

Como producto de la ley 715 se promulgó el decreto 230 del año 2002 que reglamentaba lo relacionado con fines de la educación y la evaluación de estudiantes el cual fue derogado por el decreto 1290 del año 2009.

El decreto 230 del 2002 surge como una reglamentación de la ley 715 en cuanto a los procesos de orden curricular y de evaluación de estudiantes en la educación básica y media. El decreto 1290; que deroga el 230 del 2002, hace uso de la denominación de autonomía institucional consagrada en la ley general de educación (Ley 115., 2004) para delegar en los establecimientos educativos la definición de los sistemas de evaluación institucional. En los términos del Ministerio de educación nacional..

...El Decreto 1290 de 2009, norma construida, brinda una oportunidad única para todos los actores del proceso educativo: los estudiantes serán beneficiarios de un proceso de evaluación coherente con la formación recibida, los padres de familia se vincularán activamente en la construcción de criterios de evaluación y promoción, los establecimientos educativos y sus actores demostrarán con responsabilidad la madurez adquirida a partir de la autonomía escolar otorgada por la Ley General de Educación, y las entidades territoriales contarán con adecuadas herramientas que les permitirán el direccionamiento oportuno para la prestación del servicio en su jurisdicción. (MEN, fundamentaciones y orientaciones para la implementación del decreto 1290 del 16 de abril del 2009, 2009)

Sin embargo no fue una delegación ingenua. Esta delegación promueve una tendencia generalizada de culpabilización de las instituciones respecto a los resultados de la educación. Pero esto no es algo nuevo. Cuando se han presentado dificultades y

discusiones sociales como los conflictos ambientales, los embarazos en adolescentes, el micro tráfico de narcóticos, la agresión; estos han sido usados para culpabilizar a las instituciones educativas por su supuesta deficiente formación en estos campos. De la misma manera la delegación de la responsabilidad frente a los sistemas de evaluación se expresa como una manera de culpabilizar a las instituciones y los docentes frente a los resultados de la evaluación.

Alrededor de las prácticas de la evaluación de estudiantes han surgido otros elementos que condicionan las prácticas de aula y la evaluación expuestas en el 1290. Entre ellas las pruebas PISA y el ingreso de Colombia a la OCDE, la creación del índice sintético de la calidad de la educación ISCE y la expedición de los derechos básicos de aprendizaje. Esto construye un criterio de calidad único para toda la educación básica y media el cual está asociado al logro en unas pruebas estandarizadas. Esta obsesión por los resultados en las pruebas saber; ha llevado a que la institución y sus modelos de gestión se vean alterados y casi que su único propósito sea el de formar jóvenes para obtener buenos resultados en las pruebas.

Asociado a esta normatividad el ministerio de educación nacional ha publicado una serie de documentos y circulares que condicionan la gestión educativa. Es el caso de los estándares básicos de competencia y derechos básicos de aprendizaje, en los cuales se definen los aprendizajes que los estudiantes deben lograr en cada uno de los niveles. También está lo relacionado con los lineamientos curriculares para cada uno de las áreas. Y las serie de guías en la cuales se detallan elementos muy relevantes de la gestión educativa. Como lo es la guía 34 la cual define lo relacionado con los proceso de gestión de las instituciones incluyendo los instrumentos a aplicar y la guía 31 que define lo relacionado con los instrumentos para la evaluación de desempeño.

Por otro lado; como elementos de apoyo y seguimiento a los proceso de gestión el Ministerio de educación nacional y otras dependencias como la contraloría y la procuraduría han diseñado un complejo esquema de control y rendición de cuentas conformados por una buen número de plataformas a las cuales se deben subir diferentes tipos de información entre ellas la plataforma Humana; que contiene lo relacionado con carrara docente, el SIMAT; con todo lo relacionado con matricula. SIGCE; lo relacionado

con gestión, GABO, asignaciones y perfiles docentes, SIA observatorio; las cuentas, y las propias de la contraloría y la procuraduría.

Asociado a lo anterior se generan indicadores que perfilan elementos de gestión como las pruebas saber y el índice sintético de la calidad de la educación ISCE. Convirtiéndose estos; en verdaderos condicionantes de los procesos de gestión en las instituciones. Esto hace que la gestión educativa expresada en la norma, pero controlada por otros mecanismos de rendición de cuentas tenga un claro matiz instrumental y técnico. Lo cual conlleva a que el directivo docente se configure como un administrador de corte gerencial y no como un líder pedagógico y educativo en su institución.

1.1 Forma como el estado concibe la gestión educativa.

En la política pública Colombia se identifica a las instituciones educativas como lugares en donde se desarrollan múltiples procesos alrededor de la prestación del servicio educativo. Son instituciones que poseen un personal, unos espacios, unos recursos, unos procesos y unas exigencias. Siendo todos estos, elementos propios de una organización y por tanto que exigen una administración y gestión.

Para el ministerio de educación nacional la entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991 logró afianzar el proceso de descentralización. Con ella se dieron las bases para el desarrollo regional y local y para que los servicios sociales (educación y salud, principalmente) fueran ejecutados localmente, garantizando mayor cobertura, calidad y eficiencia, menores costos y la participación activa de los ciudadanos. (Ministerio de educación nacional, 2008). Igualmente con la promulgación de la ley 715 se genera el marco normativo para que el Ministerio de Educación Nacional defina la política educativa y para que... los departamentos, distritos y municipios certificados comenzaron a ser responsables de prestar directamente el servicio educativo en su respectiva área de jurisdicción atendiendo las necesidades de la población. Para ello tienen una serie de funciones asignadas por la normatividad vigente. (Ministerio de educación nacional, 2008)

Una de los aportes más importantes de la política pública educativa; y que la encontramos en la ley 115; es lo relacionado con los fines de la educación y la posibilidad de construcción de un PEI. Los fines de la educación se convierten en esos postulados y

misión fundamental de la educación, que hacen que esta sea un derecho de la población más que un mero servicio público. Sin embargo, las discusiones y tendencia en cuanto a formación de competencia y resultados en pruebas estandarizadas, ha llevado a que estos fines sean olvidados. Pero al definir unos fines para la educación en Colombia, explícitamente se dota a la gestión de las instituciones de unos referentes filosóficos y de acción.

La autonomía conferida a las instituciones implica que esta tiene un Proyecto Educativo Institucional – PEI, un plan de estudios, un modelo pedagógico, un gobierno escolar y en general, define una manera como van a realizar su trabajo para cumplir con los objetivos y metas planteadas. Por ello, elementos básicos de la gestión como la... planeación, el seguimiento y la evaluación se convierten en herramientas básicas para garantizar que lo que haga cada integrante de la institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto común. En otras palabras, es fundamental lograr que todos “remen hacia el mismo lado”, bajo el liderazgo del rector o director y su equipo. (Ministerio de educación nacional, 2008)

La posibilidad de que cada institución defina su proyecto educativo institucional (PEI) es la base del ejercicio de su autonomía. Sin embargo, es una autonomía que se ve muy condicionada por la misma norma, por la rendición de cuentas y el control. Pero también es una autonomía que no se usa debido a que en muchos casos no se contextualiza adecuadamente los PEI, el pragmatismo o falta de propuesta, hace que esta se convierta en mero mecanismo de reproducción de lo que la norma exige.

Al interior de las instituciones educativas los aspectos de planeación, seguimiento y evaluación se concretan en cuatro gestiones las cuales son desarrolladas en la guía 34 del ministerio de educación. Las cuales son:

Gestión directiva: se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Gestión académica: ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Gestión administrativa y financiera: esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

Gestión de la comunidad: como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

En la política pública educativa encontramos en diversos decretos que determinan las funciones de los docentes, directivos docentes, administrativos, los gobiernos escolares, entre otros. Pero en ella misma, se identifica al rector como la persona que concentra los procesos de gestión. Esto es mucho más claro a partir de la ley 715; cuando se le confiere al rector verdaderas facultades de “jefe de personal”. Esto marca en gran medida el tipo de gestión que se desarrolla en las instituciones educativas, ya se convierte al rector en el actor determinante.

En cuanto a la organización institucional y el manejo de los recursos; con el acto legislativo 01 del 2001 y la ley 715 se da un viraje importante en las instituciones educativas. Los procesos de fusiones de planteles, control sobre la repitencia y reprobación, pero sobre todo la disminuciones de recursos maracá un punto de quiebre en la gestión de las instituciones. A pesar de que se delegó sobre el fondo de servicios educativos el manejo del presupuesto, este es cada día menor, lo cual limita las posibilidades de acción. Esto ha llevado irónicamente a que cuando en una institución se habla de “gestión” el término es entendido como buscar recursos económicos.

Esta situación de tener que salir a buscar recursos, pero también la incorporación de definiciones propias de las administración de empresas privadas, ha llevado que se asimilen leguajes como: eficiencia, proceso, calidad, gestión estratégica, productividad, mercado, demanda, oferta, resultados, los cuales progresivamente van configurando las instituciones educativa como si se tratara de cualquier otra empresa. (ISCE, 2016)

Una tendencia evidente es la de esquemas de gestión en la vida de las instituciones educativas basado en mecanismos de control y rendición de cuentas. Es el caso de los relacionados con los diferentes tipos de evaluaciones para los docentes; teniéndose evaluaciones ingreso, periodo de prueba, desempeño y competencias. Las instituciones tiene su propios mecanismo de rendiciones cuentas como los son las pruebas saber, el ISCE, la autoevaluación institucional y las múltiples plataformas a las cuales se carga información las cuales son auditadas periódicamente.

De esta manera encontramos un grupo de decretos que hablan de jornada, organización escolar, evaluación docente y rendiciones cuentas, los cuales son aspectos fundamentales de cualquier forma de gestión. Al integrar aspectos como redición de cuentas, obsesión por una forma de medición de calidad, disminución en recursos asignados y una gestión centrada en el rector; se puede identificar claramente un modelo de gestión.

2. EL CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA CRÍTICAS A LOS MODELOS TRADICIONALES.

La gestión educativa es entendida en lo fundamental como administración. Por lo tanto para llegar a entender la gestión educativa antes abordaremos; aunque de manera muy somera, algunas transformaciones de la administración y sus principales definiciones.

Partimos de que entender la gestión y administración como un... Sistema de conocimientos que estudia las organizaciones humanas, sus estructuras y funcionamientos (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015) el cual ha tenido toda una evolución. Así pues...

La administración es el sistema de conocimientos interdisciplinarios, teóricos, prácticos, técnicos, sociales, que estudia la organización humana y social, desde el Estado (administración pública), la justicia y sus estructuras (administración de justicia), la organización económica (administración empresarial) la escuela (administración escolar). Por lo tanto, sus enfoques y desarrollos dependen de los entornos y contextos de cada época, y de sus ideas políticas, económicas, educativas, morales, entre otras, tal y como ocurre con cualquier sistema de conocimiento. (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015)

Los mismos autores; respecto la gestión plantean que:

...el concepto de gestión está íntimamente ligado a la acción humana y las relaciones en la organización. Toda organización social cuenta con unos fines determinados y, a partir de éstos desarrolla formas de regulación de poder, que aseguren que la acción humana de los diferentes actores, conserven la coherencia con las intenciones y objetivos trazados. La gestión es una de estas forma de regulación “la gestión es la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes” (Romero, 2005) citado por (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015)

Igualmente plantea que la gestión tiene su propia racionalidad la cual está vinculada no solo a lo técnico sino también a las creencias, los valores y las emociones.

En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta, son metodologías, procesos, normas y procedimientos, pertenecientes a una cultura propia. También responde a ciertas creencias, expresadas en la aplicación de modelos de gestión, resultados de paradigmas aceptados, y representaciones sociales existentes, respecto al ser humano, la participación, el poder, la autonomía, la organización, la autoridad, la toma de decisiones, la información, el cambio, el control, la evaluación. (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015)

La organización humana está íntimamente relacionada con la las diferentes épocas y culturas. Siendo muy diferentes en la época primitiva, en las comunidades precolombinas, en la época feudal, en la revolución industria y en la época en la que surge la administración moderna. Po lo tanto valorar la administración y gestión implica reconocer las características, historia, estructura y funcionamiento de la organización humana.

A medida que las sociedades cambian; también lo hacen sus formas de organización y administración. El paso de nomadismo a sedentarismo, el desarrollo de la agricultura y la ganadería, el surgimiento ciudades, el crecimiento poblacional, la conformación de conglomerados humanos y la satisfacción de necesidades implican el surgimiento de formas de administración cada día más complejas.

Los autores (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015) nos muestran como la administración cambia con las sociedades y con ella las nociones del ser humano. Es así que la administración en sus orígenes correspondía a organizar distintos elementos de la vida en comunidad; la justicia, el trabajo, la religión y la economía. A medida que las sociedades se complejizan; la administración también lo hace. Es así que las definiciones modernas de gestión surgen con la revolución industrial. Así mismo, el impacto de las acciones humanas, sobre la sociedad, el medio ambiente y sobre la misma naturaleza humana llevaron al surgimiento de tendencias como la humanista en la administración. (Monroy Varela, 2006)

A partir de este momento la administración, aunque de forma totalmente intuitiva y rudimentaria, se hizo necesaria en la organización de la vida de los individuos....Si aceptamos esta realidad, entonces la administración es una praxis inherente al ser humano; esto significa que ha sido parte integral de la vida de los individuos en sociedad, y ha existido desde los inicios de la humanidad como garante para la realización de actividades de la mejor manera posible dentro del grupo social o comunidad. (Monsalve Lozano & Guerrero Gutiérrez , 2013)

Según (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015) la administración moderna tiene unos precursores que la han definido. Es el caso Adam Smith, quien la define como...el proceso de operación y desarrollo de una empresa. John Stuart Mill, la define como...la acción de delegar el manejo de la empresa en personas que no son los dueños Manfred Max Neef propone el concepto de “desarrollo a Escala Humana y Omar Aktouf, plantea la necesidad de involucrar las humanidades en la administración y el conocimiento del ser humano y ...contribuyen a desconcentrar a la Administración de una sola forma de entender las relaciones económicas: el mercado y la rentabilidad; y acercarlas a otros problemas que acontecen, tales como: el deterioro del medio ambiente, la limitación de los recursos naturales, las crisis económicas, financieras, políticas, entre otras.

De acuerdo a los planteamientos anteriores encontramos que la administración es básicamente una forma de entender y estudiar las organizaciones humanas. No solamente las organizaciones de tipo productivo como las empresas, sino también las instituciones de tipo religioso, militar, comunitarios social, educativo, entre otras. Es decir, toda forma de organización humana implica una forma de administración y por lo tanto una gestión.

La administración y la gestión no solo se limitan a una técnica; aunque la tiene; Es caso de los elementos de manejo de personal, recursos, planeación, organización, ejecución, evaluación, entre otros. En la administración y gestión también se incluye las creencias, los valores y las emociones. Que se hacen manifiestos en las prácticas de la autoridad, percepción del otro, poder, toma de decisiones, manejo de información, autonomía, participación, entre otros.

2.1 Corrientes en la administración tradicional.

En época moderna de la humanidad son varios los tipos de administración o corrientes que se han desarrollado. Entre ellos: la administración científica, la administración general, la administración burocracia racional y la administración de las relaciones humanas. (Monsalve Lozano & Guerrero Gutiérrez , 2013) Nos presentan la siguiente caracterización.

Administración Científica. Esta fue planteada por Taylor (1911). En ella se define el Hombre-cosa y se caracteriza fundamentalmente por

- El hombre-trabajador actúa por la ley del mínimo esfuerzo.
- El trabajador no necesita pensar, solo hacer.
- El trabajador no quiere, ni requiere tener de iniciativa.
- El hombre-trabajador posee cierta ignorancia connatural que les imposibilita desempeñar eficientemente una labor.
- El trabajo en grupo es negativo -los problemas de eficiencia no debían tratarse en masa (disección del tejido social de las relaciones informales (Idarraga, 2005).
- La compensación económica es la única motivación para el hombre-trabajador (hombre economicus).

Aquí se considera al ser humano como un simple recurso de producción del cual se puede disponer como los demás recursos. También es considerado; el trabajador; como un ser inferior, sin capacidad, ignorante y susceptible de ser sometido por la necesidad de un salario. Es claro que estas definiciones son propias de una sociedad profundamente dividida en clases sociales. De esta misma manera...

En la “administración científica”, subsiste el paradigma de que unos piensan y otros ejecutan, como lo plantea Muñoz al afirmar que “el mecanicismo inaugura la historia de las organizaciones a partir de una ruptura fundamental en el trabajo humano, que va claramente en contravía de la naturaleza humana misma, al deshacer la alianza filogenética entre mano y cerebro, entre pensamiento y acción, construida durante millones de años de interacción del hombre con su entorno” (Higuera Lopez, 2011)

Esto nos muestra la separación entre trabajo manual e intelectual, entre mano de obra calificada y no calificada; entre los que poseen los medios de producción y los que no los poseen y entre los que dirigen y los dirigidos.

La Administración General planteada por Fayol (1949) considera al Hombre-Ente funcional y sus características son:

- Los problemas de eficiencia se deben a una incorrecta distribución de los recursos y las operaciones en la organización (empresa).
- El trabajador es una pieza y parte específica dentro de la gran máquina de la organización.
- El aporte del trabajador a la organización no pasa más allá del cumplimiento estricto de la tarea.
- La empresa es un conjunto de funciones ligadas entre sí por dos vínculos: autoridad y comunicación.
- En la empresa solo se dan principios, capacidades, procedimientos, funciones, jerarquías, autoridad, entre otros (despersonalización de las relaciones de trabajo).
- La naturaleza de las funciones no corresponden a las personas, sino a su correcta descripción de estas (la persona es trivial).

En esta definición se considera a los sujetos como susceptibles de ser regularizados mediante una serie de funciones. Se les considera parte de un engranaje de funciones, pero es un recurso productivo intercambiable y se niegan sus capacidades intelectuales.

Según Idarraga, la administración Burocrática Racional Planteada por Weber (1947) nos presenta al Hombre - artefacto programable. En ella:

- El trabajador debe seguir una serie de rutinas creadas y documentadas.
- La eficiencia se obtiene por la más precisa observancia normativa y la detallada aplicación funcional, que estará supervisada por un cierto tipo de autoridad legal que se legitima por el poder que otorga la reglamentación racionalmente prescrita.
- La meta final es la de llegar a un estado de calculabilidad pura, que permita que todos los comportamientos de la organización sean fácilmente predecibles (Kliksberg, 1995, citado por Idarraga).

En esta definición se considera al hombre como parte de un sistema de jerarquías y rutinas y se limita su creatividad e iniciativa y se considera como una máquina programable.

Continuando con Idarraga, el Movimiento de las Relaciones Humanas Planteado por Mayo (1930) nos presenta el Hombre-Niño. En este:

- Las relaciones humanas se convierten en un medio de regulación –atenuado- del empleado.
- Existe en el trabajador un interés subjetivo y hasta egoísta que no le permite compartir siempre el interés común.
- La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.
- Se considera que la dirección es racional, el trabajador irracional, esto permite la manipulación de este de manera subrepticia.

Vemos aquí una concepción menos utilitarista del individuo y se le valoran otras dimensiones pero son consideradas como un elemento de complejidad que puede afectar la productividad pero son igualmente susceptibles de ser manipuladas en beneficio de la producción. (Monsalve Lozano & Guerrero Gutiérrez , 2013)

Esta última tendencia se hace muy difundida en la actualidad y asume denominaciones como “cultura organizacional” como parte de la nueva administración. Sin embargo su centro sigue siendo la productividad y no el sujeto. En términos de Aktouf 2002, plantea que los defensores de esta consideran que:

...la empresa puede tener – ó ser – “una cultura”, que esta cultura puede o no ser eficiente o productiva, que es “diagnosticable”, reconocible, y mediante ciertas precauciones metodológicas, transformable, manipulable, cambiante, véase susceptible de ser creada pieza por pieza, gracias a líderes-campeones-héroes ejemplos que allí forjan los valores y los símbolos..

El autor considera que la cultura organizacional es..

Una especie de salida de emergencia para la gerencia occidental, en particular la norteamericana, en jaque y fascinada por los éxitos tenaces del management a la japonesa, enfrentada al declive de su propia industria y del retroceso en la

solidaridad sobre el lugar de trabajo, como consecuencia de las medidas de compresión draconianas de finales de los años setenta. (Aktouf 2002)

Esta tendencia “moderna” de la administración es una reformulación de la teorías tradicionales de la administración que se han construido a partir de comprender que la productividad de la empresas se puede incrementar al tener en cuenta algunos elementos “humanos” de los trabajadores. Es decir incrementar su fuerza de trabajo vía incorporación de valores empresariales, construcción simbólica y motivación.

2.2 La crítica los modelos tradicionales.

Como ya se mencionó; las organizaciones humanas y la administración ha cambiado a los largo de los tiempos y esta corresponde a unas condiciones concretas de la sociedad en su momento. A continuación se presentarán algunos elementos que concentra las reflexiones y critica a los modelos tradicionales de gestión vista desde los planteamientos de autores y con tendencias hacia el humanismo.

Nuestro punto de partida para entender los orígenes de la administración moderna será la escuela clásica de la administración la cual:

....se originou-se com a Revolução Industrial e a contribuição dos Economistas Clássicos. No começo do século XX, com o intuito de racionalizar o trabalho, aparece os, mais tarde conhecidos, fundadores da Escola Clássica. O Movimento de Administração Científica, como ficou conhecido, surge no âmbito industrial para compreender as relações que eram estabelecidas entre empregado e empregador, uma maneira de organizar o trabalho dos indivíduos e apontar meios de como maximizar os resultados. Porém o que parecia ser solução não é algo sequer próximo disso. Ao criar a imagem do "homo economicus", movido por incentivos monetários, ...a idéia de produção padronizada, os administradores relegaram a segundo, ou a planos mais inferiores, a priorização sobre as questões psicológicas do ser humano. Para Taylor, um dos fundadores da Escola Clássica, existe uma maneira certa para otimização da eficiência do trabalho, e que precisa ser descoberta. (Gonçalves, 2015)

La escuela clásica de la administración o tradicional como una manera de racionalizar el trabajo; se vale de la administración científica en ella se expresa con relevancia la formalización de las relaciones empleado y empleador en la cual los sujetos se valoran como un instrumento para conseguir productividad y rentabilidad.

Aktouf 1996 citado por." Gonçalves,(2015) Nos expresa que:

"Enquanto o empregado estiver em situação de simples assalariamento, será necessário sempre recorrer à vigilância, ao controle, à coerção, e mesmo a certas formas de violência, pelo menos simbólicas, senão físicas, para obter um mínimo de produtividade, pois o fato de ser simplesmente assalariado, e tratado como tal, não incita a agir de outra forma que não seja a de ?recurso? de ?locador de força de trabalho?, que espera que se lhe indique o que fazer para fazê-lo." (Gonçalves, 2015)

El capitalismo genera grandes masas de hombre libres que en lo sucesivo lo único que van a tener es su fuerza de trabajo para poder ser vendida. Esta relación en la producción se convierte en la base para entender las relaciones sociales de los hombres.

Con el surgimiento del capitalismo...

En el fondo de la ideología dominante en los medios administrativos públicos y privados, cooperativos y sindicales, toda cuestión es considerada siempre a partir de la prioridad determinada por la racionalidad económica. Lo que prevalece es la eterna búsqueda de la optimización de los medios. Todo debe ser calculado y medido según los términos de la rentabilidad, la eficacia y la productividad. Y la lengua que encarna y hace posible el triunfo de esta concepción es la contabilidad de partida doble cuyo advenimiento ha permitido la proliferación del cálculo y la medición hasta en las más mínimas actividades de la empresa como la tarificación de los movimientos y las normas de programación minuciosa de las labores de producción. El énfasis puesto sobre la rapidez de ejecución en detrimento de otros elementos del desempeño y del rendimiento, tienen por efecto de reducir los intercambios y las expresiones más elementales y banales. Esta omnipresencia de

la racionalidad económica tiene como consecuencia la convicción generalizada de que rapidez es sinónimo de eficacia. (Chanlat, 2015)

Desde el punto de vista de las bases ideológicas y filosóficas; para Bérard 2003, el pensamiento administrativo actual está atravesado por ...el utilitarismo, el pragmatismo o el liberalismo; sus conceptos y marcos teóricos son influenciados por los grandes paradigmas que orientan el pensamiento occidental desde hace 200 años (el funcionalismo, el estructuralismo, el positivismo, la hermenéutica, la dialéctica, el marxismo,...) estas raíces – postulados y premisas, no explícitos, sedimentos que constituyen la base o la matriz de los conocimientos actuales- son raramente discutidas.

Detrás de cada estilo o modelo de gestión existe todo un entramado de nociones de tipo filosófico e ideológico que la sustentan. Sin embargo, estas no se discuten, tratando de mostrar una aparente neutralidad y así no permitir la cuestionar su racionalidad. Tendencia que lleva a consolidar la administración como una técnica carente de teorías que la sustentan.

Aktouf también nos plantea que la administración tradicional y la racionalidad económica deshumaniza al ser humanos. La venta de la fuerza de trabajo del ser humano como único media para subsistir, es su principal forma de alienación. Ese mismo trabajo que ha llevado a construir el mundo y sociedad que conocemos, también condena a las persona a la dependencia, alienación, segregación, entre otros.

Según Brigato 2015 citando a Aktouf, respecto las concepciones del trabajo en la administración tradicional nos plantean que esta se caracterizaba por los siguientes aspectos: la supervisión, el control, la exigencia de liderazgos carismáticos, el empleado como instrumento, cualificación solo en lo que se requiera, uso de psicología industrial, necesidad de presión sobre el trabajador, permanente necesidad de mayor riqueza y confianza en el mercado, son los elementos comunes de la administración tradicional. Incluso con sus revalorizaciones de corte humano; sigue siendo tradicional por la forma como concibe a las personas.

De acuerdo a estas característica y sus aplicaciones, Idarraga citado por Monsalve y Guerrero 2013; no expone como en la administración tradicional el ser humano...

...es un mero instrumento, desprovisto de toda iniciativa, alienado y atemorizado; obligado a vender su fuerza y/o “talento” como condición de supervivencia;"el hombre, en medio de unas relaciones laborales antagónicas, pasa a ser un recurso que vende su esfuerzo, que acepta el convenio de trabajo porque las condiciones sociales no le dan otra oportunidad de ganarse el sustento. En este panorama, según Mayz (1974), el hombre es rebajado al estrato de tecnita, portador de la razón técnica, por la cual queda convertido en un simple medio, y la máxima kantiana de la dignidad que eleva al hombre como fin en sí mismo (Kant, 1996) se reduce a un simple eufemismo, pues el hombre al servicio del capital resulta transformado en instrumento al arbitrio de otros hombres” (Idarraga, 2005). (Monsalve Lozano & Guerrero Gutiérrez , 2013)

Así pues, la necesidad de supervivencia hace que el hombre esté dispuesto a vender su fuerza de trabajo y a entregar su propia dignidad.

La racionalidad económica también hace uso de otros tipos de dinámicas que le han permitido amplios niveles de eficiencia y productividad. Como los modelos de instrucción militar, demostrando su eficiencia mediante la obediencia, orden y disciplina. También legitimando el derecho romano que dio paso al derecho administrativo convertido en dogmas de gestión. En la modernidad se exige que para la inserción en el mundo laboral y del mercado las personas estén dotadas de una serie de habilidades que se denominan competencias. Pero también de unos comportamientos que sirvan para tener un buen desempeño en lo laboral. Es el caso del orden, la disciplina, el respeto a mando, la puntualidad, la asertividad, entre otros; que según la nueva administración son necesarios. Es aquí donde el sistema educativo juega su papel. (Del Rey, 2012) Como parte de las reformas educativas actuales, las instituciones deben formar en competencias laborales generales, que les permitan a los jóvenes poder insertarse efectivamente en el mercado laboral. Es decir, poseemos un sistema educativo que forma a jóvenes para ser trabajadores en un mercado administrado por las tendencias tradicionales.

En la administración tradicional el uso de los lenguajes es importante. En muchas empresas es común encontrar en grandes avisos la filosofía institucional, mensajes de impacto y

reflexiones respecto a la empresa o a lo laboral. Este tipo de “frases de cajón”, para la administración tradicional es muy relevante...

Las frases son generalmente cortas, el indicativo y el imperativo predominan, y dejan poco espacio a la expresión de matices del pensamiento. Su constante repetición conduce a erigirlas en slogans y clichés, y aún los calificativos más fuertes de la lengua terminan por perder su poder de evocación. ..como la aparición regular de palabras o fórmulas a las cuales se les concede un poder mágico, tales como enriquecimiento de tareas, la excelencia, la calidad total, los círculos de calidad, la gestión del tiempo, la filosofía de gestión, el enunciado de la misión, etc. Lo que cuenta es creas fórmulas de impacto. Nos apegamos más a la elaboración, a la enunciación y a la difusión de esas palabras y esas fórmulas que al análisis y a la creación de las condiciones materiales y sociales que les permitan producir resultados concretos, como si el poder de encantamiento de su repetición fuera suficiente. (Chanlat, 2015)

Esto hace uso de estrategias de tipo publicitario, psicológico y motivacional, que ha probado ser muy eficiente; principalmente en lo que Aktouf, define como calidad total y cultura empresarial. Discurso que incluso van más allá; al punto de tratar de generar una conciencia de que la empresa es del colectivo. Lo cual está lejos de ser real y lo único que busca es mejora el compromiso de los trabajadores para incrementar ganancias.

Para LeMouel 1991. En la 'nueva administración', no solo se incorporan elementos de tipo económico sino también filosófico como 'valores', 'cultura', 'identidad' y la 'ética' por lo tanto esto nos obliga a pensar..

...en el verdadero sentido del término, es decir, reflexionar sobre los sistemas y modelos que se proponen, no para legitimarlos sino para subrayar lo que dejan de lado o más precisamente, lo que no es evidente. 'Pensar', no en lo absoluto o como pura especulación, sino aquí y ahora, dentro del acontecimiento, en el punto en que hoy se enfrentan los problemas de lo verdadero y lo falso, lo justo y lo injusto. Sí, 'pensar' sobre la empresa y el cambio, y desempeñar el papel de 'intelectual

específico'..."hablar en nombre propio", reivindicando el derecho de partir de la experiencia propia.

Desde el punto de vista ético, una proposición como "el fin justifica los medios" o "lo eficaz es justo", es inaceptable para Aristóteles. Justificar una acción por su eficacia no es ni siquiera imaginable. No porque la eficacia sea inmoral, sino porque no es el fin del hombre, porque es preciso complementarla: siempre se es eficaz' para' algo y este algo es el objeto de reflexión de la ética. La ética no se ocupa de resolver los problemas, sino de las maneras de actuar conforme a ciertos valores. (LeMouél, 1991)

Sin embargo esta es una clara construcción ética que no solo a nivel de la administración sino también a nivel de la misma sociedad. Como el autor lo plantea; esta filosofía del "el fin justifica los medios" ha llevado a graves efectos sobre las como la pobreza, la dependencia económica, los daños sobre el medio ambiente, la marginación y la explotación. Todo ello debido a que el afán por el enriquecimiento hace legítimo el uso de cualquier medio para obtenerlo.

Aktouf (2001) nos plantea que en la actualidad se usan un serie de definiciones como "cultura empresarial y "calidad total" los cuales contiene una serie de nociones que son posibles de encontrar en la más antigua administración tradicional. Aquí encontramos algunos de las concepciones que hacen carrera en la administración actual; como son: calidad total, cero desperdicios, justo a tiempo, trabajo en equipo, iniciativa, creatividad; valores humanos importantes, que la administración moderna ha sabido "realizarlos" para ponerlos a servicio del capital.

Igualmente ocurre con nociones clásicas de la antigua administración: Taylor hablaba de la superioridad del trabajo en equipo, de equidad y de honestidad, de iniciativa y de calidad obtenida por el entrenamiento de los hombres. También del entendimiento entre directores y empleados. Fayol hablaba de bondad de corazón, de justico benevolente, de superioridad de las relaciones directas y verbales. También de buen jefe que sabe estimular la iniciativa y la participación. Mayo recordaba la importancia fundamental del factor humano, del

sistema simbólico y de los valores de los grupos. Lo cual nos demuestra que en realidad se trata de valores de la administración tradicional.

La entrada de la economía en la era de la globalización necesariamente tiene su impacto sobre la administración. En esta es fundamental tener en cuenta lo relacionado con el estado; o mejor; la supresión del estado; en la cual la competitividad y el control por parte de las multinacionales definen el tipo de administración que se requiere.

Varela Barrios (2006) citando a Aktouf, no plantea que en la época de la globalización..

...las ideologías economicistas que hacen de las ciencias administrativas un "brazo armado" de los intereses económicos de las grandes corporaciones transnacionales, fabricando discursos que -tras la eficiencia- propician la flexibilización laboral, el outsourcing, o que hacen de la pobreza un "valor competitivo". (Varela Barrios, 2006). Lo que resulta cuestionable es la instrumentalización política que, desde el discurso Neoliberal y Economicista, se hace de la Globalización con el fin de debilitar a los Estados territoriales, propiciar el predominio de corporaciones multinacionales rapaces que no paran tras la búsqueda de las ganancias financieras, en destruir la naturaleza, precarizar el trabajo y generar un desempleo estructural cada vez más creciente. (Varela Barrios, 2006)

La globalización definida como un gran mercado global, en donde las reglas del mercado todo lo definen, la injerencia del estado es cada día menor, con nuevos renglones de producción y el conocimiento como gran generador de riqueza; sigue haciendo uso de la "vieja administración". En ella la condición de los sujetos, su necesidad de alienación, su dependencia, constreñimiento y menosprecio continúa sin mayores cambios.

En la era de la globalización y particularmente en el sector público; Sander (2002), nos plantea que. ..Las reformas en marcha acentúan el planeamiento estratégico, la privatización, la descentralización, la adopción masiva de la tecnología de la información y las comunicaciones, la evaluación de desempeño, la calidad total y la implementación de las llamadas mejores prácticas a menores costos en la administración pública. Vemos aquí

como el gerencialismo introduce sus definiciones en lo público. Lo cual llega incluso a las instituciones educativas, las cuales no se escapan de esta influencia...

...en las instituciones educativas, se preconiza conceptos y prácticas que muchas veces valoran la eficiencia y la productividad por encima del propio proceso educativo que se realiza localmente en la escuela y en el aula de clase. Conceptos y prácticas que le asignan más importancia al dominio de las tácticas competitivas que a la formación para la solidaridad y la convivencia humana colectiva. Conceptos y prácticas que enfatizan comportamientos clientelistas y consumistas en perjuicio de la formación para la ciudadanía y la responsabilidad social. Conceptos y prácticas que priorizan instrumentos de control de gestión que alimentan y realimentan procesos decisorios preocupados con resultados inmediatos y utilitarios. Conceptos y prácticas de evaluación educativa basados en la lógica económica que recompensa a los que más tienen y castiga a los más necesitados, convirtiéndose así, muchas veces, en factor de profundización de la desigualdad y de aumento de la exclusión social. Es fácil concluir en que tales conceptos y prácticas de evaluación no educan para la equidad, para la solidaridad, para el espíritu de comunidad y para la calidad de vida humana colectiva, los cuales son ampliamente reconocidos como principios éticos fundamentales de una política de desarrollo social sostenible. (Sander, 2002)

Encontramos aquí toda una radiografía de lo que ocurre con las actuales reformas educativas. Es evidente que tras ellas se encuentra la consolidación de un mercado neoliberal y el fortalecimiento de formas de gestión tradicionales que con definiciones como la calidad total y cultura empresarial penetra la política educativa.

Para Monroy Varela (2006); citando a Aktouf,.. los preceptos administrativos modernos contribuyeron al auge industrial de finales del siglo XX con resultados evidentes en el campo de la innovación y la productividad principalmente en norte américa, la mayor parte de Europa, Corea y Japón. Pero igualmente esto demuestra que se trata de unos modelos insostenibles que implica un gran daño a la humanidad. El análisis de estos debe empezar por refutar esas “verdades iniciales”, como la propiedad privada y la maximización de ganancias.

La propiedad privada, en su connotación de posesión del poder o ejercicio de la dominación... La propiedad privada es un “invento” de Occidente sin sustento histórico, para derivar derechos y prerrogativas en favor de los acumuladores de riqueza, en detrimento para la inmensa mayor parte de la población. Aktouf también alude al supuesto atributo humano “natural” de la búsqueda persistente y sistemática de la maximización de las ganancias, vía productividad. Maximalismo sin fundamento por cuanto está comprobado que en la mayoría de las sociedades no industrializadas la producción de bienes materiales es secundaria porque existen otros valores compartidos que promueven el bienestar general, comportamiento bien distante del deseo desenfrenado de acaparar al máximo para sí mismo... Aktouf sostiene que todavía se mantiene la inadmisibles división social y técnica del trabajo, en momentos en que la organización requiere más iniciativa, creatividad y adaptación a los cambios, lo que implica una gran movilización de la inteligencia. Rechaza la degradación del empleado en un ser pasivo y automatizado, (Monroy Varela, 2006)

Estos mitos que hemos acostumbrado a escucharlos son parte fundamental del sistema capitalista actual. Así mismo, lo es la inequidad, venta de fuerza laboral por parte del trabajador, la desigualdad social y la explotación. Discusiones que también valen la pena ser abordadas al analizar la administración. El mismo Aktouf nos plantea que para llegar a modelos de gestión que superen el tradicional, no necesariamente se debe abolir la propiedad privada o el capitalismo; ya que en medio de este es posible construir otro tipo de relaciones sociales y administración al interior de las organizaciones. (Aktouf, 2001)

Para superar la administración tradicional y su efectos se debe hacer una reapropiación del trabajo en todos los niveles de la empresa donde haya similitud de deberes y derechos para que el objeto-herramienta (el empleado pasivo, silencioso y obediente) dé paso al sujeto actor activo, con iniciativa, creatividad y polivalencia, factores que conjugados con sus valores humanos le devuelvan la razón de ser de su existencia. (Monroy Varela, 2006)

Un nuevo modelo de gestión surge del comprender el trasegar histórico de las organizaciones y la gestión. Al tratarse de una gestión centrada en el humanismo necesariamente debe tener como punto de partida el...

...no a la eficacia comprendida como criterio único de resultados medibles, originada en la modernidad; no al reconocimiento absoluto de la norma y de su sentido de poder, que impide al ser humano ser autónomo y dueño de sus propios sentidos y significados; no a la disciplinariedad y linealidad para la producción de conocimientos y la conducción de procesos; no a la neutralidad axiológica, política y social de los sistemas de conocimientos, y de las acciones humanas; no a la exclusión de las emociones en la generación de conocimientos y en el accionar del ser humano, no a la individualidad que manifiesta intereses aislados, y compromete a la cooperación, entre otras por reconocer. (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015)

Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, (2015) Enfatizan en que en la actualidad se debate que: ..La crítica a la eficacia como criterio único, y se reconoce la necesidad de asumir nuevos enfoques, denominados renovadores o regenerativos, que resaltan al ser humano y su lugar en las organizaciones sociales de todo tipo, lo que se reconoce como neohumanista; rechazando la separación entre la razón y la emoción, y de los conocimientos denominados instrumentales de los intelectuales, ... lo cual a lo largo de la historia se ha manifestado mediante diferentes tipo de exclusiones.

Para Aktouf, 2001, citado por Monroy 2006, las apertura a nuevas formas de administración debe implicar el rechazo... a los dogmas; reintegración del trabajo y superación de la alienación; sensibilidad hacia los saberes fundamentales; sentido común y diversidad de lógicas; reconocimiento de las contradicciones; movilización, polivalencia y asociación del personal; distribución y difusión de información; autonomía relativa para todos en la empresa; y viabilizar el ruido y la auto organización, principalmente. (Monroy Varela, 2006)

Aktouf (2001), nos plantea que en la era de la calidad y creatividad los empleados deben ser protagonistas activos y pensantes. Mas la administración tradicional no está preparada para eso ya que no posee la base conceptual y teórica para comprender las transformaciones y su amplitud. Además, que si existe un punto de convergencia en las nuevas corrientes es alrededor de la centralidad del ser humano, de sus actos y comportamientos en su trabajo.

Sin embargo lo más importante es entender de cual definición de ser humano se está partiendo. Visto como un recurso o visto desde su integralidad.

De acuerdo a los anteriores planteamientos de capítulo; en la administración tradicional se considera a los sujetos como simples instrumentos productivos; que tienen un valor en la medida que le genere ganancias para la empresa. Algunas tendencias de la administración tradicional han expresado algunas preocupaciones por aspectos de la condición humana de los trabajadores, sin embargo la esencia sigue siendo la misma; solucionar o evitar disminuciones en lo productivo.

Esta racionalidad económica es la que determinan el rumbo a seguir en administración tradicional. Desde sus orígenes ha estado en una permanente búsqueda de la optimización de los medios de producción y dentro de estos el factor humano. Es así que se acuñó el concepto de “recursos humanos” y “gestión de talento humano”. Así, lo auténticamente humano no se contempla, solo su capacidad productiva.

Uno de los rasgos de la administración y gestión tradicional y que es fácilmente evidenciable en la gestión educativa que propone la legislación en Colombia es el predominio del cálculo, la medición, los indicadores, las metas y la eficiencia. Este tipo de racionalidad instrumental y técnica es supremamente deshumanizante. Esta le da más relevancia al cumplimiento de una meta o al logro de un estándar; que a las condiciones en las que se encuentran los trabajadores en una empresa o en lo que deben hacer para cumplirlas.

Tras de esta racionalidad económica e instrumental se encuentran unos paradigmas que generalmente no se discuten. Es el caso del pragmatismo, utilitarismo y el positivismo. Suele pensarse que en gestión y administración lo técnico es lo fundamental e incluso que tras la técnica no existen otros tipos de argumentación. Sin embargo, definiciones como: optar solo por lo que es benéfico a la empresa, la maximización en el uso de los recursos; incluyendo el recurso humano y el desconocimiento de los elementos emocionales de los trabajadores, develan un gran contenido de tipo filosófico, ético y político. Igualmente como incuestionables están las concepciones tradicionales de la propiedad privada, la

búsqueda de riqueza y la división social del trabajo. Los cuales son mitos fundacionales del capitalismo.

La evolución de los tipos de administración cambia con las sociedades y las necesidades de las mismas. Es así que la administración tradicional legitima y reproduce las diferencias sociales propias del modelo económico capitalista. Sin embargo, la sociedad no es igual en la época de la revolución industrial que en la época de la globalización. Cada una acuña sus propias formas de gestión y sus necesidades en cuanto a capital humano. En cada época y modelo de gestión se logró demostrar que el hombre como regularizable mediante una serie de funciones. Es así que en la administración tradicional la función que ocupe en la producción lo determina como persona.

La administración moderna; la de la era de la globalización; exige no solo competencias laborales en campos específicos, sino también elementos de orden comportamental. Hoy se requieren trabajadores más creativos, organizados, disciplinados, interactivos, asertivos y con algún nivel de autodeterminación para que los nuevos reglones de la economía sean productivos. Incluso se requiere que las persona tengan la capacidad de gestionarse así misma su competencias. En un mundo cambiante; las competencias laborales también lo son.

Hoy es común encontrar en la nueva administración unos de lenguajes para generar motivación o sentido de pertenencia empresarial. Es el caso de los modelos orientales de gestión. Sin embargo, se trata de la incorporación de elementos psicológicos y sociológicos a la producción industrial como medio para optimizar las ganancias. No es una preocupación por lo humano auténticamente. Es una inquietud por los aspectos humanos que pueden mantener la rentabilidad. Dentro de este campo, de las críticas a la administración tradicional surge la tendencia humanista la cual implica alejarse de la obsesión por los resultados, de la norma como instrumento de poder, de la filosofía de que fin justifica los medios y de lo que es eficaz es justo y de la eficacia como único criterio del éxito empresarial. En ella se revaloriza a los sujetos y a las denominadas externalidades de la economía actual; los efectos sociales y ambientales.

3. LA CONCEPCION DE HUMANISMO Y LA GESTIÓN HUMANISTA.

Para hablar de gestión humanista se hace necesario partir de una definición de humanismo. La palabra “humanismo” fue acuñada en el Renacimiento y planteada como antropocentrismo. Aquí se retoma la visión de humanismo de Morín en la cual:

A través de su obra ‘Los siete saberes para la educación del futuro’ (1999), Morín también afirma que la educación debe estar centrada en la condición humana, como unidad compleja de lo biológico, físico, psíquico, cultural, social e histórico, buscando eliminar la desintegración de las disciplinas que lo estudian. Entender al ser humano desde la unidad del conocimiento y de toda su creación: la literatura, la filosofía, la ciencia, entre otras, enseñar la identidad terrenal, aprender a afrontar las incertidumbres y la inexactitud de las verdades alcanzadas, sino su continuum, sin caer en un relativismo, adaptarse al cambio desde una posición crítica y transformadora, formar integralmente desde una ética de la vida (bioética), donde no sólo se destaque la ética del individuo, sino de su organización social. (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015)

Se nos expresa aquí una visión de ser humano como integral y complejo en la cual se integra lo biológico, lo físico, psíquico, cultural, social e histórico. Un ser en permanente búsqueda y construcción.

Aktouf 2001 nos expresa una serie de características propias de una postura humanista. Es así que él, nos presenta al humano como un ser dotado de conciencia, de juicio propio, de libre albedrío y con aspiración de crecimiento. Constituido por lo que la sociedad le entrega pero también a partir de sí mismo. De esta manera el humanismo es un sistema centrado en el hombre; su integralidad, desarrollo, dignidad y libertad.

Y por otro lado: Aktouf, (2001) no expresa que un rasgo fundamental del humanismo es su vida en comunidad, es decir su relación con sus semejantes. Es en ella en la cual vive y encuentra un sentido de sí mismo. El hombre es básicamente un ser social.

El reconocimiento de lo humanos implica que este puede ser entendido desde diferentes disciplinas y que...para abordar el estudio de la persona en la organización, es preciso

tomar algunos aportes de la psicología, el psicoanálisis, la lingüística, la sociología y la antropología. A partir del estudio de la identidad de las personas, la afectividad, la socialización (entre otros aspectos inherentes a la condición humana), se puede comprender que el empleado es un ser humano complejo, con múltiples motivaciones y expectativas. Que el trabajador sigue siendo persona dentro y fuera de la organización. Un ser social, cargado de humanidad, que requiere el reconocimiento como ser humano por parte de compañeros y jefes (Higuera Lopez, 2011)

De acuerdo a los autores aquí presentados; estructuramos una definición de humanismo que se caracteriza por tres aspectos fundamentales:

El ser humano como un ser complejo e integral el cual posee una serie de atributos desde lo biológico, lo físico, lo psíquico, lo cultural, lo social, lo ético y lo histórico. Igualmente, para su comprensión se requieren los aportes desde la antropología, historia, psicología, biológica, entre otras; lo cual de ninguna manera significa su fragmentación o desintegración disciplinar.

El otro rasgo del ser humano es su capacidad de conciencia de juicio propio, libre albedrío y la permanente búsqueda para su construcción y crecimiento. Esto implica que está dotado de una capacidad de reflexión sobre sí mismo y sobre la sociedad en la cual está inmerso; con la cual interactúa dinámicamente. Es así que, la integralidad, desarrollo, dignidad y libertad; son elementos constituyentes del humanismo.

Por último; la naturaleza social del ser humano, es parte fundamental de la definición de humanismo. Es en medio de las relaciones sociales que el hombre vive y se construye. Prácticamente no existe ninguna acción humana al margen de lo social. Así pues, la relación hombre y sociedad es dinámica y compleja y se construye mutuamente.

3.1. La gestión humanista.

La gestión de las organizaciones necesariamente lleva implícita una forma de concebir al ser humano y sus relaciones. Igualmente dentro de las organizaciones las acciones de los seres humanos están condicionadas por marcos reguladores. De acuerdo a Casassus 1998...esto implica que cada forma de gestión está basada en una interpretación de la

acción. Esto también equivale a decir que cada tipo de gestión contiene implícita o explícitamente una teoría particular de la acción humana.... Cada forma de gestión diseña espacios y formas de acción humana. Es así que el mismo autor nos expone que...

..la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos y, por sobre todo, las interrelaciones entre las personas en la acción. Los modelos de gestión se fundamentan en alguna teoría de la acción humana dentro de las organizaciones y que es necesario comprender esto para entender adecuadamente los procesos de gestión. Desde esta perspectiva, podemos decir con Schon y Agyris que la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera. (Casassus, 1998)

Encontramos una definición de gestión en la cual se otorga gran relevancia a los procesos de manejo de recursos y propósitos, pero fundamentalmente a la interacción de los sujetos. Igualmente a su acción conciente y deliberada; que expresa un conjunto de conocimientos, unas normas y una visión del mundo.

La gestión humanista surge como una alternativa para resolver las inequidades creadas por el modelo económico tradicional, ubicando al ser humano como el centro de la gestión en cualquier organización. Aktouf 2009, sostiene que una organización que promueva la dignidad humana estimula la capacidad de los trabajadores, busca su bienestar; logra mejores condiciones de vida y crea un mayor valor para la sociedad. (Aradía y Portales, 2015)

Ubicar al ser humano como el centro implica:

... nuevas comprensiones acerca de cómo aprenden y cómo interactúan los individuos con otros individuos, para situarlas en el eje de los procesos institucionales. Por otra parte, implica poner al sujeto en el centro del aprendizaje, ya no como un actor pasivo, sino como un actor activo en su propia construcción de conocimientos. Aparentemente, ver esto como la emergencia de un nuevo humanismo parece ser una visión idealista y utópica. Es cierto que esto aparece

como utópico, sin embargo, todo lo anterior está basado en la evolución de la investigación científica, en las teorías emergentes y en estudios empíricos.
(Casassus, 2002)

Como se expresa en el anterior apartado; la gestión humanista implica ubicar lo humano como lo central; conocer a los individuos y sus relaciones, identificarlo como un actor activo y con capacidad de aprendizaje.

El humanismo en la administración no se presentó con fuerza en la mayor parte del siglo XX. A finales de este se expresan aportes al respecto de la escuela de Montreal encabezados por Alain Chanlat retomando la propuesta de Dufour; quienes buscaron identificar las características del ser humano desde una perspectiva multidisciplinar.

El principal problema, de acuerdo con la visión humanista, es encontrar los medios para motivar e interesar a las personas para que su trabajo sea doblemente eficaz; tanto desde el punto de vista de la empresa como del individuo. (Filho & Filho, 2011). Siendo está la controversia con algunos de los modelos de la administración tradicional que han involucrado elementos de humanismo que buscan estrategias para tener en cuenta lo humano para que el trabajador sea eficaz para la empresa y mantenga su productividad y rentabilidad si tener en cuenta la condición del trabajadores o su bienestar.

Según Aktouf, una de las limitante para la puesta en marcha de propuestas de gestión de corte humanista, es la formación misma de los administradores. Estos, en la mayoría de los casos, son formados para reproducir los modelos de gestión tradicionales en el marco de modelo de producción neoliberales.

Según Aktouf, la gestión humanista y los cambios que esta requiere, deben incluir un amplio componente de formación de administradores y gestores. Una nueva formación alejada de la reproducción de los esquemas tradicionales, del elitismo y del afán de lucro. Formando gestores que han de tener respeto y compromiso con la naturaleza, la sociedad, con los trabajadores e incluso respeto por la competencia.

La comunicación y los lenguajes son importantes en el humanismo. Para Chanlat (2015); es de gran relevancia los lenguajes que se usan en las organizaciones. Plantea que estos

superan el estrecho marco del esquema de comunicación el cual se reduce al lenguaje administrativo y a la racionalidad económica, lo cual permanece incapaz de entender las relaciones humanas. Entonces, es necesario en primer término examinar lo que significa la utilización de la palabra por todo ser humano y describir los límites y las reglas a las cuales debe someterse, así como las posibilidades que ofrece...la esencia de la función del dirigente es la de implicarse en una multitud de intercambios verbales con sus superiores, sus empleados, sus colegas de otras unidades administrativas y una gran cantidad de personas externas a su organización. (Chanlat, 2015).

En un apartado anterior se mencionó que los tipos de lenguajes usados, la información que se maneje y su canal y la forma de ejercer autoridad hacen parte de las creencias y valores que se imprimen en cualquier tipo de gestión. Es así que, lenguajes producidos en medio de relaciones dialógicas y solidaria serán muy distintos los lenguajes de expresiones autoritarias.

Para la gestión humanista la interacción entre las personas es fundamental. ...el individuo necesita de los otros para ser persona. La organización puede considerarse como un espacio donde el empleado puede afianzar su unicidad, encontrar sentido a su vida y realizarse como persona, pues las personas pasan la mayor parte del tiempo en las organizaciones en relación con los otros. La organización es un lugar dentro de la sociedad para encontrarse a través de los otros. (Higuera Lopez, 2011). Lo cual es una expresión de lo que en la parte inicial del capítulo se presentó como uno de los rasgo de lo humano y del humanismo.

Para Etkin (2007), asumir una gestión humanistas implica asumir la organización y la administración desde la complejidad. Uno de estos aspectos es el relacionado con las interacciones entre las personas en el trabajo y sus intercambios verbales. Presentando como una gran..

...contribución distintiva de prácticas humanas de gestión y en particular, aquellas que aceptan liberar la palabra. La impresión que recibimos de esas experiencias exitosas, es que tales empresas han creado un estilo de gestión, un clima de trabajo y una ética que institucionalizan, bajo una forma u otra, las prácticas y los comportamientos espontáneos de todo grupo informal unido.

Lo cual nos exalta la idea de promover la libre y amplia expresión en las organizaciones e incluso la promoción de espacios para que los grupos “hablen”.

Por otro lado el mismo autor nos expone la necesidad la existencia de una filosofía de gestión, la cual la considera como

...cuerpo coherente de conceptos para la gestión, relacionado con: a) la misión y propósitos de la organización en su contexto (responsabilidad social); b) los principios, creencias y valores sociales como condiciones de orden general para las decisiones (capital social), y c) Las políticas y lineamientos para la acción que mejor reflejan dicha misión y principios (pautas de comportamiento). Por tanto, la filosofía supera las razones y explicaciones basadas en la eficacia, la eficiencia o la adaptación al contexto. Implica adoptar una posición explícita sobre lo que se considera justo, equitativo, correcto, deseable, responsable y otras categorías de análisis que son “cuestiones filosóficas” en tanto implican una reflexión crítica sobre la realidad existente y deseable. Hablamos aquí de filosofía como un saber en el nivel de lo social, lo cultural y lo político, que más allá de la racionalidad económica, se preocupa por la relación entre la organización y el desarrollo social. (Etkin, Capital social y valores en la organizacion sustentable., 2007)

De esta manera; desde las definiciones filosóficas organizacionales: la misión, propósitos, principios, creencias, valores, políticas y lineamientos se convierten en elementos estructurales de una propuesta de gestión humanista. Lo cual toma distancia de la gestión vista como una técnica y su racional económica.

En cuanto al planteamiento de la complejidad; Etkin 2007, citando a Morin 1994; expone como...Lo complejo es admitir la coexistencia de orden y desorden, de obligación y libertad, sin ver en ello un drama. Pero no basta con decir que se trata de “problemas” o dualidades que dinamizan la organización. La visión filosófica nos lleva a reflexionar sobre las injusticias que pueden darse en esta relación de razón y sinrazón. No se trata sólo de comprender, sino también de actuar sobre la injusticia. (Etkin, 2007)

En esta misma línea se plantea que:

...las organizaciones son conjuntos socio-culturales y no sólo formas de producción. Con una visión amplia, en la evaluación de los resultados deben considerarse los llamados costos sociales, los impactos ambientales y las demandas de los ciudadanos acerca de la calidad y la oportunidad de los servicios. No sólo como clientes satisfechos o receptores pasivos, sino como sostenedores del sistema, como activadores y legitimadores del proceso democrático. Hablamos de organizaciones efectivas en cuanto ellas están logrando sus metas. (Etkin, 2000)

La gestión humanista supera la visión de externalidades de la gestión y economía tradicional. En la cual los impactos ambientales y sociales son los costos del progreso. Solo una gestión que contemple y valore sus impactos sobre la naturaleza, las personas y la sociedad podría llamarse humanista.

Respecto las interacciones de las personas dentro de la organización, Etkin (2000), expone que la complejidad dentro de una organización implica tener en cuenta todas las facetas del ser humano; subjetividad, propósitos, motivaciones, sueños, comunicación, interacción, entre otros; y la manera como esta se expresa en la organización y definen su rumbo. Esto es lo que los lleva a entender la organización como un conjunto de relaciones humanas.

Otro aspecto que hace parte de las organizaciones y su complejidad es la ética. Al respecto Etkin 2015 nos expone como:

Las empresas éticas son reflexivas, toman conciencia de los problemas de su propio funcionamiento, sus contradicciones y enemigos internos. No ocultan sus limitaciones: las debaten hasta encontrar puntos de coincidencia. Se discute sobre las armonías y disonancias, los acuerdos y divergencias, lo deseable y lo posible. Los directivos no ven estas dualidades como un antagonismo o un enfrentamiento entre adversarios, sino como tensiones o diferencias que deben debatirse pero siempre en el marco de principios, códigos de convivencia y un proyecto compartido. (Etkin, 2015)

Las contradicciones, discordancias, divergencias y conflictos no se tratan como asuntos a eliminar, sino como situaciones que deben ser comprendidas y discutidas sin permitir que

ellas se salgan del marco de principios establecidos. Su existencia es propia de cualquier espacio donde interactúan personas; como lo son las organizaciones.

Para Aktouf (2001), citado por Arana (2015), respeto a la administración renovada nos plantea que esta se ubica dentro los avances en ciencias sociales y las nuevas tendencias en la economía que intentan dejar atrás el enfoque tradicionalista y el internalista. La cual se circunscribe dentro del humanismo ya que buscan un criterio más integral y centrado en el ser humano....

En este aspecto Aktouf señala que la administración tradicional por su propio carácter ideológico “se ha creído capaz de ignorar ciertos hechos históricos de primera importancia. Llegando al punto de lo que él mismo denomina “abusos de verdades iniciales”... “bases indiscutibles del pensamiento y del razonamiento”, sofismas que se han instaurado en la sociedad y que por su permanencia a través del tiempo se han convertido en verdades absolutas y casi irrefutables, aún más cuando por décadas muchos autores se han encargado de darles una credibilidad para ellos necesaria, en sentido de impartirlas y volverlas reglas excepcionales de aplicación, sin ir más allá de un sentido crítico y analítico. Una administración renovada implica esta necesaria precisión de la información del pasado y de las consecuencias que seguimos sufriendo” (Aktouf, 2009 p.11). (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015)

Dentro de la administración tradicional son pocas las cosas que se someten a discusión; y mas aun, discutir las bases teóricas que la sustentan es casi inconcebible. Sin embargo, la administración renovada y la gestión humanista convocan a discutir esas “verdades absolutas” entendiéndolas como producto histórico y como productoras de efectos en sus entornos. Igualmente, hablando de la “acción inteligente”, se considera la crítica como un recurso valioso dentro de la administración renovada y la gestión humanista. En la administración renovada la discusión, la crítica, la contextualización historia, los avances de la ciencia, el humanismo, la participación, la democracia, el dialogo y lo colectivo; la alejan de la administración tradicional. Esta definición; la de administración renovada”, siendo un planeamiento de Aktouf, la consideramos parte de la gestión humanista.

De acuerdo a lo expuesto en cuanto a gestión humanista se considera fundamental comprende que se concibe la gestión como los arreglos que se hacen dentro de una organización; como sus recursos, objetivos, proceso, interacciones, etc.; Para el logro de unos propósitos. Entendiendo que una organización es un conjunto de interacciones entre las personas. Sin embargo un aspecto característico de la gestión humanista es que ubica al ser humano como central.

La gestión humanista también involucrara relaciones que la gestión tradicional despreciaba. Es el caso de los efectos que las acciones económicas y productivas tienen sobre la naturaleza y la sociedad. La administración y economía tradicionales las contempla como “externalidades”; algo así como costos necesarios para el progreso. La gestión humanista lo entiende como algo a tener en cuenta en todos sus procesos.

Toda organización que pretenda consolidar una gestión de corte humanista a de definir con claridad su filosofía organizacional, su misión, propósitos, creencias, valores, políticas, lineamientos y estrategias. Al igual que los valores y los marcos conceptuales que se definen. Todos estos han de ser la guía para las acciones de tipo técnico que la organización realiza. Es el caso de la planeación, manejo de recursos, organización, evaluación, entre otros. La gestión tradicional únicamente contempla estos últimos como autentica gestión. Como elemento adicional, estas definiciones de orden filosófico, axiológico y conceptual, han de ser discutidas y apropiadas por las personas que participan de la organización.

En una organización el uso de la comunicación y el lenguaje es algo determinante. Cada tipo de gestión tendrá sus particularidades en cada uno de estos. En la administración tradicional es común encontrar lenguajes y procesos de comunicación controlados, reducidos y funcionales. En la gestión humanista se promueve el amplio uso de la comunicación y los intercambios verbales; no solamente los funcionales o necesario para la labor, sino los espontáneos, informales o personales. En ellos se expresan muchas de las particularidades de los sujetos en la organización. También manifiestan la forma como interactúan las personas, como entienden la organización e incluso como definen el rumbo de la misma. Todo esto, en desarrollo de la idea de que una organización es en esencia un conjunto de relaciones humanas.

Estas relaciones dentro de la organización; y al considerar a cada sujeto con su individualidad y subjetividad; provoca que afloren diversos tipos de tensiones. En normal que se presenten contradicciones, discordancias, divergencias y conflictos. Dentro de la gestión humanista, estas tensiones se deben identificar, valorar y discutir; entendiéndolas como parte de la complejidad de la organización y de las relaciones humanas. No simplemente atacándolas o sofocándolas como ocurriría en la gestión tradicional. De esta manera, la crítica y discusión son herramientas de gran importancia para consolidar una propuesta humanista.

4. LA DEFINICIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN EDUCATIVA HUMANISTA.

Trataremos de entender inicialmente algunas definiciones de lo que se considera la gestión educativa. De acuerdo al planteamiento de Ramirez (2012)... Los establecimientos educativos como institución, desarrollan una serie de procesos, cuentan con unas formas de organización, unos recursos, espacios, entre otros, lo cual necesariamente implica asumir alguna forma de gestión educativa. Alrededor de la cual, se presentaran varias tendencias. En la gestión educativa, entendida como administración de organizaciones, se pueden apreciar definiciones como las siguientes:

La Gestión es un concepto sofisticado y relativamente nuevo en el ámbito escolar, aunque es una práctica antigua en la escuela: desde hace más de una década ha venido imprimiéndole a la institución educativa el carácter de organización como estructura de desarrollo. Sin embargo, la mayor importancia de la gestión educativa está en la instalación de una mejor y mayor capacidad de movilización y de acción para alcanzar los objetivos, a través de procesos como la construcción de la visión, la priorización de objetivos, la formulación de metas, el uso de indicadores, la rendición de cuentas, las alianzas estratégicas y el reconocimiento del entorno como factor decisivo para construir proyectos de importancia para la comunidad. (Montealegre, 2007)

En esta se aprecia una definición muy cercana a la administración tradicional con todos sus elementos de objetivos, metas, indicadores, entre otros muy cercanos a la definición de calidad total traída del mundo empresarial. Como se expresó en el primer capítulo; esta es la visión de gestión promovida por la política pública colombiana.

Casassus, citado por Ramírez 2012, presenta otra definición de gestión educativa la cual es cercana la gestión humanista:

... Para Casassus (2000:2) “La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la

gestión y los de la educación”. Una perspectiva reciente le da un contexto más amplio a la gestión educativa entendiéndola como “un proceso que se establece de manera deliberada para construir nuevas formas de relación, colaboración y organización entre los diversos actores que intervienen para implementar y evaluar las propuestas educativas que surgen de la sociedad” (Ramirez, Calderon, & Castaño, 2015)

Es así que, se trata de una definición en la que se contempla la gestión como proceso organizativo, basado en relaciones sociales y con sus propias teorías que la sustentan, las cuales provienen de los avances conceptuales y teóricos de la gestión, la administración y la educación. Sin embargo, muchos directivos e instituciones consideraron que hacer gestión educativa es igual que hacer gestión en cualquier empresa. Fue así que:...inicialmente la escuela, en cuanto organización, fue asimilada al concepto de empresa y se trató de aplicarle los preceptos teóricos de la administración científica taylorista (Ball, 1994) Este paradigma se caracteriza por la búsqueda de la eficiencia y la productividad, haciendo énfasis en las tareas, en la dimensión económica del ser humano y en la racionalidad como factor determinante del proceso. (Ramirez, Calderon, & Castaño, 2015); Lo cual hoy sigue presentándose.

La escuela siempre ha tenido alguna forma de gestión. Pero es solo hasta los años ochenta que se introduce el concepto de administración escolar, el cual tiene un fuerte arraigo en las teorías clásicas y científicas de la administración. De esta manera la administración educativa se plantea desde una visión:

.. empresarial, estructural, centralizada, de control y resultados, asumiéndose sus limitaciones, insuficiencias e inadecuaciones a los propósitos de la Educación, apareciendo fenómenos como: la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo y de sentido, la frustración personal, y el impedimento del aprendizaje colectivo y de los desarrollos pedagógicos y educativos. Es así que el “síndrome burocrático”, es decir las ideas y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativista, se torna a su vez, en el principal azote contra nuevas ideas y nuevas prácticas, sembrando

complacencia, vaciándolas de sentido y significado pedagógico. (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015)

Modelo que aun hoy se mantiene. Es así que en las instituciones se aprecian jerarquías y poderes muy arraigados, autoritarismo, control, actividades que se cumplen sin un claro propósito, falta de discusión y concertación, que como ya se mencionó; hacen parte de un enfoque administrativista.

El dominio de unas formas de gestión escolar con inspiración en las teorías clásicas de la administración también tenía un fuerte componente de formación como lo expresa la UNESCO (2015): Los tipos de gestión de las instituciones educativas, no solo se construyen a partir de las políticas que sobre ellas se imponen, sino también a través de la formación que se imparte a docentes y directivos docentes. Lo cual expresa que la gestión imperante posee una visión de corte administración tradicional muy arraigada y con un enfoque que hace parte una de la tendencia de la economía neoliberal.

Las reformas educativas nacionales y las tendencias internacionales han configurado una educación que ha asimilado los lenguajes económicos y la han llamado a jugar un papel de gran relevancia en la economía neoliberal. Así, que en la actualidad la educación debe formar los jóvenes en las competencias básicas, laborales y ciudadanas que le permitan su integración en el mundo moderno de la globalización y el neoliberalismo. (Del Rey, 2012). (UNESCO, 2015)

En esta misma línea; la gestión educativa tradicional asimila lenguajes y estilos provenientes de la racionalidad técnica económica desconociendo las particularidades de la educación.

En el mundo de los negocios, el papel del cliente o consumidor ocupa un lugar central en la administración, debido a que él puede elegir entre diferentes servicios o productos. La tesis es que la posibilidad de elegir entre diferentes productos estimula la competencia para elevar la calidad de los servicios ofrecidos en el mercado. En el sector público, sin embargo, no hay clientes o consumidores, hay ciudadanos con deberes y derechos. (Sander, 2015)

Atendiendo esta misma logica, hoy dia no se habla del derecho a la educacion y la salud, sino del servicio de educacion y salud. Tampoco de sujetos con derechos, sino de usuarios, oferta y demanda y asignacion de recursos por capitacion. Lenguajes propios de la racionalidad economica.

Cesário Rocha, (2010), expone como la gestión escolar es ante todo una cuestión política mucho más allá de una mera acción técnico burocrática. Lo cual indica que no se excluye la técnica y la burocracia, pero tampoco subvalorara la dimensión ética y política. Esto implica decir que la gestión no puede ser neutra, alejada del dinamismo social, político, económico, cultural, científico, etc. De esta manera las expresiones como el centralismo, autoritarismo, falta de democracia, arbitrariedad tiene un trasfondo desde la racionalidad técnica, burocrática y economicista. Sander 2015, plantea que el tipo de gestión que se desarrolla en las instituciones educativas también responde a cierto tipo de interés social. (Cesário Rocha, 2010)

La tradicional administración tecnoburocrática de orientación positivista y funcionalista adoptada en el sector público y en la educación latinoamericana tiene como objetivo alcanzar el orden y el progreso racional, la reproducción estructural y cultural, la cohesión social y la integración funcional en la escuela y en la sociedad. La evaluación muestra, también, que la administración tecnoburocrática así concebida tiene componentes autoritarios y, como tal, limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social. Su carácter normativo y jerárquico inhibe la creatividad y dificulta la participación ciudadana en la escuela, en la universidad y en las organizaciones sociales en general. . (Sander, 2015)

Continuando con la idea de la gestion, mas alla de lo extrictamente tecnico; expresa un postura etica y politica. Como parte integral de todo proyecto educativo se encuentra el tipo de ciudadano que quiere educar, lo mismo que una lectura sobre la sociedad. Siendo estos, insumos basicos para un propuesta de gestion.

El establecimiento de un estilo burocrático de gestión escolar ha hecho que en la escuela sea el lugar donde menos se discute respecto la educación. Sin embargo, el origen de esto son las políticas y los discursos; los cuales no posibilitan la discusión ni la transformación

al interior de la escuela... Situación paradójica si se observa la alta visibilidad que ha adquirido la educación en la agenda pública: todos los estudios y propuestas académicas y empresariales de reconversión industrial, cambio tecnológico, e integración continental se basan en discusiones sobre qué y para qué enseñar, a quiénes enseñar, qué calidades debería tener lo enseñado. (UNESCO, 2015) . En el marco del neoliberalismo y la globalización se le ha dado una enorme importancia a la educación y a su calidad. Lo cual se considera fundamental para la viabilización de su apuesta económica y social. Pero en las escuelas; ya sea por falta de espacio, interés o medios, esto no se discute. Por ejemplo las recomendaciones de la OCDE para educación colombiana. Seguramente no será en la escuela en donde esto se discutirá, a pesar de que estas apuntan a modificar la escuela profundamente.

En cuanto a los tipos de gestión que se desarrollan en las instituciones educativas; se plantean fundamentalmente tres tipos de tendencias: la tradicional, la estratégica y la humanista. Cada una de ellas ha tenido su respectiva forma de aplicación en las instituciones educativas.

Ramirez C, (2012) Nos plantea una serie de características de la gestión educativa en instituciones de educación básica las cuales clasifica en tres tendencias: clásica, estratégica y humanista; teniendo su asiento en similares teoría de la administración.

La teoría clásica expuesta por Henri Fayol y su reflejo en la escuela se expone que la calidad es un producto final mediado por el control y la planeación. Este se encuentra enmarcado en los estándares y directrices del gobierno central. Aquí se tienen definidas unas clara líneas de poder, las responsabilidades y las funciones de cada quien. Las funciones claramente están definidas en manuales las cuales son operativas. La institución responde al nivel central mediante el cumplimiento de indicadores de calidad, cobertura, y permanencia. Las decisiones se toman de manera centralizada.

Con la mirada contemporánea de la administración surge la gestión estratégica. Esta considera aspectos importantes tales como, el desarrollo del recurso humano y organizacional, el capital humano e intelectual, el conocimiento, el cambio, la cultura organizacional, los aspectos motivacionales y la gestión. Es así que se pasó al modelo

estratégico de gestión. Sus principales exponentes son: Ludwig von, Henry Mintzberg, Grant, Bollinger, Smith, Bueno, Nonaka y Takeuchi y Michael Porter. Sus características básicas en la gestión educativa son: Aquí la calidad es vista como el resultado natural de un proceso continuo y permanente dentro de la Institución educativa. La cual es un proceso misional. En esta tendencia la estructura organizacional, es flexible, dinámica, donde el cambio es gestionado. Los procesos están relacionados entre sí y son comprendidos e interiorizados por los integrantes de la organización. Cada quien es consciente del rol que cumple dentro de la institución educativa. El directivo docente es una persona que lidera los procesos, con mente abierta, flexible, con capacidad para manejar la incertidumbre, practica un liderazgo participativo y su quehacer se enfoca al direccionamiento estratégico de la institución. Se da un valor importante a las personas dentro de la Institución.

De acuerdo a lo aquí expuesto las dos anteriores son tendencias de gestión educativa son homologables con tendencias en la gestión y administración tradicional. Esta expresan la tendencia clásica y la tendencia estrategia la cual contiene elementos como la planeación estrategia, la calidad total y su correspondiente obsesión para la certificación.

La gestión educativa basada en estos modelos, generalmente es aquella que asimila los lenguajes del mundo del mercado y sus métodos sin hacer ningún tipo de apropiación crítica. Pero también es aquella que se fundamenta en una racionalidad técnica, instrumental, burocrática y económica. De esta manera en las instituciones educativas se expresa como autoritarismo, burocratismo, pérdidas de tiempo, control, vigilancia, exceso de formatos y medición, rendición de cuentas, eslogans, falta de discusión y de democracia.

4.1. Gestión educativa humanista.

La perspectiva humanista pone como centro de la gestión al ser humano; sus motivación y liderazgo. De acuerdo a Ramírez (2012), Las características, en cuanto a gestión educativa de este modelo son: La calidad será el resultado de las actuaciones de los miembros de la organización, las cuales estarán relacionadas con el grado de motivación de cada uno de ellos. La estructura organizacional está enfocada al ser humano y a proporcionar los factores motivacionales. La estructura organizacional tendrá muy bien definido los roles, la jerarquía, la descripción del cargo, las funciones de cada puesto de trabajo y las condiciones

de trabajo serán un aspecto prioritario. EL directivo docente estará encargado de potenciar los talentos presentes en la institución, creará los espacios que permitan generar oportunidades de progreso y crecimiento personal y su liderazgo y administración tendrá un alto énfasis en la estructura relacionada con las condiciones de trabajo, su enfoque estará en la administración por procesos y en la gestión del cambio, entendimiento de la cultura y desarrollo de competencias. (Ramirez C, 2012)

Para Sander 1996 la gestión educativa humanista vista como...

... desempeño cultural, de naturaleza sustantiva e intrínseca, medido en términos de la significación y la pertinencia de los actos y hechos administrativos para el desarrollo humano y la calidad de vida de los participantes del sistema educativo y la sociedad como un todo. Sobre la base de la importancia primordial de la calidad de vida y de educación para los ciudadanos en su entorno cultural, el concepto de relevancia de la gestión educativa se desarrolla como alternativa superadora de los conceptos de efectividad, eficacia y eficiencia. En esa línea, los protagonistas de una construcción de administración relevante adoptan una orientación esencialmente cultural y pautan su acción por la pertinencia y la significación de los hechos administrativos para el desarrollo humano y la calidad de vida de los ciudadanos que participan del sistema educativo y de la sociedad como un todo. (Sander, 1996)

De esta manera para la gestión educativa humanista su primera tarea es la de tomar distancia de los modelos eficientistas de gestión. Por otro lado, entenderse como prioridad el desarrollo humanos y la calidad de vida de las personas.

Para Sander 1996 el paradigma multidimensional de la administración de la educación parte de cuatro planteamientos básicos:

La educación y la administración son concebidas como realidades globales que, para efectos analíticos, pueden ser constituidas por múltiples dimensiones dialécticamente articuladas entre sí.

En el sistema educativo existen preocupaciones sustantivas o ideológicas, de naturaleza cultural y política, y preocupaciones instrumentales o técnicas, de carácter pedagógico y económico.

El sistema educativo existen preocupaciones internas de carácter antropológico y pedagógico, y preocupaciones externas relacionadas con la economía y la sociedad más amplia.

El ser humano, como sujeto individual y social históricamente responsable por la construcción de la sociedad y sus organizaciones en un conjunto de oportunidades históricas, constituye la razón de ser de la existencia del sistema educativo

Dentro de este mismo paradigma multidimensional de administración Sander 1996, plantea que los administradores deben tener formación en cuatro competencias: económica, pedagógica, política y cultural.

La competencia económica del administrador de la educación define su eficiencia para optimizar la captación y utilización de los recursos económicos y financieros y de elementos técnicos y materiales para la consecución de los objetivos del sistema educativo y de sus escuelas y universidades.

La competencia pedagógica del administrador de la educación refleja su eficacia para formular objetivos educativos y para diseñar escenarios y medios pedagógicos para su consecución.

La competencia política define el talento del administrador de la educación para percibir e interpretar el ambiente externo y su influencia sobre las instituciones educativas y revela la efectividad para adoptar estrategias de acción organizada para la satisfacción de las necesidades y demandas sociales y políticas de la comunidad y de su sistema educativo.

Finalmente, la competencia cultural del administrador de la educación revela su capacidad para concebir soluciones y en el liderazgo para implantarlas bajo la óptica de la relevancia para la promoción de una forma cualitativa de vida humana

que posibilite la plena realización de los participantes del sistema educativo y de la sociedad como un todo. (Sander, 1996)

Casassus 2015, respecto a la dimensión de mundo emocional nos expone como.. los maestros en su trabajo llevan y se encuentra con todo un mundo emocional. Están sus estereotipos, sus atribuciones, sus miedos, sus amores y sus rabias. ..Esta emocionalidad es compleja. La observación del mundo emocional de los docentes, que está presente en la relación y el estilo pedagógico

Aubert y Gaulejac (1994) explican que: “La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la organización y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente” Es desde este enfoque de la gestión, en sentido amplio, ha de centrarse en lo humano y sus relaciones culturales, cuestión que hace pensar en el carácter educativo de ésta, y su relación con la Pedagogía.

Los dirigentes deben, al mismo tiempo, aprender a delegar, pedir cuentas, conducir, suscitar, garantizar o negociar proyectos, estudiar e interpretar balances, incitar sin imponer, animar sin desposeer. Estas competencias, estos conocimientos de acción apenas se desarrollan, de forma espontánea, sin formación, sin progresión reflexiva, sin transformación identitaria. (Perrenoud , 2004)

De acuerdo a los autores expuestos; la gestión educativa humanista se caracteriza por su distanciamiento de los modelos tradicionales. Alejándose de su enfoque eficientista, autoritario y enajenante. Este modela que las instituciones convirtiéndolas en espacios donde no se discute, se arraigan jerarquías y autoritarismos, predominan los métodos de control y rendición de cuentas y lo humano poco se construye.

La gestión humanista parte de entender la educación como en escenario con realidades complejas en la cual se expresan múltiples dimensiones humanas y sociales y se establecen amplias relaciones dialécticas. Igualmente entiende que en la educación se integran elementos de orden ideológico, filosófico, político, ético, técnico e instrumental. En ella se

manifiestan diferentes preocupaciones y tensiones. En lo interno se presentan inquietudes de tipo antropológico y pedagógico y en su relación con lo externo se expresan inquietudes de tipo económico y social.

La gestión educativa humanista reconoce que la esencia de la educación es el ser humano y así mismo la gestión educativa plantea a ser humano como lo central. La gestión entendía como producción de organización es básicamente un espacio para la interacción entre maestros, estudiantes, comunidad y directivos. En ella se posibilita la construcción de la misma organización, de aportar y construir experiencias y aprendizajes.

El directivo docente ha de tener formación en competencias en: económica, pedagógica, política y cultural, ya que la gestión educativa humanista va más allá de la racionalidad técnica e instrumental. Al igual que poseer una fuerte formación teórica y una gran sensibilidad emocional y ética.

5 EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE LA GESTIÓN.

En esta capítulo abordaremos alguna definiciones de evaluación institucional, la forma como esta es definida por la legislación educativa colombiana y la evaluación vista desde la perspectiva crítica y humanista.

5.1. La Definición de Evaluación institucional.

La evaluación institucional es entendida por la legislación colombiana como

..el proceso que le permite a la institución educativa hacer un diagnóstico sobre el estado actual de su institución, estableciendo el nivel de cumplimiento de objetivos y metas de calidad académica propuestas en su proyecto educativo institucional y en su plan de estudios. En este proceso el establecimiento educativo recoge, sistematiza, analiza y valora la información y la compara con el desarrollo de sus acciones y resultados en las áreas de gestión (Directiva, académica, administrativa y comunitaria), lo que le facilita identificar las fortalezas y debilidades en su funcionamiento y le sugiere correctivos y planes de mejoramiento. (Colombia Aprende, 2016)

En esta definición el instrumento mencionado como Guía 34 es fundamental, el cual es el vigente en las instituciones de educación básica y media para la evaluación institucional.

Una visión un poco más amplia de la evaluación institucional nos propone esta como:

... la evaluación institucional supone un proceso complejo para determinar el valor de algo, que implica una delicada tarea de interpretación de un conjunto de elementos que interactúan configurando una realidad particular y significativa. De hecho, evaluar no es, rigurosamente la etapa posterior o final de un proceso, sino un momento en el camino para apreciar lo caminado, y decidir cómo continuar. Si se sigue profundizando, se puede decir que la evaluación que se formula debe aspirar a la credibilidad y al consenso. Una evaluación, asimismo, no es los “datos”, aunque éstos sean indispensables, sino el proceso por el que se aprecia y discierne el valor de las acciones y realizaciones; un proceso profundamente

humano que se nutre y se articula en el diálogo, la discusión y la reflexión.
(Mignone, 1997)

De igual manera la evaluación institucional es entendida como parte de la gestión la cual sirve para mejorar los desempeños, ... suministrando a quienes toman las decisiones la información requerida para tomar decisiones pertinentes para resolver problemas. Como uno de los objetivos principales de la evaluación es construir conocimiento para el aprendizaje institucional e individual, son importantes no solo los resultados de la evaluación sino también el proceso. (Moreyra, 2014)

La evaluación institucional también puede ser vista como.. Una investigación evaluativa que se realiza en una institución educativa para obtener bases firmes de apoyo a la toma de decisiones sobre política institucional, planificación y gestión educativa, administrativa y económica. (I.N.E.T. , 2003)

5.2 Evaluación institucional desde la normatividad.

Desde la ley 115 de 1994 se ha concebido la evaluación institucional como una herramienta para el mejoramiento en educación básica y media. En este periodo han surgido varias metodologías para este propósito; siendo la más difundida la guía 34. (Piza Higuera, Vélez Rivas, & Ardila Medina, 2012)

El desarrollo de este esquema de la guía 34 del Ministerio de educación nacional 2008, es el recurso fundamental para realizar y evaluar gestión educativa. Este contempla lo relacionado con la definición de los elementos básicos del PEI, la autoevaluación institucional, el análisis de fortalezas y debilidades, la formulación de un plan de mejoramiento y el seguimiento a lo planeado. Además, contiene todos los instrumentos para su formulación, seguimiento y evaluación.

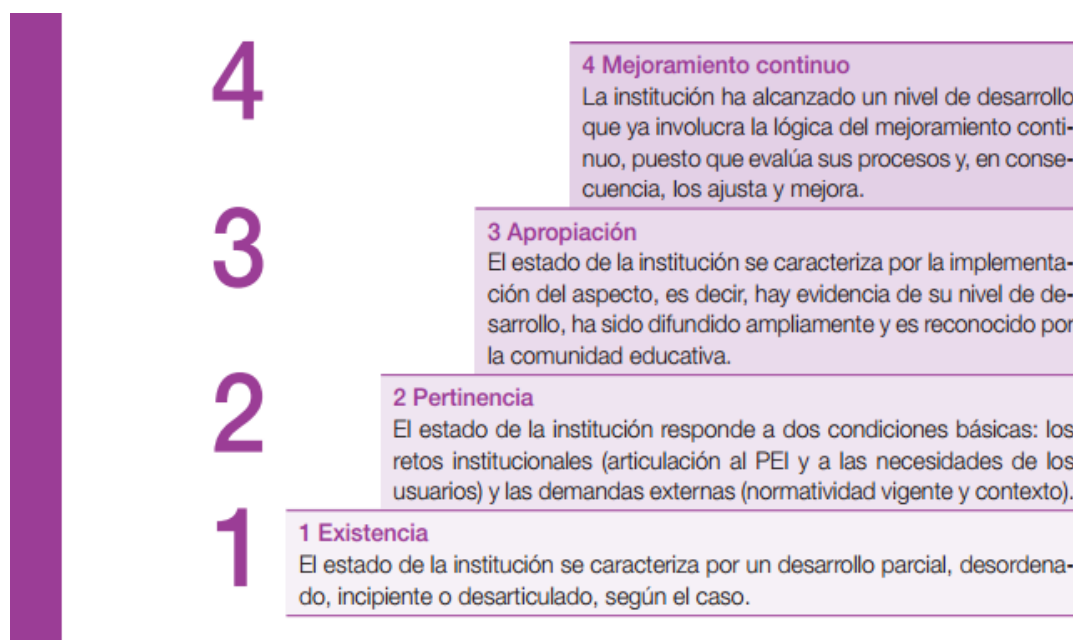
De acuerdo al Ministerio de educación nacional; la evaluación institucional:

... es el proceso que le permite a la institución educativa hacer un diagnóstico sobre el estado actual de su institución, estableciendo el nivel de cumplimiento de objetivos y metas de calidad académica propuestas en su proyecto educativo institucional y en su plan de estudios. En este proceso el establecimiento educativo

recoge, sistematiza, analiza y valora la información y la compara con el desarrollo de sus acciones y resultados en las áreas de gestión (Directiva, académica, administrativa y comunitaria), lo que le facilita identificar las fortalezas y debilidades en su funcionamiento y le sugiere correctivos y planes de mejoramiento. (MEN, Colombia aprende, 2016)

La guía 34 y su rúbrica es el instrumento base para la autoevaluación institucional. Las cuatro gestiones ya mencionadas se desarrollan en más de 90 aspectos distintos de la vida institucional. Su valoración se hace identificando cuatro niveles con su respectiva valoración: 1 existencia, 2 pertinencia, 3 apropiación y 4 mejoramiento continuo. Tal evaluación implica el desarrollo de una breve descripción, la presentación de unas evidencias y la selección de uno de estos niveles.

Cuadro N° .1 Niveles de la escala de autoevaluación institucional de la guía 34.



Fuente: MEN.

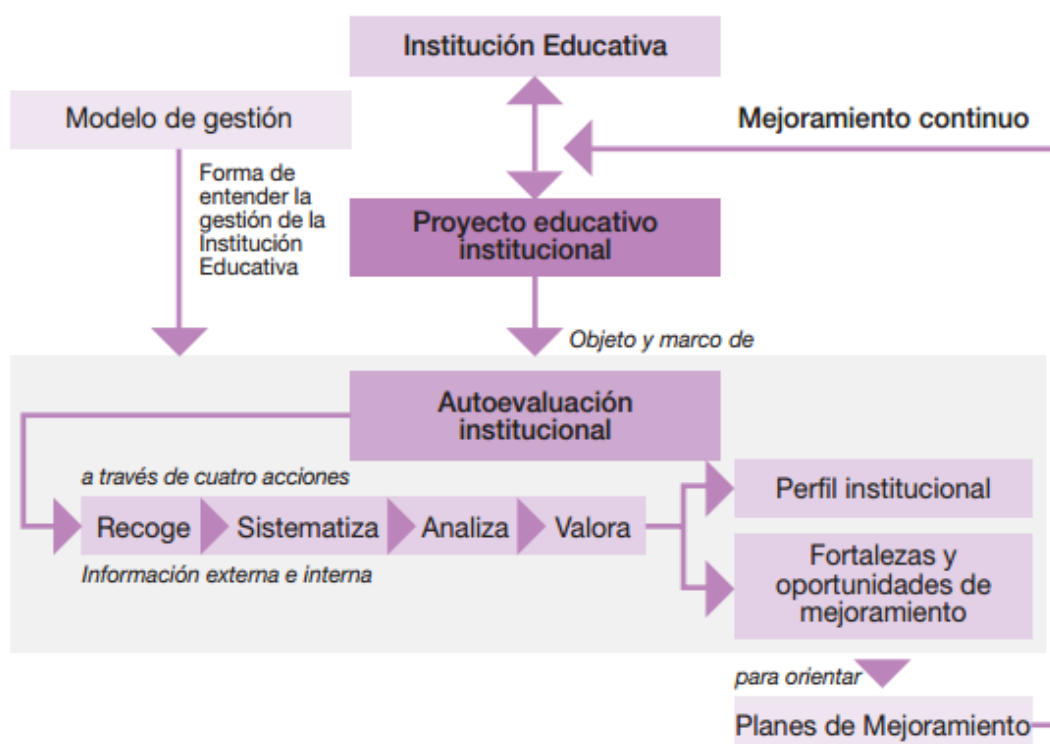
Esta autoevaluación conduce a la construcción de un perfil de mejoramiento; es decir una curva en los porcentajes. De ahí a una análisis de fortalezas y debilidades y a un plan de mejoramiento institucional con sus acciones, tareas y recursos.

El ministerio considera que la evaluación institucional debe tener como principios la: veracidad, participación y corresponsabilidad. Ha de ser continua, participativa, coherente y valida. Esta tiene como etapas: el reconocimiento general del proceso de autoevaluación, su divulgación, conformación de grupos de trabajo, recolección de información, evaluación de la información, socialización y consolidación del plan de mejoramiento. (MEN, Mineducacion, 2008)

Anualmente todas las instituciones desarrollan su autoevaluación institucional, la cual se fundamenta en el diligenciamiento del instrumento de la guía 34. Sin embargo esta no trasciende de su formalización ya que no se contempla su profundización y discusión. Es decir este esquema de evaluación institucional se concentra el diligenciamiento del instrumento más que en una evaluación de tipo diagnostica, dialógica y propositiva.

Cuadro N° 2 Mapa del proceso de autoevaluación institucional.

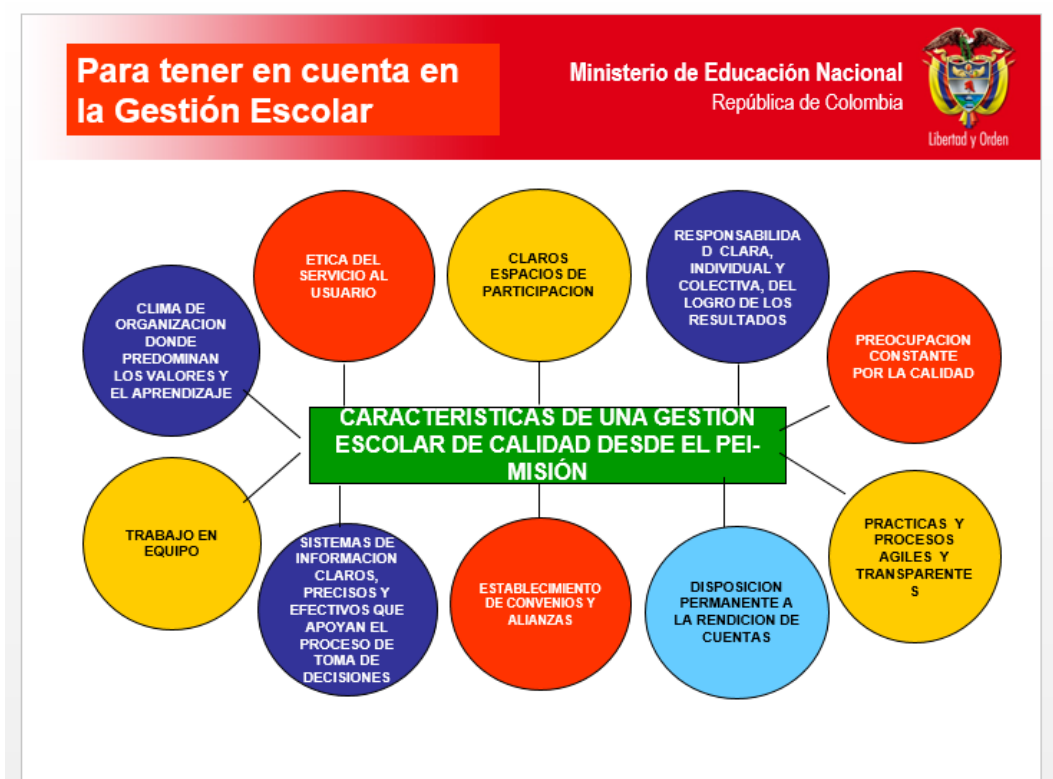
Mapa del proceso de autoevaluación institucional



Fuente: MEN

Se trata de una visión instrumental y técnica de la evaluación y que no alcanza a representar la realidad de los distintos procesos de la vida institucional como por ejemplo: las interacciones de las personas, la contextualización, las subjetividades, entre otras. En el esquema de la rúbrica de la guía 34 se involucra una tendencia originada en la Administración estratégica y el uso de conceptos propios del mundo del mercado. Los autores Urrego Gallego & Mendez de Cuellar, (2000) en publicación de gestión de la calidad del MEN nos permite evidenciar esta tendencia: la rendición de cuentas, uso de lenguajes mercantilizados, comunidad vista como usuarios, instrumentalización, obsesión por la calidad y eficientísimo. La cual es común al instrumento de la guía 34 y los modelos de certificación y acreditación.

Cuadro N° 3. Para tener en cuenta en la gestión escolar.



Fuente: MEN.

En el cuadro anterior encontramos algunos rasgos de la gestión que propone el MEN para las instituciones de educación básica. En él se involucran lenguajes y conceptos que son propios del mundo de la empresa privada. Por consiguiente de él se desprende un esquema de evaluación que manifiesta la misma tendencia; tal como se puede apreciar en la siguiente imagen de elaboración de los mismos autores.

Eficiencia, eficacia, desempeños, utilidad, calidad, objetivos, cliente, productividad y cumplimiento; son definiciones de la empresa privada que se establecen en la educación mediante su mercadización; es decir convirtiéndola en una empresa más.

Cuadro N° 4. Control estratégico: Niveles.



Fuente: MEN.

La guía 34 es la síntesis de la evaluación institucional y de la gestión; pero a ella confluyen otras evaluaciones también definidas en la normatividad. Es el caso del ISCE, las evaluaciones de desempeño docente, los SIEE, las rendiciones de cuentas, las auditorías y los informes de diversos tipos. Todos con características comunes en cuanto a estandarización, control, limitación de autonomía, rendición de cuentas, instrumentalización y en algunos casos culpabilización.

En instituciones privadas; pero también en algunas instituciones públicas; comienza a hacer carrera como mecanismo de gestión y evaluación de la misma, los procesos de certificación y acreditación. Estos están reglamentado por los decretos 529 del 2016 y la resolución 4434 del mismo año; enfocados al reconocimiento de la gestión de la calidad. Es así que el MEN sustenta tal proceso de la siguiente manera:

Los establecimientos educativos privados que se orientan a la excelencia en la gestión pueden optar por procesos de acreditación o certificación, que incorporan autoevaluación, evaluación externa y procesos de mejoramiento. Los procesos de acreditación son más exigentes, pues incorporan fuertemente los procesos misionales, es decir los educativos, los que son incluidos extensamente en la autoevaluación y revisados por pares académicos, tanto para el rector, como para las áreas de conocimiento impartidas, bienestar e infraestructura. En los procesos de certificación, un auditor o grupo de auditores verifica que el establecimiento educativo se ajusta a los requisitos del sistema o modelo de gestión. (MEN C. , 2016)

Dentro de los modelos de acreditación, certificación y gestión de la calidad aplicados a instituciones de educación básica encontramos:

- Sistema de gestión ISO9001, que hace parte de la familia de normas NTC-ISO9000.
- EFQM, de la European Foundation for Quality Managment.
- NEASC-CIS: New England Association of Schools and Colleges.
- AdvancED: comunidad educativa conformada por la fusión entre North Central Association Comission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI),

Southern Association Colleges and Schools Council on Accreditation and School Improvement (SACS CASI) y National Study of School Evaluation.

- Modelo Fé y Alegría.
- Sistema Integrado de Calidad-PCI.

Para su constitución como modelo de certificación requiere: Que se aplique en por lo menos cinco países, que integre conceptos de administración y aseguramiento de calidad, que incluya procedimientos para la independencia de la evaluación y que contenga una auto evaluación similar a la de la guía 34.

Esta tendencia que tiene sus orígenes en los procesos de internacionalización de las economías de corte neoliberal, en donde se considera que la educación se puede estandarizar, comercializar, regular y administrar como si se tratase de un producto o empresa más de amplia circulación comercial. En estos esquemas de certificación y acreditación se involucran modelos cercanos a la denominada gestión estratégica y calidad total.

En la escuela se han introducido un sin número de lenguajes provenientes de la administración y economía tradicional; como lo es: eficacia, eficiencia, metas, indicadores. Lo mismo que una serie de procesos que replican los métodos de la empresa privada; como son; la valoración de indicadores únicos, la obsesión por el cálculo y la medición, la evaluación de los docentes vista como control, la rutinización, entre otros. Esto, nos evidencia una racionalidad de tipo instrumental y técnica. Siendo esta, la tendencia que se hace manifiesta en la guía 34.

Los procesos de evaluación institucionales han sido fuertemente afectados por las reformas educativas de corte neoliberal. No solamente los procesos de evaluación de estudiante en el aula, sino también los procesos de evaluación docentes, concurso de ingreso, evaluación de instituciones y certificación. Por ejemplo, lo planteado por la OCDE; agencia abiertamente de corte neoliberal que hace recomendaciones respecto a la evaluación docente:

La introducción de los procesos de evaluación durante la carrera de los profesores es uno de los principales avances surgidos del nuevo estatuto docente del 2002. Se espera que los directivos docentes de los colegios y escuelas evalúen anualmente si

los profesores y otros directivos docentes cumplen con sus funciones y responsabilidades (evaluación de desempeño) (OCDE, 2016.)

Siendo esta una prueba más que a partir de agencias de orden internacional se pretende avanzar en la reforma educativa en Colombia; siendo todas ellas de rigor de la gestión educativa.

La evaluación de competencias, de desempeño, funciones docentes, jornada laboral, jornada escolar, entre otros son aspectos relevantes de la gestión educativa y por lo tanto de la evaluación de la misma. Los cuales están acompañadas de indicadores como el ISCE, resultados en las pruebas SABER, desarrollo de competencias y estándares; que como ya se expuso en el primer capítulo son condicionantes y moldeadores de la gestión.

Apple 2015 refiriéndose a la tendencia de mercadización de la educación; platea fundamentalmente que esta... *ha estado acompañada por una serie de políticas particulares para los "productores", para los profesionales que trabajan en la educación. Estas políticas han sido fuertemente regulatorias y totalmente instrumentales en la reconstitución del sentido común. Como en el caso de la conexión entre exámenes nacionales e indicadores de desempeño...* (Apple, 2015) . Es así, que como elementos transversales de política educativa, el mismo autor nos expone otras características de las reforma neoliberales. Las cuales también se pueden rastrear en los proceso de evaluación, los cuales se expresan como:

- Gran interés por la superación de pruebas externas, la regulación y el juicio externo.
- Desconfianza en la labor del maestro.
- Enfoque administrativo eficientista.
- La función del estado guiado por las necesidades del mercado.
- Definición de currículo nacional y exámenes nacionales.
- Generación de examen que enfatizan en la memoria y la abstracción.
- Se promueve una forma de discriminación buscando estudiantes y escuelas de elite las cuales serían muy beneficiadas.
- Se promueve las formas tradicionales de enseñanza y evaluación.

5.3 Evaluación institucional y de la gestión desde la perspectiva humanista.

El interés por la evaluación se remota a tiempos muy antiguos. Pero esta ha cambiado con los tiempos o cual ha dado origen a una serie de etapas. Alcaraz (2015); citando a Guba y Lincoln (1982, 1989) nos presenta la etapas de la evaluación definidas como las cuatro “generaciones de la evaluación”, refiriéndose a cuatro

Así hasta 1930 el término medición se antepuso al de evaluación que cobra un mayor protagonismo con la llegada de Tyler (1969), quien es reconocido como el padre de la evaluación educativa... Sin embargo, no es hasta 1957 cuando la evaluación se empieza a utilizar con intenciones de mejora, asociándola a la toma de decisiones que favorezca la mejora de los programas y de la enseñanza, pero no directamente a los individuos, sujetos de aprendizaje. Siendo a partir de 1973 cuando aparecen propuestas alternativas al modelo tradicional basado en el positivismo y se empieza a entender la evaluación como herramienta de empoderamiento de los sujetos. Se incorporan nuevos principios que acaban repercutiendo en las formas de entender la evaluación de los aprendizajes en el ámbito escolar que ya ha comenzado a impregnarse de ideas constructivistas que alteran la antigua interpretación del modelo de enseñanza-aprendizaje. Deja de hablarse de medición y se avanza en la evaluación educativa. Desde entonces hasta la actualidad, la evaluación educativa se encuentra presente en cualquier debate sobre educación. Sus funciones, sus intenciones, incluso sus nombres proliferan y aumentan su complejidad hasta tal nivel que acabamos encontrándonos en un momento histórico donde a pesar de que el conocimiento sobre la evaluación es mayor que nunca, la confusión es grande. De modo que, muchos de los intentos que se hicieron en las anteriores décadas por distinguir medición, evaluación y calificación no obtienen recompensa. (Alcaraz Salarirche, 2015)

Según la autora; alrededor de la evaluación existe un amplio nivel de conceptualización y muchas prácticas que dicen llamarse evaluación se refieren básicamente a calificación y medición. No lográndose superar en la actualidad la tendencia de la medición. Lo cual también es aplicable a la evaluación institucional y de la gestión, en donde esta se realiza con base en unos indicadores cuantificables.

En medio de la amplitud de definiciones sobre evaluación partimos de una en la que se hace...referencia a cualquier proceso por medio del que alguna o algunas características del objeto a evaluar, recibe atención del evaluador, se analizan y se valoran en función de unos criterios o puntos de referencia, para emitir un juicio que sea relevante para la educación. (Gimeno Sacristan & Perz Gomez, 1996) (Tamayo Valencia, 2016).

Para Santos Guerra la evaluación es vista como un proceso de tipo diagnóstico, dialógico, comprensivo y que promueve el mejoramiento. Esta se aleja de ella vista como aplicación al final de un proceso, medición, comparación o rendición de cuentas. (Santos Guerra M. , 1993). El mismo autor nos plantea una evaluación independiente y por ello comprometida, cualitativa y no únicamente cuantificable, práctica y no solamente especulativa, democrática y no autoritaria, procesual y no solamente final, participativa y no mecanicista, colegiada y no individualista y externa aunque de iniciativa interna.

Algunas definiciones de evaluación desde la postura crítica nos aportan elementos para la evaluación de la gestión de corte humanista. Se debe entender la evaluación como....acto educativo de inequívoca intención formativa. Para ello, es necesario partir de una actitud y una voluntad educadora decidida del profesor, que dependerá de su posición teórica e ideológica, entiéndase ésta en un sentido político, o de un modo restringido, en un sentido pedagógico, que al final coinciden. Pero también la evaluación está ligada a las prácticas sociales, con lo que se refuerza la dimensión de la justicia social. (Álvarez Méndez , 2015) Definición que nos expresa el carácter formativo de la evaluación, ético, político y constructor de aprendizajes.

Así mismo se considera que “Evaluar es elaborar un juicio de valor, con criterios pedagógicos, sobre una información recogida acerca del proceso enseñanza-aprendizaje, para aprender y mejorar.” Como lo expone Niño Z. citada por Tamayo Valencia, (2016). Definiciones estas cercanas a una visión de evaluación como proceso crítico, formativo, diagnóstico y continuo que contribuye al mejoramiento.

La evaluación aborda la enseñanza como un arte y el maestro como un artista que interpreta los símbolos, el contexto, las expresiones culturales, para elaborar juicios de valor y transformar la práctica pedagógica. La evaluación es una

construcción de sentido acerca de lo social. Evaluar es construir conocimiento sobre el sentido y significado de las prácticas de enseñanza de acuerdo con los fines, concepciones de aprendizaje, tipos de contenidos, valores y rutas didácticas en un contexto institucional culturalmente definido. (Tamayo Valencia, 2016)

Dentro de estas definiciones encontramos que la evaluación puede ser vista: como crítica artística: Planteamiento hecho por Eliot Eisner; en la cual se describe, interpreta, valora, tematiza. Como práctica iluminativa: propuesta por Parlett y Hamilton; en la cual adquiere una connotación holística, innovadora, contextualizada, por procesos y en situaciones reales. Y como reflexión crítica y formativa: expuesta por Santos Guerra-Libia Estela Niño Z; en donde la evaluación es cualitativa; para aprender y mejorar, comprensiva, intersubjetiva, ética y política, equitativa y democrática y basada en la autorregulación y autoevaluación.

Así, la evaluación se fundamenta en procesos: diagnósticos; buscando comprende una realidad, dialógicos; como plataforma de debate y comprensivos; identificando problemáticas, investigado y promoviendo la participación y construcción de aprendizajes. De igual manera la evaluación permite la retroalimentación de procesos, de planeación, prácticas cotidianas, interacción con la comunidad, corresponsabilidad. También la construcción de aprendizajes, la participación, creatividad, innovación y el mejoramiento.

Respecto a la gestión y su evaluación Perrenoud (2004); nos expresa como a pesar de los avances en gestión; su modelo continua siendo:

arcaico, burocrático, basado en la desconfianza más que en la confianza, la libertad clandestina más que la autonomía asumida, la ficción del respeto escrupuloso de los textos más que la delegación del poder a partir de objetivos generales, la apariencia del control más que la transparencia de las opciones y la obligación de dar cuenta de ello. Profesionalización, responsabilización, participación, autonomía de gestión, proyectos institucionales, cooperación: estos temas, más allá de efectos de moda, definen alternativas deseables al funcionamiento burocrático. (Perrenoud , 2004)

Así pues; la evaluación como un elemento propio de la gestión está íntimamente ligada con los demás aspectos. De la misma manera como la gestión humanista tiene sus particularidades en cuanto a visión de las personas, procesos de gestión, participación, entre otras; la evaluación de una gestión humanista también la tiene.

Respeto a la evaluación institucional:

...podría considerarse como parte integral del proceso educativo, sin embargo, frecuentemente queda relegada a esporádicas iniciativas de la administración o de los propios integrantes de una experiencia escolar. Se elabora un diseño curricular, se realiza un proyecto que lo concreta y adapta, se desarrolla la acción.... pero sólo se evalúa el resultado que los destinatarios han alcanzado en las calificaciones escolares. “La evaluación que recomendamos está considerada como una parte integral del proceso total de la organización del aprendizaje. La evaluación no está tomada como una opción extra. Es una parte esencial de todo currículum eficaz” (Shipman, 1979). (Santos Guerra M. Á., 1998)

Según (Santos Guerra M. Á., 1998) la evaluación institucional puede tener diversos propósitos como...el deseo de mejorar la actividad del Centro, la necesidad de solucionar un problema, la conveniencia de aclarar una situación o de profundizar en alguna vertiente de la vida del Centro. En nuestro caso; se hace necesario superar la visión de la evaluación institucional como un mero requisito impuesto anualmente a las instituciones y ver en ella toda su potencialidad.

Para Santos Guerra M. A, (1988) la evaluación de las instituciones debe incluir los medios con los que se cuenta, las condiciones en las que se trabaja, los márgenes de autonomía, la presión de los programas oficiales, la organización, los calendarios y las responsabilidades. Siendo estos, elementos propios de la gestión educativa.

De esta manera, Santos Guerra M. A, 1999, considera que la mejora en calidad y el desempeño profesional de los maestros exige unas condiciones organizativas que lo hagan viable, que faciliten su transformación, el mejoramiento de la racionalidad y la justicia en la práctica educativa; *Si no se modifican los contextos organizativos de la educación será difícil que se produzcan en ellos mejoras significativas* (Santos Guerra, 1989).

Igualmente la organización educativa está relacionada con la configuración, estructuración y uso de los espacios. De esta manera la vida escolar se ubica en un contexto organizativo que la condiciona a través de sus prácticas curriculares explícitas y ocultas, sus posibilidades de desarrollo y la acción educativa. Popkewitz; citado por Santos Guerra (1999); expresa: "Los profesores son personas encantadoras que trabajan en lugares horribles".

La evaluación de la gestión está íntimamente ligada a la forma como esta se desarrolla. Al cambiar la manera como se evalúan los procesos de gestión, implica un cambio en cómo se concibe la institución, los sujetos, los procesos de gestión, participación, entre otros; ya que previamente implica cambiar las formas de hacer gestión. (Álvarez Méndez, 2012)

Según Apple (2015), considera que a pesar de las restricciones, trasfondo y condicionantes de la gestión y su evaluación, es posible que en las instituciones se pueda realizar un proceso de gestión y evaluación diferenciada. Según Apple, (2015) Las tareas para realizar una evaluación de corte crítico son:

- Desarrollo de una propuesta política local pero generalizable.
 - Desarrollar propuestas críticas en evaluación y currículo.
 - Generación de espacios para el debate entre pedagogos críticos y activistas para el intercambio de experiencias.
 - Promover formas de unidad descentralizada en donde tengan cabida diferentes posturas y miradas.
 - Generar espacios para la publicación de libros y artículos con visión crítica.
 - Construcción de espacios organizativos de docentes en torno a planteamientos críticos.
 - Encontrar medios para que las posturas críticas en lo teórico y políticos se puedan llevar a la práctica de aula.
 - Recuperar el sentido amplio de moralidad y democracia en la escuela.
 - Construir un nuevo discurso para la escuela a partir de las pedagogías críticas.
- (Apple, 2015)

Por otro lado, en cuanto a elementos propios de la gestión como lo es la planeación, seguimiento y la evaluación, Etkin (2000) nos plantea que...

... el monitoreo, el seguimiento y la evaluación de los proyectos tiene sentido en el marco de los objetivos y de las relaciones que se consideran deseables. No sólo es una cuestión de eficiencia, eficacia o productividad como temas en sí mismos. La evaluación como fase de un sistema de gestión, se basa en un modelo conceptual sobre la realidad deseada y también sobre las relaciones esperadas entre los procesos sociales, políticos y económicos en un contexto concreto. Esta referencia al modelo conceptual (o los acuerdos de base entre los actores sociales), es la guía básica y le da sentido al diseño de los sistemas de indicadores que componen el tablero de comando o control de gestión. (Etkin, política, 2000)

Múltiples son las tensiones alrededor de la evaluación institucional: la necesidad de cumplir con unos requerimientos de orden legal, el desarrollo de un PEI, el mejoramiento de los procesos, el bienestar de las personas, la formación integral, entre otras. En la gestión tradicional es común encontrar que existe una separación de los aspectos técnicos de la gestión; como los son la planeación, la organización y la evaluación de las formulaciones de tipo misional. Desde la gestión humanista esto hace parte integral de los valores, principios y marco conceptual de la organización.

La evaluación es el mecanismo central del estado evaluador lo cual se ha manifestado como currículos unificados, pruebas estandarizadas y evaluación control. Sobre ellos se han concentrado múltiples reformas políticas y sociales. Por tal motivo se requiere que estos..

....sean pensados desde otras perspectivas teóricas y prácticas, donde se enfatice más la formación de sujetos autónomos capaces de generar transformaciones pedagógicas encaminadas a formular nuevos estándares, tanto en los procesos de enseñanza como de aprendizaje de los estudiantes. Estas visiones han de buscar la reconceptualización y los nuevos sentidos en las concepciones y prácticas evaluativas y curriculares, en lo relacionado con los estándares curriculares y los estándares de desempeño de los estudiantes. (Niño Zafra , Tamayo Valencia , Díaz Ballén , & Gama Bermúdez, 2014)

La evaluación de los procesos institucionales desde una perspectiva alternativa, posee una racionalidad crítica y practica la cual se encuentra caracterizado por la democracia, participación, reflexión, posibilidad de transformación, construcción de juicios morales en torno de la evaluación. Su finalidad no solo son los resultados sino la construcción de aprendizajes. Así pues, la evaluación es dialógica, permite la comprensión de los procesos, aprendizaje de los sujetos, perfeccionamiento de prácticas y el mejoramiento continuo. (Vanegas Cortes, 2014)

Una evaluación de la gestión desde la perspectiva humanista ha de estar vinculada a una gestión humanista y sus características. Este debe superara la visión del indicador numérico de eficiencia y eficacia. Promover la participación, la discusión y construcción de aprendizajes. La evaluación de la institucional y de la gestión con una perspectiva crítica y humanista ha de hacer uso de unos medios acordes con sus concepciones lo cual implica el uso de diversos métodos e instrumentos para lograrlo. Entre ellos Santos Guerra M. Á., (1998) nos presenta la entrevista como uno de los medios más indicados.

Una de las formas de conocer qué es lo que sucede y por qué sucede precisamente eso en un Centro escolar es preguntar a los que están inmersos en su actividad. La entrevista es el medio más adecuado para realizar un análisis constructivo de la situación. La entrevista es más democrática que la observación o la experimentación, ya que permite participar a los sujetos de una forma abierta. Puede entrevistarse a los miembros de la comunidad de forma individual o en grupo. Así, tendríamos varias posibilidades de actuación. (Santos Guerra M. Á., 1998)

La complejidad de las instituciones educativas hace que alrededor de una situación existan deferentes puntos de vista e interpretaciones. La entrevista a diversas personas permite identificar estas particularidades. Desde esta óptica los cuestionarios no están muy bien situados ya que no permiten una relación dialógica.

La observación participante, el estudio de documentos, los videos, el análisis de datos, la fotografía, son otros de los instrumentos mediante los cuales se puede realizar evaluación institucional y de la gestión. (Santos Guerra M. Á., 1998)

6. METODOLOGÍA.

Este capítulo hace referencia al proceso metodológico llevado a cabo en el trabajo de investigación. Aquí se hace una descripción del enfoque y proceso metodológico que fundamenta el estudio; abordando aspectos como el paradigma, perspectiva, enfoque, técnicas de recolección de información, instrumentos y método para el análisis de la información.

6.1. Paradigma de investigación.

En cuanto al tipo de conocimiento que se pretende construir este: un conocimiento de tipo socio-crítico y hermenéutico.

Paradigma socio crítico:

Se pretende construir un conocimiento circunscrito en el campo de las ciencias sociales; de tipo crítico que considere la unidad y relación dialéctica entre teoría y práctica. Igualmente se plantea la construcción de un conocimiento que pueda llegar a impactar sobre una realidad social transformándola. Lo cual parte de entenderla como compleja y multidimensional en la cual se pone como centro a los sujetos. De esta manera compartimos lo expuesto por Silva 2011 citando a Carr y Kemmis 1998.....La teoría crítica nace como una crítica al positivismo transformado en cientificismo. Es decir, como una crítica a la racionalidad instrumental y técnica preconizada por el positivismo y exigiendo la necesidad de una racionalidad substantiva que incluya los juicios, los valores y los intereses de la humanidad.

El conocimiento que se plantea construir ha de lograr comprender la relación que existe entre las prácticas de gestión que se desarrollan en la institución y su relación con los postulados teóricos explícitos o implícitos que la condicionan. Por otro lado la identificación de esas realidades o contextos como situaciones complejas y con múltiples interacciones las cuales se deben abordar con una mirada amplia e integral. Esto implica el tomar distancia de la racionalidad técnica instrumental que condiciona a las instituciones a procesos de medición, control y rendición de cuentas; que imponen parámetros de eficiencia, eficacia y calidad deshumanizantes; alejándose del eficientísimo positivista y se pone a los sujetos como el centro de la construcción del conocimiento y de las realidades.

El paradigma crítico también implica la posibilidad de entender una realidad social; la cual se estudia desde su complejidad y sobre la cual es posible generar acciones de transformación.

6.2. Enfoque hermenéutico.

Reconocemos la hermenéutica como el entendimiento y la comprensión partir del diálogo. La situación propia del entendimiento es la de una relación dialogal, donde hay alguien que habla, que construye una frase para expresar un sentido, y donde hay alguien que escucha. Unos de los propósitos de la hermenéutica es el encontrar sentido a los lenguajes a partir de la consideración de lo histórico como aspecto significativo para la comprensión.

Así, Coreth (1972) citado por Cárcamo, (2007); define la hermenéutica como "reconstrucción histórica y adivinatoria, objetiva y subjetiva de un discurso dado". El mismo autor expone que:

"imaginar es interpretar comprensivamente y comprender será el mecanismo para percibir la intención ajena". Esto trae consigo la incorporación de aspectos internos del sujeto para un mejor análisis; así, para acercarnos más fielmente a su intención, deben ser considerados los elementos pertenecientes a la dimensión valorativa del sujeto. En este sentido, para poder interpretar comprensivamente se requiere del esfuerzo por reconstruir todo lo que rodea a este sujeto, lo cual es imposible. El reconocimiento de esta imposibilidad de reconstrucción holística supone reconocer que es el intérprete y su propio contexto el que condiciona en alguna medida el sentido y utilidad del texto producido por ese otro. (Cárcamo, 2007)

A partir de lo anterior se puede concluir que la experiencia del otro como elemento constitutivo de la hermenéutica. Igualmente, en ella se le da gran importancia a los elementos socio-culturales en los cuales están inmersos los sujetos. (Cárcamo, 2007)

En el proyecto la perspectiva hermenéutica se hace manifiesta al dar sentido a los discursos de los maestros ubicados en un contexto específico de tiempo y espacio como producto de

su experiencia pero también de sus interacciones sociales. A partir de ellos nos acercaremos a comprender la gestión que se desarrolló en la institución educativa.

6.3. Perspectiva: cualitativa

La presente investigación se circunscribe en la perspectiva cualitativa. Esto en la medida que se trabajó con datos o informaciones que no son posibles de cuantificar; como los son las entrevistas, informes, observaciones, documentos entre otros. Estos requieren unos métodos de análisis más flexibles y e inductivos. Estos se inspiran en realidades sociales y personales y el sentido que las personas le dan.

La investigación cualitativa no rechaza las cifras ni las estadísticas pero no les concede simplemente el primer lugar; se concentra ante todo sobre el análisis de los procesos sociales, sobre el sentido que las personas y los colectivos dan a la acción, sobre la vida cotidiana, sobre la construcción de la realidad social. (Deslauriers, 2004)

En la investigación cualitativa las realidades suelen ser objeto de investigación. ..La acción indagatoria se mueve de manera dinámica:... entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular (Hernández Sampieri, 2010)

En la investigación cualitativa los datos son los contenidos informativos que servirán a los propósitos planteados.

Los investigadores cualitativos consideran datos toda una serie de informaciones relativas a las interacciones de los sujetos entre sí y con el propio investigador, sus actividades y los contextos en que tienen lugar, la información proporcionada por los sujetos bien a iniciativa propia o a requerimiento del investigador, o por los artefactos que construyen y usan (documentos escritos u objetos materiales). [...] y en contra de lo que sugiere el sentido etimológico (datum: lo dado), el dato es el resultado de una elaboración de la realidad. (Schettini & Cortazzo, 2015)

En esencia esta investigación asume la indagación cualitativa de Eisner; desde la dimensión artística, asume una mirada compleja y multidimensional de la practica pedagógica y

educativa como hecho cultural y social sin renunciar al paradigma cualitativo y sus orientación hermenéutica.

Eisner propone una metodología para la investigación de los acontecimientos educativos de una manera más compleja que supera las visiones reducidas de la lógica de lo verdadero y lo falso, abriéndose al análisis literario, estético y narrativo a partir de los sujetos y sus entornos, de sus propios mundos de significación y creación en unas lógicas más propias de las artes y de las humanidades. De este modo, la indagación aporta una mirada nueva, hace ver lo que nadie veía, confronta lo que hay con el ojo ilustrado del investigador que siempre es innovador y crítico. El conocimiento, el arte de la percepción, la crítica y el arte de la divulgación son las principales ideas en torno a las cuales se desarrolla dicha metodología. (Tamayo Valencia, 2016)

De acuerdo con Tamayo (2016), la indagación cualitativa de Eisner (1998) se fundamenta en las siguientes premisas epistemológicas:

- a. Existen múltiples maneras de conocer el mundo: artistas, escritores y bailarines, así como científicos tienen cosas importantes que decir acerca del mundo.
- b. El saber se hace, no simplemente se descubre.
- c. Las formas como representamos las concepciones del mundo tienen influencia sobre lo que somos capaces de decir acerca de él.
- d. El uso de cualquier forma de conocer y representar el mundo requiere el uso de la inteligencia.
- e. La elección de una forma de representar el mundo influye sobre lo que podemos decir y también sobre lo que entendemos como experiencia.
- f. La indagación educativa será más completa e informativa cuanto más aumentemos el alcance de las maneras mediante las cuales describimos, interpretamos y evaluamos el mundo educativo.

Como fundamentos metodológicos que aseguran los propósitos de la investigación evaluativa se encuentra que estos son estudios enfocados a la observación y descripción de situaciones reales y concretas en documentos, sujetos, instituciones, reglas de interacción y lenguajes. El yo se asume como instrumento de investigación que tiene en cuenta el sello personal de los

actores y los significados dados, en donde el investigador puede entender cuáles actuaciones están plenas de significado y cuáles no.

6.4. Técnica de investigación.

Estudio de caso.

La presente investigación se enmarca como estudio de caso; ya que se trata de una experiencia que indaga por lo ocurrido en cuanto al proceso de gestión en la institución educativa Zulía del municipio de Maripi Boyacá en el periodo del 2010 al 2014.

El estudio de caso, definido como un determinado fenómeno ubicado en tiempo y espacio, llevó a que abarcara prácticamente cualquier problematización que se realice de la realidad social... la diversidad de significados otorgados y posiciones abarcadas por el «estudio de caso» cubre un amplio espectro de campos y enfoques, que puede comprender desde análisis teóricos y de carácter macro-históricos hasta investigaciones empíricas sociológicas e incluso etnográficas. (Vasilachis, 2006)

De esta misma manera la autora expresa que ..El caso o los casos de un estudio pueden estar constituidos por un hecho, un grupo, una relación, una institución, una organización, un proceso social, o una situación o escenario específico, construido a partir de un determinado, y siempre subjetivo y parcial, recorte empírico y conceptual de la realidad social, que conforma un tema y/o problema de investigación. Los estudios de casos tienden a focalizar, dadas sus características, en un número limitado de hechos y situaciones para poder abordarlos con la profundidad requerida para su comprensión holística y contextual (Vasilachis, 2006). Siguiendo esta definición abordaremos fundamentalmente las particularidades de la gestión sus mecanismos.

El periodo la gestión en estudio se ubica entre el año 2010 al año 2014; periodo en el cual la gestión institucional adquirió unas características muy particulares y dramáticas debido a la interacción entre la dirección de la institución y la comunidad, los procesos de gestión realizados y su impacto y relevancia para la institución.

6.5. Instrumentos para la recolección de información.

Como instrumentos de recolección de información se usaran el análisis documental, la entrevista exploraría grupal e individual.

Análisis documental.

Es el punto de partida de la investigación. De acuerdo a Quintana Peña (2016), a través de los documentos se puede extraer información muy valiosa; estos pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales, grupales, formales o informales. A través de ellos se busca., describir los acontecimientos rutinarios así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación sociocultural. Revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que han escrito los documentos. (Quintana Peña, 2016)

El análisis documental implica inventariar los documentos existentes disponibles, clasificarlos, seleccionar los que son útiles, leerlos e identificar su contenido y cruzar su información con otras fuentes. En esta investigación se realizó un estudio documental basado en la propuesta de auto evaluación de la guía 34 en el cual se retoman los 93 elementos de las cuatro gestiones de la autoevaluación institucional que propone el Ministerio educación nacional. Se usa estos elementos ya que se considera que involucra la amplitud la vida institucional. Con este se pretende hacer un reconocimiento y caracterización de un estado inicial de cosas encontradas. La escala de valoración e indicadores que este posee no se usa ya que se considera que se da uno parámetros muy cerrados que no permiten un análisis a profundidad o con otro enfoque; siendo en esta rúbrica en la que se concentra el carácter instrumental y técnico de la guía 34. Con el uso de los aspectos a observar de la guía 34 no se pretende su validación; tan solo se usa como recurso metodológico.

Para la obtención de la información se usaron diferentes documentos de la institución como actas, comunicados, cartas, archivos y documentos en general de la institución. A algunos de ellos se puede acceder en medio físico y a otros en medio digital.

Siendo este el instrumento básico, algunos de los aspectos no logran ser comprendido a través del análisis documental, es así que se ha diseñado dos entrevistas semiestructuradas; una individual y una grupal. Con ellos se complementa la información y se consolida en una única matriz.

Entrevista exploratoria.

En la investigación se usan dos tipos de entrevistas. Unas individuales y las otras grupales. Según Deslauriers, 2004, esta se define:

...como una interacción limitada y especializada, conducida con un fin específico y centrado sobre un tema particular. La entrevista aparece como una especie de conversación y comparte varias características con los intercambios verbales informales; sin embargo, se distingue por varios puntos. En primer lugar, simula una situación donde una de las partes es considerada más experta que la otra, y donde las convenciones y las reglas de conducta son más bien imprecisas. El entrevistador y el entrevistado se comportan como si fueran de igual status, pero los hechos desmienten esta pretensión; aún si el investigador depende del entrevistado para obtener las informaciones, la mayor parte del tiempo, él posee como sea mayor poder. (Deslauriers, 2004)

En este trabajo se realizan entrevista grupales a los grupos de gestión constituidos en la institución. Este es un valioso recurso que permitió ahondar en los discursos y recibirlos con un buen nivel de síntesis.

...este tipo de entrevista presenta numerosas ventajas: el grupo permite a las personas reflexionar, acordarse de las cosas olvidadas que de otra manera no serán traídas a la memoria; el grupo actúa como auto-corrector permitiendo a la persona modificar su juicio y darle una opinión más matizada; el grupo puede recrear una especie de microcosmos social en donde el investigador puede identificar los valores, los comportamientos, los símbolos de los participantes. (Deslauriers, 2004)

Se aplicó entrevista grupal a cuatro grupos de docentes conformado por cuatro miembros cada uno y se aplicó entrevistas individuales a cuatro docentes; es decir 16 docentes. Los docentes se seleccionaron de acuerdo a su permanencia en el periodo de estudio y conocimiento respecto los procesos de gestión desarrollados. Mediante este mecanismo se abordaron 21 interrogantes los cuales hacen parte de los elementos de la guía 34 pero que no pudieron ser plenamente aclarados mediante la observación documental y que ameritaban ser analizados grupalmente.

Las entrevistas individuales se aplicaron a cinco docentes quienes fueron seleccionados por haber permanecido en la institución durante todo el periodo en estudio (2010 a 2014). A cada uno de ellos se le interrogó por seis (6) aspectos que también hacen parte de la guía 34 pero que se consideran ameritan ser indagados a profundidad. Además de la profundización en estos cuestionamientos; sus resultados aportan elementos para comprender otros aspectos de la investigación.

6.6 Enfoque de indagación cualitativa.

La información recolectada se aborda mediante la metodología y enfoque de indagación cualitativa. Eliot Eisner la cual se centra en: Descripción, Interpretación, Valoración y Tematización. Se opta por esta metodología alternativa ya que tiene en cuenta la relación epistemológica, metodológica y técnica de la investigación de acuerdo a los propósitos de construcción de sentido. De acuerdo a lo expuesto por Castellanos Almeida, (2013) y (Niño Zafra, Tamayo Valencia, Díaz Ballén, & Gama Bermúdez, 2014) "...la ruta de indagación es novedosa también, porque no se limita a construir inferencias, deducciones, relaciones entre variables, sino que, a la manera del crítico literario o de arte; afina su mirada sobre lo que hay lo interpela desde sus saberes y prácticas, lo confronta con su experiencia y así lo interpreta frente al marco teórico o categorial que después le permite, desde la altura alcanzada en esta fase, hacer un juicio de valor con los criterios construidos desde su experiencia y saber, pero también desde la confrontación con los juicios de los expertos o los aportes conceptuales de los académicos. (Eisner, 1998)

La metodología se caracteriza por su carácter interpretativo; preguntándose por los motivos, sentimientos o efectos de los acontecimientos en los sujetos y en el contexto, uso

del lenguaje expresivo: deja oír la voz de los sujetos, de sus emociones y sentimientos, atiende a lo concreto, lo que significa privilegiar las situaciones particulares y resistir a las ansias de generalizar mediante leyes o fórmulas, se caracteriza por la coherencia, intuición y utilidad instrumental: no se trata de establecer relaciones de causa-efecto sino de presentar con fuerza argumentos. (Tamayo Valencia, 2016)

Así pues las etapas se conciben de la siguiente manera:

En la *Descripción*: se presentan los hechos observados determinando el modo como se expresan los datos para descubrir las regularidades y tendencias en lo hallado y los sentidos dados por los maestros y lo encontrado en los documentos.

Consiste en descubrir las cualidades de una situación mediante la observación minuciosa, encontrado los sentidos. Se usa una prosa descriptiva que representa el saber, los sentimientos y las emociones que despiertan en el narrador. No solo es una sumatoria de cosa o de un inventario de lo hallado; sino una manera de encontrar sentido organizando los argumentos para generar significados. Se trata de ver la realidad con una mirada ilustrada exaltando lo relevante para los actores en su contexto, encontrando los sentidos no solo de sumar datos o de sumar información.

En la *interpretación* se pretende contrastar con referentes teóricos con la información y datos obtenidos y con ello determinar las relaciones que se pueden encontrar entre teoría y la práctica.

Esta avanza en la búsqueda de razones o justificaciones que expliquen lo descrito, eso implica poner en contexto, los antecedentes y sus implicaciones. Se trata de encontrar la complejidad de las situaciones. Las cualidades pueden ser entendidas desde distintas formulaciones teóricas lo cual implica un tratamiento flexible alejándose del dogmatismo y el pensamiento único. Se interpreta trayendo el pensamiento de los autores pero también construyendo nuevas interpretaciones.

“El sentido que damos a las situaciones sociales, los significados que asignamos a las acciones y los motivos que inferimos de lo que vemos se suelen constituir sobre un período de tiempo, son como marcadores a lo largo del camino que trazan el

pasado y proporcionan señales para el futuro”. Eisner. pág 119. Citado por Tamayo Valencia, (2016)

El reto de la interpretación de acuerdo a Eisner, es el desarrollo de la capacidad del investigador para encontrar sentidos y patrones en una situación de complejidad de la descripción.

En la *valoración* se pretende hacer un juicio crítico mediante la formulación de diferentes y nuevas interpretaciones que se suscitan y así poder aportar juicios de comprensión de los verdaderos sentidos y concepciones que manejan los docentes con respecto a la gestión educativa.

La valoración precisa el hacer juicios de valor del descrito atendiendo a una contextualización y complejidad sobre la información recogida de antemano en la descripción y la interpretación. Este juicio es iluminado por el marco teórico y los conceptos claves lo cual permite entender un camino hacia delante o hacia atrás; evidenciando el dinamismo y dialéctica de una situación. Se busca la mejora, el crecimiento, la autorregulación, el crecimiento personal, aplicación de criterios; por ello es difícil generalizar o estandarizar.

Finalmente; en la *tematización* se realizó un proceso de generalización, donde nos acercamos a procesos de definición de aspectos más relevantes de cada categoría de manera que esto permita generar una síntesis general del sentido de lo observado y realizar procesos de abstracción, producción de conocimientos.

En esta fase se formulan temas identificando los mensajes recurrentes que dominan la situación sobre la que el investigador escribe. Los temas son los rasgos dominantes de la situación o la persona, aquellas cualidades de lugar, persona u objeto que definen o describen la identidad. Es como las cualidades dominantes, que destilan lo reiterativo de lo que se ha encontrado, de los rasgos esenciales. (Tamayo Valencia, 2016)

Esta se presenta como un avance en las metodologías clásicas de tipo hermenéutico ya que no solo se describe, interpreta o emite un juicio, sino que permite encontrar rasgo en común con otras investigaciones o situaciones. Esto permite; como lo expresa Tamayo 2016,

construir una.. “generalización naturalista” para contraponerla a la búsqueda de leyes y formalismos matemáticos e la investigación experimental cuantitativa. Lo que ese encuentra en una situación particular puede servir para ser generalizadas en otras.

6.7 Análisis de contenido.

La codificación y análisis de los datos e información se realiza teniendo en cuanto lo planteado por Bardín (1998) respecto al análisis de contenido quien lo define como “un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones utilizando procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes” (Bardín, 1996:29) citado por (Vanegas Cortes, 2014). Así pues, este nos permite encontrar los mensajes de las entrevistas y los documentos y así mismo posibilitar su interpretación.

El análisis de contenido se realiza mediante la definición de categorías y subcategorías en las cuales se pretende realizar la “clasificación de los elementos de significación constitutivos del mensaje” (Bardín, 1996:28) citado por (Vanegas Cortes, 2014).

Cuadro N° 5. Metodología de la investigación.

ASPECTO.	TIPO.	FUNDAMENTO.
Paradigma de investigación.	Paradigma crítico.	• Unidad entre teoría y práctica. • Realidad compleja y multidimensional. • Critica a la racionalidad técnica e instrumental. • Posibilidad de transformación de una realidad.
	Paradigma interpretativo.	• Comprender el sentido de una situación social. • Los lenguajes como creación y recurso social. • Búsqueda de razones y motivos.
Enfoque de investigación.	Enfoque hermenéutico.	• Entendimiento y comprensión a partir del diálogo. • Encuentra los sentidos dados por los sujetos. • Valoración de los contextos y las experiencias.
Perspectiva de investigación.	Perspectiva cualitativa.	• Analiza situaciones, sentidos, significados de una realidad social. • Informaciones obtenidas a través de entrevistas y análisis de documentos.
Técnica de investigación.	Estudio de caso.	• Estudia un fenómeno ubicado en un tiempo y en un espacio particular. • Identifica un problematización específica. • Comprensión holística y contextual.

Metodología.	Indagación cualitativa de Eliot Eisner	• Descripción, Interpretación, Valoración y Tematización. • Relación epistemológica, metodológica y técnica de la investigación de acuerdo a los propósitos de construcción de sentido.
Instrumentos para la recolección de información.	Análisis documental.	• Uso de actas, informes, cartas, y archivos en general como fuente de conocimiento. • Devela intereses y expectativas de quienes los elaboraron.
	Entrevista semi estructurada grupal.	• Conversación con intercambio entre las partes. • Propicia el debate y confrontación. • Estimula los recuerdos. • Permite matizar las opiniones.
	Entrevista individual.	• Permite profundizar en aspectos relevantes. • Particularización de la indagación.
Análisis de datos.	Análisis de contenido de Bardín.	• La codificación y análisis de los datos e información. • Definición de categorías y subcategorías. • Clasificación de los elementos de significación constitutivos del mensaje.

7. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.

Las categorías se convierten en uno de los aspectos más importantes para el análisis de la información. Ellas se son los “lentes” a través de los cuales apreciaremos la realidad hallada. Para la conformación de estas partimos de las definiciones de Bustamante (2015) quien nos plantea que... las categorías son herramientas discriminadoras y que, en tal sentido, anteceden a la obtención de información... En así que se convierte en un verdadera construcción estructurada para analizar la información obtenida.

El mismo autor nos plantea que...

Las categorías son productos teóricos con los que se acota el objeto, de manera que sus límites ya no resultan aprehensibles por la sensibilidad (o por la naturalidad de la doxa), sino por la inteligibilidad, por la teoría de la que hacen parte las categorías. Así, no se pueden sacar categorías del corpus, sino que el corpus se explora con categorías. Y, de nuevo, esto no quiere decir que en interacción con el corpus efectivamente sea necesario redefinir una categoría e, incluso, postular una nueva... pero esto sucede cada vez con menos frecuencia, a medida que las categorías se prueban en su potencia discriminadora. Si en cada investigación se estuvieran rehaciendo las categorías, no se ve por qué hablar de un campo de la ciencia. (Bustamante, 2015)

De esta manera en la investigación se plantean categorías teóricas provenientes de la construcción propia de la realización del proyecto, categorías extraídas de la tradición investigativa y categoría emergente que resulta de esos nuevos hallazgos de campo que no son posibles de discriminar completamente en las categorías antes mencionadas.

En investigación es común encontrar múltiples forma de abordar los cualitativo y hermenéutico. Para la definición de las categorías se tendrá en cuenta que la investigación trata de evaluación gestión en educación, en instituciones de educación media y con un enfoque humanista. Estos tres elementos son fundamentales ya que establecen un marco de referencia.

Es importante recordar que la investigación tiene como propósito la evaluación institucional y de la gestión y la extracción de posibles aportes desde la perspectiva humanista. Dentro del humanismo se posee una definición en específica cercana a los planteamientos de Aktouf, Etkin, Chanlat, LeMouel, Sander, Tiramonti, Casassus y Arana. Las categorías aquí presentadas expresan esta tendencia.

7.1. Categorías teóricas reconstruidas en la investigación.

Estas categorías se reconstruyen a partir del marco teórico de la investigación; de los autores presentados y otros relacionados en el marco teórico se realizó la construcción de categorías con sus aportes en cuanto a evaluación, gestión y gestión humanista y gestión educativa humanista.

De esta manera se encontraron las siguientes categorías:

Cuadro N° 6. Categorías teóricas reconstruidas en la investigación.

CATEGORÍA.	SUSTENTACIÓN TEÓRICA.
Las personas y lo humano como lo central.	A finalidade procurada não é mais o homem e o que existe de humano nele (a satisfação de suas necessidades, por exemplo, pelo lado do valor de uso) mas “ o crescimento ilimitado do valor de troca” (Aktouf, 2001) "Enquanto o empregado estiver em situação de simples assalariamento, será necessário sempre recorrer á vigilância, ao controle, à coerção, e mesmo a certas formas de violência, pelo menos simbólicas, senão físicas, para obter um mínimo de produtividade, pois o fato de ser simplesmente assalariado, e tratado como tal, não incita a agir de outra forma que não seja a de ?recurso? de ?locador de força de trabalho?, que espera que se lhe indique o que fazer para fazê-lo." (Gonçalves, 2015) O humanismo de que falo expressa o fato de ser inteiramente centrado no homem, na significação humana (pelo e para o homem) daquilo que

	é empreendido. “ (O humanismo é) um sistema centrado no homem, sua integridade, seu desenvolvimento, sua dignidade, sua liberdade (Aktouf 2001) Para Aktouf, citado por Arana 2015, respeto a la administración renovada nos plantea que esta...se enmarca en las nuevas tendencias de la economía, así como en nuevos avances en las Ciencias Sociales, que intentan dejar detrás enfoques internalistas y tradicionalistas, en busca de un criterio más integral, centrado en el ser humano Morín también afirma que la educación debe estar centrada en la condición humana, como unidad compleja de lo biológico, físico, psíquico, cultural, social e histórico, buscando eliminar la desintegración de las disciplinas que lo estudian. Entender al ser humano desde la unidad del conocimiento y de toda su creación: la literatura, la filosofía, la ciencia, entre otras, enseñar la identidad terrenal, aprender a afrontar las incertidumbres y la inexactitud de las verdades alcanzadas, sino su continuum, sin caer en un relativismo, adaptarse al cambio desde una posición crítica y transformadora, formar integralmente desde una ética de la vida (bioética), donde no sólo se destaque la ética del individuo, sino de su organización social. (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015) ...el sujeto en el centro del aprendizaje, ya no como un actor pasivo, sino como un actor activo en su propia construcción de conocimientos. Aparentemente, ver esto como la emergencia de un nuevo humanismo parece ser una visión idealista y utópica. Es cierto que esto aparece como utópico, sin embargo, todo lo anterior está basado en la evolución de la investigación científica, en las teorías emergentes y en estudios empíricos. (Casassus, 2002) Síntesis.
--	--

	La administración usa al hombre como exclusivo valor de cambio. Es importante para la empresa o la organización en la medida que es fuente de productividad. Mientras que su fuerza de trabajo sea cambiada por un salario, la persona será sometida a la vigilancia, control, seguir instrucciones y acatar órdenes. Una gestión centrada en el ser humano implica ver la integralidad de la persona, no solo como un recurso, valorara su creatividad, conocimientos, dignidad, libertad y autonomía. Las persona son seres activos dentro de la organización que construyen sus conocimientos y los aportan su saberes y experiencia.
Cultura de la organización	...las apertura a nuevas formas de administración debe implica el rechazo... a los dogmas; reintegración del trabajo y superación de la alienación; sensibilidad hacia los saberes fundamentales; sentido común y diversidad de lógicas; reconocimiento de las contradicciones; movilización, polivalencia y asociación del personal; distribución y difusión de información; autonomía relativa para todos en la empresa; y viabilizar el ruido y la auto organización, principalmente. (Monroy Varela, 2006) homem um ser fundamentalmente de comunidade, de sociedade, de relações com seus semelhantes. Relações nas quais e pelas quais ele vive, cria e leva a seu sentido de si-mesmo. (Aktouf 2001) ...o homem um ser fundamentalmente de comunidade, de sociedade, de relações com seus semelhantes. (Aktouf 2001) ... una organización que promueva la dignidad humana estimula la capacidad de los trabajadores, busca su bienestar, logra mejores condiciones de vida y crea un mayor valor para la sociedad. (Aradia y Portales, 2015)

	La esencia de la función del dirigente es la de implicarse en una multitud de intercambios verbales con sus superiores, sus empleados, sus colegas de otras unidades administrativas y una gran cantidad de personas externas a su organización. (Chanlat, 2015) Al analizar, construir o proyectar un modelo de organización, debemos considerar que se trata de un sistema social. Por tanto en el actúan los factores de la subjetividad, como los fines, las motivaciones, las esperanzas e interpretaciones que se incorporan al diálogo y la interacción social. Y estas realidades influyen en el rumbo y el funcionamiento del sistema, es decir, no están “determinadas”. Hay entonces una “organización natural”, en el sentido de que no responde a un plan previo, sino a sus propias necesidades o lo imprevisto. Lo “natural” se refiere a procesos que la mantienen “viva” en el sentido de renovarla y estabilizarla cuando las normas y estructuras se desactualizan frente a los cambios en las demandas internas o en los factores del contexto. (Etkin, 2015) ...el individuo necesita de los otros para ser persona, la organización puede considerarse como un espacio donde el empleado puede afianzar su unicidad, encontrar sentido a su vida y realizarse como persona, pues las personas pasan la mayor parte del tiempo en las organizaciones en relación con los otros. La organización es un lugar dentro de la sociedad para encontrarse a través de los otros... (Higuera Lopez, 2011) Síntesis. Una nueva cultura organizacional debe permitir la superación de la alienación, el reconocimiento de los saberes y conocimientos de las personas, el sentido común, los distintos puntos de vista.
--	---

	La organización se debe apreciar como un espacio de contradicciones, camaradería, diversidad y con diversos mecanismos de organización y comunicación. La organización es ante todo una forma de comunidad en la cual se expresan diferentes tipos de relaciones que manifiestan todo un sentido. En ella las personas buscan satisfacer sus necesidades, desarrollar su potencial e integración.
Proceso de gestión.	...la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos y, por sobre todo, las interrelaciones entre las personas en la acción. Los modelos de gestión se fundamentan en alguna teoría de la acción humana dentro de las organizaciones y que es necesario comprender esto para entender adecuadamente los procesos de gestión. Desde esta perspectiva, podemos decir con Schon y Argyris que la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera. (Casassus, 1998) Por otro lado el mismo autor nos expone la necesidad de la existencia de una filosofía de gestión, la cual la considera como ...cuerpo coherente de conceptos para la gestión, relacionado con: a) la misión y propósitos de la organización en su contexto (responsabilidad social); b) los principios, creencias y valores sociales como condiciones de orden general para las decisiones (capital social), y c) Las políticas y lineamientos para la acción que mejor reflejan dicha misión y principios (pautas de comportamiento). Por tanto, la filosofía supera las razones y explicaciones basadas en la eficacia, la eficiencia o la adaptación al contexto. Implica adoptar una posición explícita sobre lo que se considera justo, equitativo, correcto, deseable, responsable y otras categorías de análisis que son “cuestiones filosóficas” en tanto

	implican una reflexión crítica sobre la realidad existente y deseable. Hablamos aquí de filosofía como un saber en el nivel de lo social, lo cultural y lo político, que más allá de la racionalidad económica, se preocupa por la relación entre la organización y el desarrollo social. (Etkin, 2007) En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta, son metodologías, procesos, normas y procedimientos, pertenecientes a una cultura propia. También responde a ciertas creencias, expresadas en la aplicación de modelos de gestión, resultados de paradigmas aceptados, y representaciones sociales existentes, respecto al ser humano, la participación, el poder, la autonomía, la organización, la autoridad, la toma de decisiones, la información, el cambio, el control, la evaluación. (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015) . Há, evidentemente, exceções: administradores futuristas que souberam conciliar exigências ecológicas, sociais, o serviço prestado à comunidade, o respeito aos trabalhadores, os competidores, o mercado do tipo ganhador/ganhador (em vez do tipo ganhador/perdedor) etc. (Aktouf, 2006) Síntesis. La gestión incluye elementos de orden misional como la filosofía, misión, propósitos, políticas y lineamientos. De esta manera; desde las definiciones filosóficas organizacionales: la misión, propósitos, principios, creencias, valores, políticas y lineamientos se convierten en elementos estructurales de una propuesta de gestión humanista. Lo cual toma distancia de la gestión vista como una técnica y su racional económica.
--	---

	En la gestión se incorporan una serie de creencias y valores que determina aspectos como: respecto al ser humano, la participación, el poder, la autonomía, la organización, la autoridad, la toma de decisiones, la información, el cambio, el control, la evaluación Toda organización posee unos arreglos institucionales que le permiten fusionar; como unos recursos, unos procesos, unas estrategias y unas normas. Los procesos de gestión deben tener en cuenta las implicaciones sociales, comunitarias y ambientales. Lógicamente también las implicaciones sobre los sujetos. En la organización todos aprenden; tanto los administradores como los trabajadores. La generación de espacios de discusión y reflexión alejados de la segregación y jerarquización tradicionales. Posibilita la construcción de nuevos conocimientos dentro de la organización dentro de la organización. Pero implica el reconocimiento del otro y su saber.
Liderazgo.	El directivo docente ha de tener formación en competencias en: económica, pedagógica, política y cultural, ya que la gestión educativa humanista va más allá de la racionalidad técnica e instrumental. Al igual que poseer una fuerte formación teórica y una gran sensibilidad emocional y ética. Síntesis. El directivo docente debe tener una formación fuerte en el campo teórico de la gestión, económico, pedagógico, político y cultural. Siendo estos, campos que en la gestión educativa tienen asiento. E se debe tener una construcción ética y emocional. En la medida que muchas de sus acciones y decisiones pueden tener implicaciones de

	tipo ético y además implica el manejo de la emociones de los demás y las propias.
--	---

7.2 Categorías extraídas desde la tradición investigativa.

Como parte de la tradición investigativa se retoman con gran relevancia los aportes en cuanto a categorías de análisis las definiciones de categorías las investigaciones realizadas por (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015) ya que se trata de investigaciones en gestión en educación básica y superior, con un enfoque humanista. Por otro lado, las categorías de estas investigaciones presentan una cercanía conceptual y teórica importante con este estudio ya que fueron extraídas a partir de los aportes teóricos de Casassus, Titamomti, Sander y Arana. Considerados autores de gran relevancia en la gestión educativa latinoamericana y con un enfoque humanista.

Se encontraron otros trabajo investigativos en gestión educación media como el de Ramirez; 2012, que realizo una caracterización de la gestión educativa en colegios de Manizales. Sin embrago en esta lo que se define como categoría de análisis hace más alusión a temáticas que a categoría teóricas. En este menciona que se encontraron de cuatro (4) categorías importantes como: 1). Generalidades de la Institución Educativa; 2). Concepto de Calidad de la Educación; 3). De la Institución Educativa; y 4). De las personas; alrededor de estas categorías principales gira el análisis de los resultados obtenidos. (Ramirez C, 2012). En la medida que no se trata de categoría teóricas sino de temas de organización de información, no se logran incluir en este análisis.

Es así que de las investigaciones de Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, (2015) se extrajo lo siguiente:

Cuadro N° 7. Categorías extraídas desde la tradición investigativa.

CATEGORÍA.	SUSTENTACIÓN TEÓRICA.
Procesos de gestión en	De acuerdo a los autores mencionados: ...La gestión incluye aspectos como los modelos, estilos, metodologías, estructuras, en procesos de

instituciones educativas	planeación, organización, dirección, control, seguimiento, evaluación de los recursos y los propósitos de una organización social... Los cuales también son apreciables en una institución educativa. Igualmente define la gestión y la administración como...el conjunto de conocimientos que permiten la existencia y sostenibilidad de los procesos de regulación y autonomía de las organizaciones humanas según sus propósitos sociales. Lo cual nos lleva a entender las organizaciones como...grupos de personas temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados desde su cultura. Los autores: Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015 nos expone como los proceso de gestión pueden ser entendidos en tres dimensiones: • El respeto a la dignidad de cada ser humano, base para la interacción personal en dependencia de los contextos. • La reflexión ética sobre la norma. • La legitimidad de los procesos y actividades educativas de la institución. De acuerdo a este planteamiento han surgido nuevas escuelas, teorías y modelos de gestión que gran relevancia al reconcomiendo de la acción humana intencional cooperada y con proyección. En la cual se ponen en juego valores, emociones y conocimientos alejándose de la noción de administración como medio de dominio, control y subordinación. En la gestión se integra lo técnico, los valores, las creencias y las emociones de los sujetos. En lo técnico la gestión comprende lo relacionado con las nomas procedimientos, sistemas y metodologías. También responde a las creencias que se hacen manifiestas en los
---------------------------------	---

	modelos, estilos, paradigmas y visones sobre el ser humano, autoridad, poder, autonomía, entre otros. La gestión también incluye la consolidación de la organización; lo cual implica una adecuada resolución de conflictos y una convivencia relativamente ordenada, al igual que el pleno reconocimiento de las características propias del contexto en el cual se encuentra la institución educativa. Para los autores mencionados: la gestión en la educación abandona las formas simples y se recrea en la complejidad, que sienta las miradas sobre prácticas abiertas con despliegues de novedad a partir de las lecturas de contexto y las tensiones propias de la diferencia que provoca transformaciones, da centralidad en lo pedagógico, con su apuesta por la producción de conocimientos, el aprendizaje y el desarrollo de la cultura y la sociedad.
Autonomía y centralidad del sujeto	Para Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, (2015) en gestión en educación: los sujetos se encuentran vinculados a las instituciones como actores que las habitan y en ellas realizan un trabajo de construcción, reconstrucción y deconstrucción en el marco de sus necesidades e intereses... Por tal motivo, un nuevo enfoque sobre gestión en educación... recupera la voz de todos los actores posibilitando la participación de estos a través de acuerdos y consensos sobre principios establecidos, para el mejoramiento continuo de los procesos de organización, planificación y evaluación. Aquí la gestión se concibe como un sistema de conocimientos en donde las personas participan con su saber pedagógico, su trabajo en colectivo, su corresponsabilidad y su capacidad crítica y propositiva.
Construcción de conocimientos	Se considera las instituciones educativas como organizaciones con unas construcciones culturales a través de distintos procesos;

integradores y colectivos y aprendizaje social continuo	históricos, contextuales y dinámicos. De acuerdo los autores: Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, (2015) La institución educativa y la gestión el conocimiento y el aprendizaje no se limita a los enfoques tradicionales sino a la integración de conocimiento de técnicos, humanos, personales, colectivos, experienciales, históricos, prospectivos y cotidianos de las personas que la integran. Lógicamente de estos también hace parte el conocimiento en gestión y pedagogía. La cultura institucional se construye como un entramado de conocimiento de distinto orden; educativo, disciplinares, entre otros. Incluso en mismo conocimiento personal en interacción con los demás. Como parte del intercambio y construcción de conocimientos se encuentra la capacidad de generar diálogos abiertos y participativos y la posibilidad de construir equipos de trabajo, redes de conocimiento, comunidades académicas y de aprendizaje. El liderazgo del directivo exige una alta calidad en las relaciones interpersonales y el clima laboral lo cual implica el conocimiento de sus integrantes, aprendizaje social continuo.
Cultura institucional y acción participativa	El trabajo de las personas y con las personas es la apuesta fundamental de la gestión en educación. En ella deben imperar la búsqueda de acuerdos y los consensos en la búsqueda de una educación de calidad más allá de lo estrictamente normativo. Es decir, se considera que el trabajo en equipo, la construcción de institucionalidad y aprendizaje continuo va construyendo nuevos paradigmas de calidad. De acuerdo a lo anterior...se considera importante la mejora en los procesos, orientando la mirada hacia la flexibilidad, la creatividad y el aprendizaje continuo, considerando como características propias de los sujetos, el liderazgo, la satisfacción en el trabajo así como la capacidad

	y adaptación al cambio. (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015) Así, la gestión en educación implica una mirada interdisciplinar y sistémica en donde los sujetos son lo más importante. Siendo los sujetos los gestores y poseedores de los conocimientos y los posibilitadores de los procesos de gestión y los logros instituciones. La gestión en educación se centra en los sujetos; sus dinámicas, prácticas, relaciones y procesos singulares y colectivos. Es así que se ubica a la escuela como institución y organización que porta la gestión la cual configura un horizonte de calidad de la educación. En la escuela se construye una cultura institucional, en donde se ponen en juego unos pensamientos y circulan unos referentes y se realizan unas acciones de gestión con a sin proyección. Es así que se entiende por cultura institucional: <i>aquella cualidad relativamente estable que resulta de la comprensión e implementación de políticas tanto de carácter territorial como institucional que afectan a la institución educativa, así como, de los modos de comprensión, de los acuerdos y las prácticas derivadas de la actuación de las personas que despliegan y ponen en funcionamiento los procesos académico-administrativos institucionales; lo cual se establece como referente de acción y actuación en la cotidianidad, estableciéndose como marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas y de la orientación de las decisiones y actividades de los actores institucionales.</i> (Arana, Garzón, Mera, Ramirez, & López, 2015) La característica fundamental de la relación entre cultura institucional y gestión es la posibilidad de construir acciones cooperadas en el marco de una corresponsabilidad en donde la gestión juega un papel de facilitador de la cultura institucional y la cultura. Como parte de la cultura institucional se promueven las relaciones humanas y sociales,
--	---

	la construcción de aprendizajes, los valores, la participación, el trabajo en equipo y las redes de concomimiento. En la cultura institucional se hacen manifiestos unos pensamientos, prácticas y referentes. Es en este marco que se posibilita la acción participativa en los ámbitos político, académico, administrativo y práctico. La acción participativa tiene una doble dimensión; en la consolidación de una calidad de la educación y la consolidación de un horizonte de sentido común. En la institución educativa se presentan diversos tipos de tensiones. La acción participativa consiente y deliberada puede propiciar la construcción de consensos como parte de la definición de un sentido común. Es así que la acción participativa no solo se entiende como participación en la toma de decisiones sino en las acciones cotidianas para la consolidación de la coherencia en los compromisos institucionales. Procesos como la definición de calidad, evaluación, autoevaluación, acreditación generan cuestionamientos respecto a la gestión ya que estos son asuntos que rebasan lo meramente instrumental a la hora de tomar decisiones y adelantar procesos.
--	--

7.3 Categoría emergentes.

Como producto de los datos de campo se encontró que surge una categoría con gran relevancia: el liderazgo. Si bien es cierto en los dos tipos de definiciones de categorías anteriores el liderazgo aparece como elemento transversal en los procesos de gestión; cultura organizacional, centralidad de la persona y construcción de aprendizajes; en lo indagado el liderazgo aparece como algo determinante.

7.4 Síntesis de categorías.

Al cruzar las tres fuentes para la definición en categorías encontramos la siguiente tabla en la cual se presenta una síntesis de ellas.

Cuadro N° 8. Síntesis de categorías.

Categorías teóricas.	Categorías desde la tradición investigativa.	Categorías emergentes.	Síntesis de categorías.
• Las persona y lo humano como lo central. • La cultura de la organización. • Procesos de gestión. • Liderazgo.	• Procesos de gestión en las instituciones educativas. • Autonomía y centralidad del sujeto. • Construcción de conocimientos integradores y colectivos y aprendizaje social continuo. • Cultura institucional y acción participativa.	• Liderazgo.	• Autonomía y centralidad de los sujetos. • Procesos de gestión. • Construcción de conocimiento integradores y colectivos. • Cultura institucional y acción participativa. • Liderazgo.

De esta manera consolidamos cinco categorías de análisis; las cuales serán nuestro “lentes” a través de los cuales analizaremos la realidad encontrada:

- Autonomía y centralidad de los sujetos.
- Procesos de gestión.
- Construcción de conocimiento integradores y colectivos.
- Cultura institucional y acción participativa.
- Liderazgo.

6.5 Categorías y subcategorías.

Para realizar el análisis de contenido las categorías se dividen en subcategorías. Ellas expresan la esencia de la categoría y permiten particularizar en el análisis. Esta se definieron de acuerdo a los planteamiento teóricos de los autores que sustentan las diferentes categorías. Algunas de ellas es posible ubicarlas en varias categorías ya que son transversales, sin embargo para efectos del estudio se ubicaran solo en una categoría.

Cuadro N° 9. Categorías y subcategorías.

Categorías.	Subcategorías.
Autonomía y centralidad de los sujetos.	• Autonomía. • Construcción de acuerdos y consensos. • Relevancia de la condición de los sujetos.
Procesos de gestión.	• Misión y propósitos. • Principios creencias y valores. • Políticas y lineamientos. • Dimensión técnica. • Implicaciones sociales, comunitarias y ambientales. • Mecanismos de dialogo y reflexión. • Cooperación y trabajo en equipo. • Convivencia y conflictos. • Contextualización. • Valoración de la diversidad.
Construcción de conocimiento integradores y colectivos.	• Construcción y aporte de saberes y experiencias. • Construcción de comunidades de aprendizaje.
Cultura institucional y acción participativa.	• Procesos comunicativos. • Posibilidades de interacción informal y formal. • Corresponsabilidad. • Mejoramiento y calidad • Compromiso institucional, social y cultural. • Procesos evaluativos.
Liderazgo.	• Formación específica. • Sensibilidad ética y emocional. • Calidad de las relaciones interpersonales. • Clima laboral.

Para cada una de las categorías y subcategorías se desarrolla la metodología de Eisner: descripción, Interpretación, Valoración y Tematización. Previamente a esto se organiza en una matriz la información de campo recolectada para posibilitarlo. (Anexo N°4)

8. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.

En este capítulo se presentará de manera sintética el análisis de los datos obtenidos e interpretación de resultados obtenidos en cada una de las categorías de la caracterización de la gestión educativa en la institución. Para ello se tuvieron en cuenta los hallazgos de la revisión documental y las entrevistas aplicadas (ver anexo 5). Esta información se analizó mediante la definición de categorías y subcategorías. Luego se realiza la sistematización de la información de acuerdo a los expuesto por Eisner; describir, interpretar, valorar; finalmente se hace un tematización general. En el anexo 1 se presenta de manera profunda y minuciosa la descripción, interpretación y valoración para cada una de las categorías y subcategorías.

8.1 Matriz de resultados.

Los resultados presentados en la siguiente matriz, son sintetizados a partir de la información recolectada, la cual se transcribe en su totalidad en el Anexo 5. La información se indagó de acuerdo los aspectos de la guía 34; los cuales se ubicaron en las subcategorías definidas para cada categoría.

Cuadro N° 9. Matriz de resultados.

CATEGORÍAS.	SUBCATEGORÍA S.	ASPECTO SEGÚN GUÍA 34.	SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS.
Autonomía y centralidad de los sujetos.	Autonomía .	Proyectos de vida	No se le dan gran relevancia las expectativas, anhelos y proyectos de los estudiantes y los maestros. Se expresa un desprecio por su condición particular.
	Construcción de acuerdos y consensos.	Consejo directivo	Su funcionamiento se vio alterado por una serie de conflictos internos muy agudos. Muchas decisiones que se debieron tomar allí, se tomaron unilateralmente por el rector.
		Consejo académico	No tenía un funcionamiento activo. El análisis de los planes de estudio, sus intensidades académicas, metodologías y evaluación; estaba restringida a las observaciones rectorales.
		Comisión de evaluación y promoción	No lograban dar salida a los asuntos de evaluación y promoción. Algunos de los conflictos más importantes de la institución estaban relacionados con la falta de reglas claras frente a la evaluación de estudiantes y la promoción.

		Asamblea de padres de familia	Debido a tensiones existentes entre la dirección de la institución y la comunidad; estas se tornaron en espacio de agresiones verbales y de ataques mutuos entre rector y padres de familia.
		Consejo de padres de familia	Se elige en la primera reunión de padres de familia pero no reúne más en todo el año lectivo.
	Relevancia de la condición de los sujetos.	Reconocimiento de logros	Los logros no se reconocían y muchos menos su aporte a la institución. Al respecto los docentes expresan que incluso en algunos momentos los llamados de atención se hacían públicos convirtiéndose en verdaderos escarnio y desautorizaciones.
		Identificación y divulgación de buenas prácticas	No existía ni la actitud ni el mecanismo para la identificación de las buenas prácticas. Los logros docentes o sus necesidades eran simplemente desconocidos.
		Inducción a los nuevos estudiantes	No existe una estrategia o programación que permita la inducción a nuevos estudiantes. Incluso no existe un mecanismo que permita identificar con claridad el nivel académico, situación comportamental y necesidades de los nuevos estudiantes.
		Motivación hacia el aprendizaje	Las situaciones de conflicto que se presentaba afectaban enormemente las posibilidades de desarrollar adecuadamente procesos de enseñanza aprendizaje. Sobre los docentes se evidenciaban desánimos que incluso hacen que su trabajo sea poco productivo. Por parte de los estudiantes también se presenta desmotivación.
		Bienestar del alumnado	No existía una política para garantizar el bienestar de los estudiantes. Tampoco la existía para garantizar el bienestar de los docentes o de los padres de familia.
		Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción.	La institución no cuenta con este tipo de apoyo, ya que tan solo se da inicio a la formalización un manual de convivencia y sistema institucional de evaluación. Por lo tanto el apoyo a estudiantes con bajo desempeño no se realizaba.
		Estímulos	La institución no tiene una política de estímulos. Por el contrario; existe una constante desestimulación al trabajo de los docentes, estudiantes y el personal administrativo.
		Bienestar del talento humano	No existe un adecuado bienestar del talento humano. Se desarrollan actitudes que generaban lo contrario; un nivel muy alto de malestar y zozobra incluso llegado a hablarse de escarnios y amenazas.
		Necesidades y expectativas de los estudiantes	La institución no posee mecanismo que permita valorar e integrar las necesidades y expectativas de los estudiantes.
	Procesos de gestión.	Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada	En su definición no se logra apreciar un contextualización apropiada, no tiene mucho significado para la comunidad educativa y su nivel de apropiación por parte de la comunidad es casi nulo.
		Conocimiento y apropiación del direccionamiento	No existe un direccionamiento claro en la institución educativa. En el PEI no existe ninguna definición respecto los mecanismos o medios de gestión que la institución aplicará. Esto es sustituido por las imposiciones rectorales.

	Principios, creencias y valores.	Enfoque metodológico	La institución había definido un enfoque metodológico hacia el constructivismo; sin embargo su apropiación, conceptualización y viabilización fue prácticamente nula. En la práctica las metodologías tradicionales seguían imperando
		Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales	Las opciones didácticas en la institución son muy limitadas. Las metodologías de la escuela tradicional son las más aplicadas. Es posible encontrar algunos elementos asociados con la falta de planes de estudio, deficiente planeación, poca diversidad y pertinencia en las didácticas y un bajo nivel de seguimiento y retroalimentación. En cuanto a los proyectos transversales; estos eran una formulación con una muy limitada aplicabilidad.
		Relación pedagógica	La valoración de los procesos pedagógicos y su viabilidad es muy limitada. Desde la dirección de la institución no existen propuestas tendientes a las definiciones pedagógicas institucionales, la formación pedagógica de los docentes y la aplicación de estrategias pedagógicas claras.
		Perfiles	En la mayoría de los casos se asignaba de acuerdo a perfil. Se encuentran que existen tres casos en los cuales no se tuvo en cuenta el perfil para la asignación académica. Es el caso del área de proyectos, mercadeo y Sociales. La asignación en estas áreas se hace de manera caprichosa.
	Políticas y lineamientos os Dimensión técnica	Metas institucionales	Las metas institucionales no son claras ni contextualizadas. En el PEI se hace una consignación de los principios generales normativos pero no se hacen planteamientos de acuerdo a la cultura específica de la institución o sus necesidades.
		Manual de convivencia	La institución no contaba con un manual de convivencia aprobado y apropiado por la comunidad educativa. Esto hacía muy difícil la aplicación de algún tipo de norma que garantizara una adecuada convivencia.
		Articulación de planes, proyectos y acciones	No es posible hablar de planes y proyectos articulados ya que se carecía de ellos. En la mayoría de los casos se funcionaba sin una proyección clara y simplemente cumpliendo con las exigencias cotidianas.
		Estrategia pedagógica	La institución no logra definir una estrategia pedagógica. Se realizó una definición de tipo formal pero no se logró contextualizar y apropiar por parte de los docentes.
		Estrategias para las tareas escolares	No existía una estrategia institucional unificada alrededor de las tareas escolares estas se asignaban de acuerdo al criterio de cada uno de los docentes.
		Estilo pedagógico	La institución no tiene un estilo pedagógico unificado. Es así que todo se centra en lo que el docente desee desarrollar. No se logra incorporar a los procesos pedagógicos las expectativas, necesidades y particularidades de los estudiantes. Igualmente no se logra aplicar una propuesta teorizada o argumentada en los pedagógicos.
		Evaluación en el aula	La evaluación en el aula se encuentra completamente desarticulada del algún sistema institucional de evaluación. No se aprecian evaluaciones de tipo formativo o de proceso. En algunos casos carece de objetividad incluso a la hora de definir promoción.
		Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física	La institución no tiene ningún programa de adecuación y embellecimiento de la planta física.

		Ambiente físico	La institución educativa tiene una grave crisis de planta física. Esta es insuficiente. No se posee infraestructura propia para la sección primaria de la sede principal y la planta física en general de las sedes está en un gran deterioro. A lo cual no se le hacía mantenimiento.
		Autoridades educativas	Las autoridades educativas en general manifestaban una preocupación en cuanto a la relación de rector con la comunidad
		Plan de estudios	Los planes de estudio de la institución tradicionalmente se elaboraron y entregaron como un requisito al comenzar el año pero no se usaban como guía y rumbo para el desarrollo de las actividades curriculares. Algunas asignaturas no poseían plan de estudios formal.
		Recursos para el aprendizaje	Los recursos para el aprendizaje son muy limitados. Tan solo se cuenta con algunos textos de manejo de los docentes. Sin embargo es importante resaltar que materiales de gran interés como libros de la biblioteca, laboratorios digitales y materiales de laboratorio se encontraban sin desempacar de sus cajas de transporte. Esto evidencia una falta de interés por tal aspecto. En cuanto a otros tipos de materiales su dotación es muy limitada.
		Jornada escolar	Existe una jornada escolar definida pero su cumplimiento se veía muy afectado debido a que se evidenciaba una permanente falta de aprovechamiento del tiempo.
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje	Los recursos en general son escasos y su interés por tratar de ampliarlos era muy bajo. No existe propuestas para el mejoramiento o adquisición de recursos. Por consiguiente su uso articulado es inexistente.
		Uso de los tiempos para el aprendizaje	Existe una definición de la jornada escolar. Sin embargo su cumplimiento tenía muchas dificultades. La clase se iniciaba un poco tarde y se terminaba temprano. La llegada a la institución de docentes y el Esto llevaba a que los procesos de enseñanza aprendizaje se vieran afectados.
		Planeación de clases	Solo algunos docentes manejaban algún tipo de esquema de planeación de clases. La ausencia de planes de estudio formales y de verificación por parte de la dirección de la institución hizo que esto no tuviera gran relevancia. La no planeación adecuada de las clases limita también las posibilidades de logros académicos.
		Proceso de matrícula	El proceso de matrícula se realiza de acuerdo a lo que exige la norma vigente. Es importante resalta que este tipo de procesos se desarrollan en la institución con gran orden y cumplimiento.
		Archivo académico	La institución cuenta con un archivo académico que da cuenta de los procesos desarrollados, principalmente de tipo administrativo y contable. Hay falencias en cuanto a archivo relacionado con seguimiento a procesos de tipo académico como la evaluación, actas de reuniones de docentes y padres de familia y seguimientos a situaciones de orden laboral y comportamental.
		Boletines de calificaciones	La institución cuenta con un contrato con una empresa privada que provee la sistematización de los boletines. En ellos se organiza lo básico que exige el decreto 1290. Sin embargo estos carecen de una verdadera información que dé cuenta de procesos evaluativos de tipo formativo, continuo y particular para cada estudiante. Básicamente se ofrece una valoración de tipo cuantitativo que permite definir promoción.
		Mantenimiento de la planta física	La planta física de la institución se encuentra en un nivel de deterioro importante. De parte de la institución no se han realizado inversiones para su ampliación o mantenimiento

		Adquisición de los recursos para el aprendizaje	Los recursos que se adquieren para el aprendizaje son pocos. Se adquieren algunos textos guía para el docente que se compran a juicio del rector de la institución. En los planes de compras de la institución la adquisición de recursos para el aprendizaje no se contempla.
		Suministros y dotación	Los suministros básicos de la institución están relacionados con los elementos de aseo y los de papelería para la secretaria. No existe una definición clara de adquisición de suministros enfocados a los procesos de aula.
		Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje	Los equipos que posee la institución; como los computadores; reciben un escaso mantenimiento y permanentemente se deterioran y simplemente se almacenan pero no se reparan. Mantenimiento tipo preventivo no se realiza.
		Seguridad y protección	La institución no cuenta con un plan de riesgos y seguridad. No se ha levantado un mapa de riesgos, ni una forma de contingencia ante una eventualidad. Tan solo se cuenta con algunos elementos como camillas, extinguidores y botiquín. Sin embargo estos últimos se encuentra vencidos y no existe una adecuada capacitación para sus uso.
		Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)	El presupuesto de la institución se maneja a través del fondo de servidos educativos el cual es manejado por el consejo directivo pero ejecutado por el rector. Se encienden que algunos rubros se manejan por fuera del fondo de servicios educativos incluso sin consentimiento del consejo directivo.
		Contabilidad	La contabilidad general de la institución se organiza de acuerdo lo establecido por el ministerio de educación nacional. Su verificación y presentación de informes se realiza por un contador contratado por la institución..
		Ingresos y gastos	Los ingresos y gastos de la institución son responsabilidad; además del rector; del señor pagador de la institución. Este aspecto presenta una buena ejecución
		Control fiscal	No se encuentra en documentos oficiales ningún tipo observación al respecto. Al revisar los documentos de tipo contable se encuentra que el pagador de la institución y la contadora contratada han desarrollado una buena labor.
		Uso de la planta física y de los medios	Se presentan daños sobre la planta física, desaseo y la permanente presencia de personas ajenas a la institución en la jornada escolar. No se evidencia una preocupación por parte de la dirección de la institución por la superación de esta problemática.
	Implicaciones sociales, comunitarias y ambientales.	Actividades extracurriculares	La institución no cuenta con ningún tipo de actividades extra curriculares para estudiantes docentes o la comunidad en general. Muchos de las situaciones de conflicto generadas por la dirección de la institución obedecían a situaciones generadas en espacios extra curriculares. El exceso en el consumo de alcohol, los desórdenes y grescas producto de la ingesta de bebidas embriagantes fueron unos de los factores que provocaron situaciones de conflicto entre la comunidad y el rector de la institución.
		Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)	La institución cuenta fundamentalmente con los servicios de transporte, restaurante escolar y tienda escolar. Con los demás como enfermería, odontología y psicología no se cuenta.
		Oferta de servicios a la comunidad	La institución ofrece el programa de educación de adultos para la comunidad. Sin embargo en este se observa un escaso nivel de estructuración, ejecución y seguimiento.

		Servicio social estudiantil	No existe la elaboración clara de un proyecto que los sustente, tan solo una planilla de ejecución de horas con un responsable. Tampoco se evidencia un acta o documento que permita identificar que como institución se orientó las líneas de trabajo o prioridades del servicio social
	Mecanismos de diálogo y reflexión.	Evaluación del desempeño	La institución no cuenta con mecanismos de diálogo, reflexión y evaluación de sus actividades. Algunos de ellos se tornaron en agresiones y conflictos.
	Cooperación y trabajo en equipo.	Trabajo en equipo	El trabajo en equipo no se promovía. Este se desarrollaba de manera muy inequitativa. El rector de la institución generalmente delegaba las tareas de síntesis y de mayor responsabilidad en solo una persona de confianza. Ella se encargaba de recopilar y entregar la información, diligenciar los formatos y socializar. En muchos casos se promovían discordia y conflictos entre docentes.
	Convivencia y conflictos.	Comité de convivencia	El comité de convivencia no existía. Esto debido a que la institución no contaba con un manual de convivencia definido y analizado con la comunidad educativa. La ausencia de esto generó que los problemas de convivencia se salieran fácilmente de las manos y que se empalicara una reglamentación de tipo improvisada y de acuerdo al criterio de quien le correspondía aplicar.
		Manejo de conflictos	La no existencia de un manual de convivencia hizo que los conflictos no se pudieran solucionar y que tendieran a empeorar. Estos llegaron al nivel de la agresión verbal y del desconocimiento de cualquier forma de autoridad. En cuanto los conflictos entre docentes y rector; esto se hicieron cada día más agudos presentándose diferentes tipos de expresiones: amenazas de desvinculación, tratos despectivos, burlas, insultos, escarnios públicos, en general se promovió un ambiente de zozobra y miedo. En algunos casos estos conflictos llegaron a la agresión física entre el rector y miembros de la comunidad.
		Manejo de casos difíciles	No existe una forma de manejar los casos difíciles a interior de la institución. Los conflictos no se solucionaban y tendían a empeorar. De parte de la dirección de la institución no se tenía ni la actitud ni el mecanismo para a solución de problemáticas complejas en los diferentes niveles.
		Convivencia y manejo de conflictos	Se construyeron ambientes de miedo y persecución por parte del rector quien lo hacía como un medio para imponer sus decisiones y voluntad. No existía un diálogo adecuado ni mecanismos viables para solucionar los conflictos.
	Contextualización.	Familias o acudientes	La relación y vinculación de las familias y acudientes con la institución se encontraba muy deteriorada. La institución se caracterizaba por tener una muy buena participación de parte de los padres de familia, lo cual fue disminuyendo progresivamente. También se encuentran familias que debido a su bajo nivel educativo no se logran vincular a los procesos escolares de los estudiantes.
		Escuela de padres	La escuela de padres se desarrolla como un proyecto transversal que se formula al comienzo del año. Este se centra en el desarrollo de charlas puntuales que se ejecutan en una o dos oportunidades al año.
		Seguimiento a los egresados	No existe un mecanismo de seguimiento a egresados.

		Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación	La institución no cuenta con ningún programa que atienda a este tipo de población. Los procesos de inclusión y de identificación de estudiantes con necesidades educativas especiales no se han desarrollado lo suficiente.
		Prevención de riesgos físicos	La institución no cuenta con un programa debidamente estructurado de prevención de riesgo físico. Tampoco existe un levantamiento de riesgo o de simulacros.
		Otras instituciones	La relación con otras instituciones; principalmente con la alcaldía municipal también se vio afectada. Su distanciamiento ocasiona que no se pudieran viabilizar proyectos e inversiones importantes en la institución. En este periodo no se realizó ningún tipo de proyecto con otras instituciones. Se desarrolló relación con el SENA y el programa las letras van por Colombia a quienes se les permitía desarrollar su trabajo.
		Sector productivo	El sector productivo local es el de la minería de esmeraldas. Los conflictos generados por el consumo de alcohol y por la exacerbación de diferencias políticas hicieron que se presentara un distanciamiento. Se llegaron a presentar verdaderos conflictos de orden personal entre el rector de la institución y empresarios de la región.
		Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos	La institución no atiende grupos étnicos.
		Prevención de riesgos psicosociales	Son muchos los riesgos de tipo psicosocial a los que se exponen los estudiantes: abuso, maltrato, abandono, vicios, violencia, agresividad, entre otros. Pero desde la institución no se tiene ninguna estrategia para la prevención de estos. En su ocurrencia no se le da un claro tratamiento.
		Programas de seguridad	La institución no cuenta con programas de seguridad. Fuera de ella, sobre estudiantes; han ocurrido graves situaciones que lamentar.
	Valoración de la diversidad.	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural	La definición de las políticas de inclusión tan solo da inicio. Como definición de política no se encuentra una hoja de ruta respecto al tratamiento y procedimientos que se le debe dar a esta población.
Construcción de conocimiento integradores	Construcción y aporte de saberes y experiencias.	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	La toma de decisiones en la institución está restringida a los dictados del rector de la institución que no manifestaba un criterio claro, justificado y sustentado para la toma de decisiones. No existía un buen uso de la información que se producía en la institución. Existía un nivel muy alto de desinformación y en muchos casos desde la misma rectoría la información se manejaba de manera poco objetiva.
		Inducción	No existe ningún tipo de programa o actividad de inducción ni para estudiantes o docentes.

s y colectivos.		Apoyo a la investigación	En la institución no se apoyan los procesos de investigación. No existen dinámicas investigativas incluso sin apoyo formal por parte de la institución.
	Construcción de comunidades de aprendizaje.	Formación y capacitación	La formación y capacitación de los docentes está a cargo de la secretaria de educación. Lo cual es bastante reducido. Esta básicamente se reduce a la citación a algunos eventos puntuales a los cuales no se les hace seguimiento. A nivel de la institución no se desarrolla ningún tipo de capacitación.
Cultura institucional y acción participativa.	Procesos comunicativos.	Mecanismos de comunicación	No existía un real mecanismo de comunicación asertiva. Por el contrario; se desarrolló una serie de formas autoritarias, agresivas, despectivas y descalificativas entre los miembros de la comunidad educativa.
	Posibilidades de interacción informal y formal y participación.	Consejo estudiantil	Existía un consejo estudiantil convocado y dinamizado por los docentes que coordinaban el proyecto transversal de democracia. Sin embargo su funcionamiento estaba restringido fundamentalmente a la elección del representante estudiantil al consejo directivo.
		Pertenencia y participación	El sentido de pertenencia institucional no se promovía. La comunidad en general si manifestaba una profunda preocupación por lo que ocurría en la institución. Esto en la medida que su retroceso institucional generaba desmotivación y apatía con los procesos institucionales.
		Participación de los estudiantes	Los mecanismos de participación de los estudiantes en la vida institucional es bastante limitada. Se reduce a los cargos designados para el gobierno escolar; personero estudiantil y representantes. No existen otros espacios que tengan como propósito promover la participación de los estudiantes.
		Asamblea y consejo de padres de familia	La asamblea de padres para la entrega de informes académicos de los estudiantes. En ellas se genera un espacio para que los padres den los informes respectivos de restaurante, asociación de padres, junta de acción comunal. Pero estos mismos espacios se convertían en grandes conflictos entre el rector de la institución y los padres de familia.
		Personero estudiantil	Existe un personero estudiantil elegido por todos los estudiantes. Pero su accionar es muy limitado. Luego de la elección su presencia se veía limitada a participar de algunos espacios en los que se le invitaba.
		Participación de las familias	De manera sistemática no se desarrollaban la vinculación de las familias a los distintos procesos institucionales. Las familias se vinculan solo cuando se presentaban situaciones de conflicto con estudiantes; por razones académicas o comportamentales.
	Corresponsabilidad.	Asignación académica	La asignación académica de la institución en la mayoría de los caso se realizaba de acuerdo a perfiles. Sin embargo al revisar las resoluciones de asignación se encuentra tres casos que no obedece a perfil. Es el caso de sociales, gestión empresarial y proyectos. Estos procesos no eran concentrados y básicamente eran definidos unilateralmente por el rector.
	Mejoramiento y calidad	Seguimiento a los resultados académicos	Los resultados académicos no se convertían en un insumo para el mejoramiento institucional. En algunos casos se convertían en un mecanismo de presión sobre docentes y estudiantes pero no para la formulación de estrategia para su fortalecimiento. En general se evidencia la falta de discusión al respecto.

		Uso pedagógico de las evaluaciones externas	Los resultados en las pruebas externas fueron un poco bajos; particularmente en las áreas de español e inglés. Pero no se logró consolidar una discusión y acciones para su mejoramiento. Se encontraron algunas acciones aisladas de los docentes.
	Compromiso institucional, social y cultural.	Pertenencia del personal vinculado	Los conflictos que se presentaban entre los docentes y la comunidad y el rector de la institución afectaban mucho el sentido de pertenencia.
	Procesos evaluativos .	Seguimiento y autoevaluación	No existía una actitud ni mecanismo constante que permitiera el seguimiento a los procesos. La improvisación y falta de continuidad imperaba. Esto de acuerdo a lo expresan los docentes. Tal seguimiento y evaluación se realizaba diligenciando algunos formatos de la guía 34. Solo un grupo que se encargaba de organizar la información. Los documentos finales no se hacían públicos ni se discutían.
		Evaluación	Los procesos evaluativos en la institución estaban regidos por algunos consensos entre docentes pero no por un sistema institucional de evaluación de estudiantes. Esto dificultaba el poder definir mecanismos de evaluación confiables. Los tipos de evaluación aplicados están orientados a la definición de calificaciones más que a un enfoque de evaluación diagnóstica, formativa o continua.
		Seguimiento a la asistencia	Los controles de asistencia de los estudiantes se realizaban casi exclusivamente por parte de los docentes que tenían a cargo el curso. Muchos estudiantes no asisten a la institución por estar vinculados a las actividades de guaquería de esmeraldas.
		Actividades de recuperación	Al no existir criterios claros frente a la evaluación de estudiantes esto se prestaba para todo tipo de subjetividades. Es así que en muchos casos los resultados de las evaluaciones y las recuperaciones se convirtieron en elementos de gran conflicto institucional.
		Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje	La aplicación de estrategias diferenciadas para esta población no se evidencia. En la institución existían muchos casos de estudiantes que requerían la atención a los cuales no se les prestó atención y otros que fueron mal diagnosticados.
		Seguimiento al uso de los espacios	Se encuentran espacios con mala asignación que ocasionaban su subutilización o incomodidad. Es el caso de espacios como la biblioteca la cual se encontraba sin funcionar, el laboratorio; completamente subutilizado, la sala de informática ubicada en un lugar con mucha humedad, los baños usados como bodega y la falta de oficinas propias para la parte administrativa de la institución.
Liderazgo.	Formación específica.	Liderazgo	El rector de la institución poseía una formación en teología. No tenía formación específica en lo administrativo o pedagógico. Además se evidencia que a pesar de tener más de 7 años como rector, no se logra hacer una adecuada síntesis de su experiencia; en aspectos como manejo de personal, solución de conflictos, gestión, entre otros.

	Sensibilidad ética y emocional.		El rector de la institución no se mostraba sensible ante las situaciones que afectaba a los docentes. Por el contrario, generaba situaciones que ofendían o producían miedo o angustia. Incluso se llegó al extremo de intentar involucrarse en la vida personal de los docentes para controlarlos. Entre docentes esto también se llegó a presentar. De parte de ellos también hubo agresiones a otros compañeros, perdiéndose toda forma de tolerancia y solidaridad.
	Calidad de las relaciones interpersonales.		Las relaciones interpersonales estaban bastante dañadas. Los lazos de unidad institucional prácticamente no existían. Cada estamento estaba por su lado. Entre docentes y padres de familia se presentó la conformación de bandos que reñían entre sí. Igualmente se había consolidado unos tratos despectivos, tenso, vulgares y poco productivos. Todo esto promovido desde la dirección de la institución.
	Clima laboral.		En la institución se consolidó un liderazgo de tipo autoritario y arbitrario. El clima laboral era tenso y de gran malestar principalmente para los maestros quienes eran objeto de escarnios, persecuciones, ridiculizaciones, malos tratos y amenazas.

8.2 Descripción, interpretación y valoración.

La sistematización de la información obtenida en los hallazgos se realizó de acuerdo a lo expuesto por Eisner; describir, interpretar, valorar; finalmente se hace una tematización general; como parte de su propuesta de indagación cualitativa.

Cuadro N° 11. Descripción, interpretación y valoración.

Categoría: autonomía y centralidad de los sujetos.

Descripción.	Interpretación.	Valoración.
No se confiere una autonomía real a los sujetos.	El directivo y la misma normatividad consideran que el control es fundamental para el cumplimiento.	La autonomía como posibilidad de desarrollar iniciativa, creatividad, diálogo e interacción, es muy importante.
	Las funciones del rector posibilitan el control de las personas.	La normatividad otorga autonomía pero la sofoca por distintos mecanismos.

Se evidencian muchas maneras de ejercen control. No existían espacios para la participación construcción de acuerdos y consensos y si una fuerte tendencia al imposición. Se desprecia la condición o dificultades de las personas.	Existía una tendencia a imponer determinaciones incluso las que la ley posibilita como autónomas. La imposición y el autoritarismo como formas propias de la gestión tradicional. Es un rasgo de la gestión tradicional la exigencia y cumplimiento de metas e indicadores sin tener en cuenta la condición de las personas. Situación que también es promovida por la norma.	Una gestión sin participación y dialogo tiende a no reconocer la autonomía. En la consolidación de un PEI se centran muchas de las posibilidades de participación y construcción contextualizada. La construcción de acuerdos como forma de valoración del otro. La valoración de la condición de las personas genera motivación, satisfacción, bienestar e incluso un trabajo más productivo.
--	---	--

Categoría: procesos de gestión.

Descripción.	Interpretación.	Valoración.
Los propósitos y misión de la institución no eran producto de una construcción colectiva y ni clara. Muchas de estas definiciones eran caprichosas e impuestas. En la gestión institucional no se contempla la definición de principios, creencias y valores.	Se evidencia una actitud de subvaloración de la contextualización y definición de rumbo lo cual es muy grave en un cualquier gestión. La normatividad y su obsesión por los resultados en indicadores deforman los elementos misionales.	La definición y claridad de la misión y propósitos institucionales es básico para su funcionamiento. La presión de las pruebas externas, la evaluación docentes, los estándares hacen que los procesos misionales se deformen. La no explicitación de principios, creencias y valores institucionales evidencia su no valoración como elementos unificadores.

Se pueden rastrear algunos valores relacionados con el autoritarismo, verticalidad, manipulación de información, entre otros. Las políticas y lineamientos alrededor de esto temas no fueron claras o simplemente no existieron, es el caso de manual de convivencia, SIEE, PEI, entre otros. Se encontraron dificultades en cuanto al manejo de espacios, recursos, planeación, seguimiento, ejecución y evaluación de los procesos de gestión básicos. La institución se distanció mucho de la comunidad y sus expectativas, relación que incluso se tornó muy conflictiva. No existía espacios para el dialogo y la reflexión. Por el por parte del rector imposición de puntos de vista, escarnios públicos, persecuciones, amenazas, descalificativo y discriminación. Los espacios de participación se tonaron en conflictos. Muy bajos niveles de cooperación y trabajo en equipo.	La gestión tradicional no considera relevante la definición de principios creencias y valores. Tras situaciones como la falta de dialogo, autoritarismo, vulgaridad, entre otros; existe una construcción de principios. La ausencia de políticas y lineamientos denota dificultades en cuanto consolidación de proceso y su proyección. De la misma manera expone vacíos de orden legal y conceptual. Los procesos de gestión abarca los elementos básico que posibilitan su funcionamiento; como los recursos, espacios, tiempos, funciones, procesos documentales, responsabilidades, planeación, seguimiento y evaluación. Existe una limitante en funcionamiento relacionada con los recursos económicos. La falta de dialogo y participación tiene que ver con la no existencia de espacios para este fin pero también de una actitud de las persona.	La racionalidad técnica, instrumental y económica de la gestión no valora los principios creencias y valores como algo importante. Las creencias, principios y valores en la gestión siempre se expresan ya que hacen parte de la subjetividad y constructos de los sujetos Las políticas y lineamiento permiten unificar criterios y explicitar definiciones que guiarán el desarrollo de las acciones de la integralidad de la vida institucional. Las dificultades en el desarrollo de procesos de gestión adecuados denota bajo interés en el adecuado funcionamiento de la institución pero también capacidad y formación del gestor La educación y la labor docente tienen grandes implicaciones sociales y culturales por lo tanto no se debe alejara de la comunidad. El dialogo y la reflexión son unos de los medios más adecuados para superar procesos de evaluación unilaterales o instrumentales. El trabajo en equipo y cooperación permiten la interacción con los otros, reconocer sus intereses, posibilidades y aportes. Igualmente
--	---	---

No se tenía procedimientos claros que permitieran la resolución de conflictos. Se presentan conflictos de gravedad entre docentes, directivos y la comunidad. Se encontraron dificultades en la contextualización de las realidades sociales, económicas, culturales y políticas de la institución. La valoración de la diversidad, vista como diferentes puntos de vista metodologías, experiencias y particularidades de los docentes; no se evidencia en la institución. Por el contrario, se aprecia una tendencia a tratar de acallar los puntos de vista diferentes entre los maestros	La cooperación y trabajo en equipo hace parte de las relaciones laborales interpersonales en una institución, su dinamismo es fundamental para los logros de la organización. Uso de los conflictos y de la falta de unidad como una manera de ejercer control. La apropiación de los elementos del contexto es fundamental para la formulación del proyecto educativo institucional. La imposición de un pensamiento único y hegemónico, sumado al autoritarismo niega cualquier forma o expresión de diversidad.	posibilita a asignación de tareas, el dialogo y la síntesis. Los conflictos son naturales en cualquier espacio donde interactúan personas. Pueden tener una connotación positiva pero debe existir unas reglas que permitan su manejo. Contextualizar implica acercarse a una realidad con una actitud de investigación, observación y dialogo. La diversidad propicia el intercambio de puntos de vistas, métodos y experiencias. Su valoración promueve la creatividad y la tolerancia.
--	--	---

Categoría: construcción de conocimientos integradores y colectivos.

Descripción.	Interpretación.	Valoración.
No se valoran los aportes en conocimientos ni su construcción colectiva.	La no valoración de los aportes en saberes y experiencias de los maestros por parte de la rectoría de la institución implica un menosprecio por tales conocimientos y a la vez una actitud de arrogancia.	La construcción de aprendizajes, individuales y colectivos permiten el mejoramiento y diversificación de prácticas. La consolidación de comunidades académicas implica unas dinámicas y espacios para que los docentes puedan llevar a cabo procesos de

En la institución no se logra construir una comunidad académica.	No se ha logrado consolidar una cultura de intercambio y construcción académica colectiva.	investigación y comunicación que permitan consolidar su aportes.
--	--	--

Categoría: cultura institucional y participativa.

Descripción.	Interpretación.	Valoración.
Se expresan formas de comunicaciones autoritarias, agresivas y despectivas. No se evidencia que en la institución existan espacios para que sus integrantes encuentren distintos maneras para la interacción, ya sea de manera informal en reuniones, en sus momentos de descanso o fuera de la jornada. Dificultades para que tanto el rector; como los docentes cumplieran plenamente con sus responsabilidades. El único referente de calidad que existe es el de los resultados en la pruebas saber. Bajo sentido de pertenecía con la institución y su proyección.	Igualmente el tipo de lenguajes usados denota el tipo de formación cultural y ética del directivo docente. Actitud de no valoración de la participación y la interacción por parte del rector. Los conflictos y diferencias entre los docentes y el rector generan unos ambientes de desmotivación y apatía que conllevaron a graves incumplimientos en las responsabilidades asignadas. Desde las autoridades educativas y la normatividad es fuertemente impulsado el uso de los resultados en pruebas como único indicador de calidad. En ambientes conflictivos generalmente el sentido de pertenecía	Cundo los procesos de comunicación se ven trucados por alguna razón; implican desinformación, pérdida de participación, aislamientos de las personas y exceso de centralización del poder. La interacción, además de inevitable es necesaria; restringirla atenta contra la misma naturaleza social del ser humano. Mediante la participación, dialogo, concertación de tareas, evaluación y retroalimentación se logra la corresponsabilidad. Es posible construir otros tipos de indicadores calidad y mejoramiento que abarquen la formación integral, los valores, los impactos en los entornos, el bienestar de las personas, entre otros. El cumplimiento, responsabilidad, participación, interés, asertividad y proyección; también son formas de evidenciar un nivel compromiso.

La guía 34 como único instrumento de evaluación, la cual no se socializaba y discutía ampliamente. Evaluación vista como control, medición y rendición de cuentas.	y participación se reduce y con ellos el compromiso. Por otro lado se evidencia es uso de la evaluación como instrumento de autoritarismo para ejercer poder.	La consolidación de una cultura de la evaluación implica una apertura actitudinal, diseño de mecanismos e instrumentos y la construcción de unos espacios para viabilizarlo.
--	---	---

Categoría: liderazgo.

Descripción.	Interpretación.	Valoración.
El rector no poseía una formación pertinente para la gestión de la institución. En los aspectos pedagógicos se aprecia una escasa formación y criterio. El rector de la institución no mostraba gran interés y sensibilidad por las condiciones en las que estuvieran los docentes de la institución. Incluso mostraba poco interés en no generar situaciones que afectaran la integridad y emociones de los docentes.	Es muy común encontrar que a partir de la misma normatividad y las tradiciones escolares se considera que se puede hacer educación sin pedagogía y gestión sin conocimientos sobre administración. La ocurrencia de situaciones en las cuales se veía afectada la integridad, buen nombre y emociones de los docentes surge a partir de un completo desinterés por parte del rector ante estos temas. El desempeño profesional del cargo exige una ética pertinente. En la administración tradicional las necesidades, expectativas y condiciones de general de las persona no tiene mucha relevancia.	La propuesta de gestión que expresa la normatividad vigente impone su racionalidad económica, técnica e instrumental sin requerir de formación pedagógica. El directivo ha de tener formación y experiencia en los campos pedagógicos y administrativos; además una sensibilidad a los aspectos humanos y sociales. La normatividad educativa lleva cada día a más presión, culpabilización y desmejoramiento de las condiciones salariales y laborales de los maestros. La estandarización, obsesión por los resultados en pruebas, evaluaciones tipo control lleva a la deshumanización. La sensibilidad emocional y la ética están manifiestas en todas las acciones de gestión. Lo cual también tiene un componente de actitudinal.

Agudos conflictos se presentan entre los maestros, comunidad y rectoría de la institución. Gracias a los conflictos con la comunidad y los docentes el rector de la institución no encontraba un buen ambiente en que pudiera realizar su labor.	Se evidencia una visión en la cual las relaciones interpersonales no son relevantes dentro de la institución, ya que lo fundamental es el logro de los resultados; la cual es propio de las formas de gestión tradicional. El clima laboral de la institución está directamente relacionado con las problemáticas y conflictos que se presentaba entre el rector de la institución, los docentes y padres de familia.	En la gestión humanista las relaciones interpersonales son muy importantes ya que los sujetos se ubican como el centro de la gestión. De la misma manera; como mediante mecanismos participativos y dialógicos se pueden definir los elementos básicos de la gestión, también se puede discutir y acordar entre los miembros de la institución educativa acciones y estrategia que permitan la construcción de ambientes laborables agradables para todas las personas
--	---	--

9. TEMATIZACIÓN.

En este capítulo se presentan las tematización respecto a las caracterización de las prácticas de gestión en la institución educativa de Zulia; extraídas a partir del análisis de la información de recolectada en las entrevistas y revisión documental y organizada en las categorías de análisis y analizada con el método de Eisner (1998).

Se aborda la tematización como la manera de encontrar los mensajes recurrentes de gran relevancia en el proceso de descripción, interpretación y valoración realizadas a las categorías y sub categorías de análisis. (Eisner , 1998): Esta se presentara en dos partes: unas primeras extraídas de cada una de las categorías de análisis y otras generales que son comunes a las diferentes categorías.

Se presenta para cada una de las categorías: autonomía y centralidad de los sujetos, procesos de gestión, construcción de conocimientos integradores y colectivos, cultura institucional y acción participativa y liderazgo; consolidadas y analizadas desde la perspectiva humanista de la gestión.

Autonomía y centralidad de los sujetos.

La normatividad en educación básica no confiere una real y amplia autonomía ni a las instituciones ni a la personas. Existen múltiples decretos como los estándares básicos de competencia, indicadores de calidad, esquema de evaluación institucional, evaluación docente, entre otros que condicionan y limitan las posibilidades de autonomía docente y las instituciones. No solo restringe o sofoca su autonomía; sino que configura una visión de docente como administrador de currículo lo cual hace parte de una racionalidad técnica e instrumental. Igualmente la normatividad y especialmente la relacionada con la gestión educativa; configura a los rectores de las instituciones como administradores tradicionales, como si se tratara de una empresa privada y su gestión se mide sobre parámetros de eficiencia y eficacia.

Con los actuales elementos de gestión propuestos o condicionados por las políticas educativas, se desmoronan los logros y avances de la ley 115; en cuanto a autonomía institucional, fines de la educación, autonomía docente, definición de PEI y posibilidad de

construir direcciones participativas. Es así que la autonomía que se expresa en la normatividad, es una para asumir responsabilidades, la rendición de cuentas y hacer a las instituciones educativas y los docentes y directivos susceptibles de amplios niveles de control. Mas no, una autonomía para la valoración de los contextos, definir su rumbo y generación de sus propios mecanismos de evaluación.

La autonomía es muy importante en la profesión docente. Esta genera la posibilidad de creatividad, dinamismo, innovación, investigación, pensamiento crítico y reflexividad. Lo cual no solo es valioso para el docente sino para el enriquecimiento institucional. Sin embargo, el ejercicio de la autonomía exige una buena formación en lo ético y conceptual. Es decir, esta se ejerce con un claro criterio. Igualmente su viabilidad al interior de la institución implica la construcción de acuerdos y consensos en los cuales se expresa la diversidad y se establece un marco para su ejercicio.

En la institución no se confiere una real autonomía a las personas. Tampoco se evidencia la posibilidad de construcción de espacios de discusión, reflexión y de consenso que promuevan el ejercicio de la autonomía de los docentes. Esto devela una falta de interés en su promoción por parte de los distintos actores de la institución; el directivo que no la propicia o la concede y de alguna manera los docentes quienes no se interesan en hacer uso de ella.

En cuanto a la valoración de la condición de los docentes; sus conflictos, necesidades, problemas y de más situaciones; no hacen parte de los rasgos de la tradición en la gestión. Por el contrario, se presenta desmotivación y subvaloración de su condición.

En la institución educativa se evidencia una tendencia a la imposición de la mayoría de las determinaciones con un bajo nivel de participación en la discusión y toma de decisiones. Lo cual se encuentra acompañado de formas de autoritarismo propio de la gestión tradicional. No es posible afirmar que las metas institucionales y la eficiencia estuvieran por encima de la condición de los sujetos y de su autonomía; ya que incluso las metas institucionales no eran muy claras ni prioritarias.

Procesos de gestión.

En cuanto a los procesos de gestión de la institución educativa; se aprecian unas definiciones en PEI que no superan la formulación y otros no se definen. Es así que la misión y visión de la institución se formulan pero sin contextualización y sin apropiación. La institución presentaba una enorme carencia en cuanto a definiciones claras que permitieran una adecuada gestión a todos los niveles. Es el caso de los principios creencias y valores guíen la gestión institucional, lo cual es una carencia propia de las forma de gestión tradicionales; la cuales no lo contemplan. Igualmente en la institución no existe una determinación clara de políticas y lineamientos que unifiquen la vida institucional. Tampoco existían definiciones básicas como el manual de convivencia, el sistema institucional de evaluación de estudiantes, modelo pedagógico y de gestión. La falta de políticas y acuerdos claros lleva a muchos incumplimientos, dificultades de manejo, permanentes conflictos y falta de proyección. Características que se acerca más a un modelo de gestión de la improvisación y negligencia que a un modelo incluso tradicional.

En cuanto al direccionamiento de los proceso de gestión; se evidencia definiciones en lo misional de manera caprichosa, denotando una actitud de imposición por parte del rector en la orientación del rumbo de la institución; desconociendo la posibilidad de aportes de la comunidad educativa y de contextualización de los procesos. Se adquirían los recursos para el aprendizaje de acuerdo al capricho del rector y no de una forma de consulta, participación, concertación o determinación con base en una proyección. Con todo, ello se aprecia un desconocimiento de normatividad y falta de conceptualización en lo pedagógico y administrativo por parte del rector de la institución; ya que no se tenía un criterio claro que permitiera el abordaje de la gestión; lo cual era sustituido por la improvisación y la inoperancia.

En los procesos de gestión la actitud del rector de la institución fue determinante. Algunas actitudes del él y de algunos docentes implicaron un distanciamiento de la comunidad y desde la dirección de la institución se generaron situaciones que desmotivaron el trabajo en equipo y la cooperación. Igualmente como parte de una gestión básica; no se evidencia una actitud de resolución de conflictos de forma adecuada, ya que muchos de ellos se

originaron a partir de la relación entre el rector y los docentes y los padres de familia; con quienes generaron situaciones muy tensas.

En la institución no se consolidaron espacios para la discusión de los elementos propios del direccionamiento de la institución que garanticen la participación, contextualización y definición. En algunos de estos escenarios obligatorios para dialogar y reflexionar; como el consejo directivo y académico, la asamblea de docentes y de padres de familia; se tornaron en conflictos y agresiones. No se logró construir una cultura del diálogo y la reflexión; pero si una de la apatía y la agresión.

En la institución se tenía un a muy bajo nivel de trabajo en equipo. Este era sustituido por la formación de bandos y constantes disputas. La falta de trabajo en equipo y cooperación llevó a que los logros institucionales se estancaran. A lo cual se sumaban dificultades en cuanto a prácticas de aulas contextualizadas, dinámicas y ricas en aprendizajes. Por consiguiente, se pudo verificar que la corresponsabilidad en los procesos de gestión; y particularmente los procesos de aula; estaban afectados. Esto es posible de explicar debido a los amplios grados de desmotivación que se presentaban; lo cual afectaba la capacidad de trabajo de los docentes.

Sobre los proceso de gestión institucional también se impone la racionalidad técnica e instrumental propios de la política pública educativa. En ella no se valoran los contextos, los sujetos, las creencias y valores; solo el logro de objetivos y metas. Sin embargo; en teoría se confiere una supuesta autonomía incluso en los mecanismos de gestión, pero la existencia de un grupo de elementos de la gestión fuertemente vigilados y controlados por el ministerio de educación, la secretaria de educación y otros organismos como la contraloría y la procuraduría; hacen que la gestión sea muy condicionada y se deforme. Es el caso del efecto que provoca la obsesión por las pruebas estandarizadas, la autoevaluación institucional, los planes de mejoramiento, la retención escolar, la promoción de estudiantes, los proyectos transversales, la asignación académica, los planes de estudio, la rendición de cuentas, entre otros. Lo cual lleva a consolidar procesos de gestión; que más que responder a una definición institucional; tiendan a satisfacer las necesidades de los controles de las entidades externas. Igualmente la política educativa moldea un directivo docente que se acerca al esquema del administrador de una empresa privada con la tendencia de la

administración estratégica; lo cual lo aleja de la idea del líder pedagógico y educativo en la institución.

Construcción de conocimientos integradores y colectivos.

En la tradición de gestión en la institución no se valoran las distintas fuentes de información y conocimiento. Incluso se generó una tendencia hacia su menosprecio y obstaculización. La documentación y seguimiento de los procesos institucionales permiten la consolidación de información para la retroalimentación y la construcción de conocimientos. En la institución se evidenció dificultades al respecto ya que no existían una amplitud de documentos que permitieran la viabilización de proyectos e iniciativas ni su seguimiento. Por otra lado, las dificultades para propiciar el diálogo e intercambio de puntos de vista; implicó que no se lograran valorar los aportes de los demás; principalmente docentes. Con ello, la institución pierde la posibilidad de aprender a partir de su propia experiencia.

La investigación como posibilidad de construir nuevos conocimientos no se desarrolla. A nivel de aula; en sus prácticas cotidianas, los docentes no plantean proyectos de investigación o innovación. De la misma manera, no se logran generar reflexiones respecto a la síntesis de las experiencias docentes en el aula o su intercambio y por consiguiente no se logra la construcción de cultura del aprendizaje. Lo cual hace que los distintos procesos institucionales; como las prácticas de aula, los proyectos y los resultados obtenidos; simplemente no mejoren por que no se evalúan y no se discute sobre ello.

En gran medida las dificultades para la construcción de conocimientos integradores y colectivos radica en que no existía una actitud de parte de la dirección de la institución y también de las docentes y padres de familia que lo propiciara y de la carencia de espacios para poderlo desarrollar. La consolidación de una cultura del aprendizaje en las instituciones educativas implica la construcción de escenarios, pero también una apertura a aprender del otro y valorar con criterios claros su experiencia.

Cultura institucional y acción participativa.

La acción participativa en la institución en gran medida fue condicionada por las actitudes emanadas desde la dirección del colegio. Se encontraron formas de comunicación de tipo agresivo y poco asertivo. En ellas se usaban expresiones de tipo vulgar, morboso y despectivo. Igualmente se presentaron comunicaciones tergiversadas y malintencionadas. En el rector se aprecia toda una actitud de exclusión e imposición; al punto de usar la evaluación de desempeño como mecanismo de represión y control sobre los docentes. Sin embargo, asociada a la imposición también estaba una actitud de incumplimiento y desinterés por una gestión adecuada lo cual afectó enormemente los logros de calidad.

Como parte de la cultura institucional y la participación; no se logró construir espacios o mecanismos para la comunicación asertiva. Las instancias del gobierno escolar como el consejo de padres y consejo de estudiantes se elegían pero no se reunían con regularidad; lo cual limitaba la participación de estos dos estamentos en las discusiones y decisiones de la vida institucional. De igual manera no se valora en la institución los espacios de integración e interrelación entre las personas; lo cual no solamente se relaciona con el bienestar de los sujetos; también de la construcción de espacios para la reflexión y construcción de cultura institucional.

La evaluación; como parte de la cultura institucional; no existía. No se evidencia un mecanismo que permitieran valorar los procesos de gestión en general. Como por ejemplo la evaluación de la corresponsabilidad de sus miembros, normas claras en cuanto a evaluación de estudiantes, evaluación institucional y de los resultados. La falta de una cultura de la evaluación niega la posibilidad reflexión, retroalimentación y mejoramiento. Sin embargo evaluar también implica la definición de unos criterios, indicadores e instrumentos que lo posibiliten; lo cuales tampoco estaban definidos.

Se logró evidenciar que los padres de familia no se vinculan lo suficiente a la formación de los estudiantes. Son muchos los casos en los cuales los estudiantes sufren un abandono funcional por parte de sus padres, quienes se excusan en situaciones de orden laboral o de nivel educativo. Sin embargo, desde la dirección de la institución no se promovían actividades para la integración formal o informal de los padres de familia. Al no tener

espacios permanentes para la participación de padres de familia, se llevó incluso a que algunos optaran por hacer reclamaciones al rector y algunos docentes de forma agresiva.

En cuanto a corresponsabilidad y cumplimiento, se encontraron dificultades. Los permanentes conflictos llevaron a desmotivación y de ahí al incumplimiento de algunas tareas por parte de los docentes. De igual manera la constante imposición y falta de concertación en las tareas llevó a que muchas actividades programadas presentaran un bajo nivel de ejecución. Así pues, los incumplimientos y faltas de compromiso afectaron los logros institucionales y su calidad. En algunos casos existen unos niveles de incumplimiento y responsabilidad que evidencia dificultades de orden ético y profesional a todo nivel; esto se evidencia en situaciones como: incumplimientos de la jornada, ingreso la institución en estado de embriaguez, uso de lenguaje obsceno, falta de planeación, entre otros.

En la consolidación de una cultura institucional la normatividad moldea algunos de estos elementos; es el caso de la calidad educativa. La normatividad en política pública educativa solo exige una noción de calidad asociada a los resultados en pruebas estandarizadas. Dejando por fuera elementos de la formación integral, pertinencia, cultura y valores que podría incluidos en una visión más amplia de calidad de la educación. Igualmente no se contempla la posibilidad de una propuesta alterna de mejoramiento, es así que en las instituciones se desarrollan procesos de evaluación y mejoramiento guiados por las normas del ministerio pero que no trascienden de lo formal lo cual implica que no se logre un real mejoramiento. Lo mismo ocurre con los procesos de evaluación, los cuales solo se ven como mecanismos de control, medición y rendición de cuentas y no como un recurso formativo. De esta manera la normatividad genera en las instituciones educativas una tendencia a la rendición de cuentas y la instrumentalización; más que procesos realmente significativo para los estudiantes y sus comunidades.

Liderazgo.

En gestión educativa común encontrar discurso que sustentan que se puede hacer pedagogía sin gestión o gestión sin pedagogía. En un cargo directivo docente se requiere formación en los campos pedagógicos y administrativos. Cada uno de ellos posee su propio cuerpo de

conocimiento que sustenta la disciplina. Algunos directivos que solo valoran la gestión han llegado a considerar el manejo de una institución educativa como si se tratara de una empresa privada; incluso haciendo uso de los mismos lenguajes.

El rector de la institución no poseía una formación pertinente para el cargo; esto evidenciado en la falta de criterio, improvisación y dificultades de manejo. En los procesos básicos de gestión se evidenciaron dificultades lo mismo que en los aspectos de orden pedagógico; denotando falta de formación en lo pedagógico y en lo administrativo. Sin embargo no todo obedece a formación ya que también entraban en juego la carencia de una actitud de escucha, valoración de aportes de los demás y de síntesis de experiencia propia. Igualmente, el rector de la institución no poseía una sensibilidad ante los problemas y dificultades, condiciones o bienestar de los docentes. Un cargo directivo; como lo es la rectoría de una institución, implica la formación en lo pedagógico y administrativo; pero a su vez la una actitud de diálogo y concertación lo mismo que una sensibilidad a los problemas y conflictos de las personas.

En cuanto estilo de dirección; en este era común conductas como las amenazas, persecuciones, desautorizaciones, entre otros actos de autoritarismo. Lo mismo que la tendencia a involucrarse en aspectos de la vida privada de los docentes que devinieron en conflictos de orden personal. También se evidenció una actitud poco ética relacionada con discriminaciones, embriaguez, tratos vulgares y obscenos; lo cual llevó a que las relaciones interpersonales se encontraran muy deterioradas, llegando a agresiones de diferente tipo. De esta manera, se apreciaba el desarrollaba un esquema de gestión que consideraba que las relaciones interpersonales no eran relevantes lo cual generaba un clima laboral bastante tenso y poco productivo. Todo esto llevó a que se consolidara una crisis de autoridad institucional. Ante esto, podemos afirmar que como rasgos indispensables de un líder, desde la perspectiva humanista son: la confianza, credibilidad, empatía, asertividad, capacidad de manejo y buen trato son fundamenteles para una correcta dirección de una institución.

El tipo de liderazgo; la actitud del directivo, su formación y su capacidad; se convierten en determinantes en la gestión de una institución educativa. Debido a la gran cantidad de funciones y atribuciones que tiene el directivo docente y las múltiples interacciones que

debe desarrollar, hace que sus características incidan sobre la totalidad de la vida institucional. En algunas investigaciones sobre gestión del liderazgo se aprecia como un elemento más de las prácticas de gestión; pero aquí lo vemos como un aspecto que posee gran relevancia y que incluso puede condicionar todo los aspectos de la gestión.

La política educativa propicia la introducción a las instituciones educativas de modelos de gestión provenientes de la empresa privada los cuales son asumidos fácilmente por los rectores, sin ningún tipo de apropiación crítica. Encontrándose que muchos directivos intentan cumplir con exigencia que recaen sobre la institución pero sin tener en cuenta como esto afecta a los docentes o a los estudiantes y su formación integral. Es así que la misma norma lleva a deshumanizar en el afán de cumplir con unas metas de calidad o mejoramiento.

Tematización general.

En este nivel de tematización presentamos algunos mensajes que son recurrentes en la tematización de cada una de las categorías. Lo cual nos permite identificar los aspectos de mayor significado en la evaluación de la gestión institucional.

Un primer aspecto que se hace muy significativo es el relacionado con la relevancia que se le da las personas y su condición. Se encuentra que no se valora la autonomía o participación de las personas. Se manifiesta un desprecio por las condiciones de los sujetos e incluso se generan situaciones que van contra la dignidad e integridad de las personas. También se halló que no existe una actitud de promover espacios para el bienestar o para la identificación de sus necesidades. En cuanto a la diversidad; esta no se promueve ni se reconoce; incluso se evidencia una tendencia a acallar los puntos de vista diferentes.

El segundo aspecto hace alusión a los mecanismos de diálogo, participación y concertación. Se evidencia una permanente negación de la participación y que no es común la construcción de acuerdos, consensos y contextualización de los procesos; incluso los espacios existentes o formalmente establecidos no funcionaban adecuadamente. No se generaban espacios para definición de políticas, análisis de situaciones de convivencia y conflictos, diálogo, reflexión, socialización de experiencias, comunicación, evaluación de procesos y responsabilidades, relaciones interpersonales y ambiente laboral. En cuanto a la

discusión académica se encuentra que no se generaron espacios o mecanismos para la construcción de comunidades de aprendizaje. Por otro lado se logra ver que la comunicación institucional se encontraba seriamente deteriorada incluso se tergiversaba y manipulaba.

El tercer aspecto hace alusión a las prácticas de liderazgo y dirección en la institución. Se encuentran unas prácticas autoritarias y despectivas por parte del rector de la institución. Se presentaba mucha imposición y hegemonía de muchas definiciones incluso las de orden misional y se realice poca concertación en la institución. En sus acciones se aprecian dificultades en la construcción de elementos de tipo ético, moral, filosófico y profesional. Esto manifestado en el uso de lenguajes de tipo despectivo, morboso y vulgar y el incumplimiento en las obligaciones propias del cargo de rector. Desde la dirección de la institución se originan actitudes y conductas que son la fuente muchos conflictos. Por ejemplo, una inclinación a involucrarse en la vida privada de las personas como una manera de dominio y autoridad sobre ellos. Es así que debido a cometarios y malas actitudes se presentó un alejamiento del sector productivo de la región. Ante las situaciones conflictivas, desde la dirección de la institución se evita construir espacios en los que se puedan controvertir al rector. Se usaban distinto medios para el sometimiento docente como el escarnio y el acoso; incluso la evaluación de desempeño se usaba como medio de control y castigo. Es posible presumir que rector de la institución no poseía una formación adecuada para ejercer el cargo, lo cual se evidenciaba en múltiples falencia en lo pedagógico y administrativo. Igualmente se evidencia un desprecio para la condición de las personas incluso generando acciones que se sabían que los lastimarían.

El cuarto aspecto es el relacionado con las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. En la institución no se logran buenos niveles de trabajo en equipo y colaboración. Los conflictos con el rector desmotivan afectando lo laboral. Igualmente entre los docentes se presentan una de serie pugnas que no lo favorecen. Conflictos que llegaron a hacerse muy agudos y que afectaban enormemente las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia y el clima laboral.

El quinto aspecto es el relacionado con la normatividad educativa. Desde la misma legislación educativa se promueven leyes y decretos que limitan la autonomía institucional

y discusión académica. La misma política educativa busca uniformizar y restringir las discusiones y controversias al interior de la escuela; ya que la política en si misma se muestra incontrovertible. Al igual que se imponen esquemas de mejoramiento y calidad basados en un único indicador; pruebas estandarizadas; y un esquema de mejoramiento de tipo instrumental. En la norma se expresa un esquema de la exigencia y cumplimiento de uno parámetros de calidad y mejoramiento sin tener en cuenta las implicaciones para las personas. Incluso la misma normatividad ha venido deteriorando las condiciones, laborales, salariales y profesionales de los educadores. Por otro lado; las tendencias pedagógicas tradicionales son las que imperan en el aula; al igual que los modelos de gestión de corte tradicional; tendencia que desde la norma se promueven. Una constante en la política educativa es la de disminución de recursos económicos lo cual limita muchas de los aspectos de la gestión.

El sexto aspecto es el relacionado con las definiciones institucionales y PEI. Se logra apreciar que muchas definiciones se hacen solo por tenerlas en un documento incluso perdiendo la posibilidad de construir un auténtico proyecto educativo institucional. No se aprecia un PEI contextualizado pertinente en lo social, cultural, geográfico, ambiental, riesgos, productividad, pedagógico, administrativo, etc. Tal falta de contextualización también afecta los procesos de orden pedagógico y formativo. En este no se encuentran definiciones sobre creencias, valores, lineamientos y políticas. En la institución muchos conflicto se presentan por la falta de políticas y procedimientos claros; es el caso de la ausencia de un sistema de evaluación de estudiantes claro y los problemas originados por este motivo. Igualmente no existían normas claras frente convivencia y solución de conflictos. La falta de definiciones y de un PEI claro llevaba a que el mejoramiento no se tomaba en serio y solo se reducía a diligenciar un formato.

10. ELEMENTOS QUE PERMITIRÍAN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANISTA

El rol de la evaluación institucional y de la gestión, permite dar cuenta de un estado de cosas. Se evalúa con una actitud diagnóstica, de solución de problemas, de mejoramiento, entre otras. En evaluación de la gestión se involucran todos los aspectos de la vida institucional. De allí se desprende un reto importante, como la evaluación misma del PEI y del currículo; constituyéndose estos como elementos fundamentales de la concreción de la autonomía institucional. Lo cual no posee gran relevancia en la tradición de gestión en las instituciones de educación básica. Una nueva forma de evaluar la gestión, implica el cambio en la manera como esta se hace. Implementar una evaluación de corte humanista lleva consigo la necesidad de una gestión de tipo humanista. Existe una relación directa entre gestión y valuación ya que las dos se condiciona mutuamente. En la gestión humanista también se pueden desarrollar procesos evaluativos dialógicos, continuos, participativos, diagnósticos, integrales y formativos.

Las recomendaciones aquí expuestas son producto de la tematización o conclusiones de la investigación. Estas se presentan en tres partes: en cuanto a la apropiación crítica de la normatividad y política educativa, las recomendaciones para la institución con miras a la construcción de una propuesta de gestión de tipo humanista y los aportes en lo personal que permitirían el mejoramiento de la labor como rector.

Apropiación crítica de la normatividad y política educativa

Los directivos docentes y las instituciones se mueven entre dos campos; lo que las normas les exigen y los que por autonomía han optado. En ello, la apropiación crítica de la norma es de gran relevancia. No se pueden eludir las exigencias de los entes del estado, incluso algunas que acarrearán sanciones. Sin embargo, bajo el amparo de la autonomía institucional y la exploración de alternativas de construcción de proceso, se pueden satisfacer los requerimientos de la política educativa, generando otros tipos de institucionalidad. Esto parte de entender que toda norma, tiene en su trasfondo unos orígenes, marcos, filosofía, intereses y propósitos y que incluso en su aplicación se pueden encontrar matices.

En cuanto a la apropiación crítica de la normatividad y política educativa; la guía 34 nos ofrece una minuciosa mirada de múltiples aspectos de la vida institucional, sin embargo creemos que la forma como se aplica; un esquema de cuantificación sin profundizar en sus características, elementos desarticulados, agrupamiento en las cuatro gestiones, rubrica con parámetros muy estrechos, y obsesión por la cuantificación; concentra su carácter instrumental. Además, la guía 34 no es el único instrumento que la normatividad en educación básica y media usa para evaluar gestión; el ISCE (índice sintético de la calidad de la educación) se presenta como un referente de evaluación de los resultados obtenido en pruebas, mejoramiento, permanencia de los estudiantes, promoción y ambiente escolar; lo cual al final del proceso; se define como una cifra institucional. Algo similar ocurre con la evaluación de desempeño docente, las auditorías al SIMAT, estudio de planta de personal (GABO) los cuales comparten la esencia de la guía 34; mecanismo instrumentalizados, obsesionados con la cuantificación, controladores de la vida escolar y deshumanizantes.

Sin embargo, las instituciones y los rectores están obligados a presentarlos año a año, so pena de sanciones disciplinarias o pecuniarias. Es aquí donde nos atrevemos a plantear que la norma necesariamente debe ser apropiada y no simplemente aplicada sin reflexión o a matiz propio de la institución. Por ejemplo; la aplicación de la guía 34 y su cargue a la plataforma del SIGCE; PEI, autoevaluación, plan de mejoramiento y plan operativo; viene diseñada para su aplicación instrumentalizada; lo cual no niega el hecho de que este proceso se pueda realizar mediante mecanismos cercanos a una gestión humanista. La información necesaria para adelantar un proceso de evaluación de la gestión, puede ser producto de la indagación, participación, socialización y discusión. Es decir, una nueva mirada de la guía 34; implica un tratamiento distinto a la información y no verla como instrumento de rendición de cuentas sino como insumo para el diálogo, concertación y mejoramiento institucional.

De igual manera, en la gestión humanista, los aspectos a indagar se ubicaron en un grupo de categorías y subcategorías que se pueden convertir en criterios para la recolección de información que permita su valoración desde una perspectiva humanista. Es decir, la discriminación y valoración de la información tiene otras categorías, no solo las cuatro gestiones. Es claro que en gestión en educación encontramos aspectos académicos,

administrativos y financieros, directivos y comunitarios. Una propuesta de evaluación de la gestión con un enfoque humanista debe permitir valorar el papel de las personas, los proceso de gestión, la cultura institucional, la construcción de aprendizajes y el liderazgo.

El instrumento aquí propuesto en el Cuadro # 9 ; en el cual se integran categorías, subcategorías y aspectos de la guía 34 y hallazgos; puede ser desarrollado mucho más y convertirse en una propuesta de evaluación de la gestión institucional con un enfoque humanista, claro está; acompañado de todo un sustento y metodología acordes con el humanismo; de lo contrario sería un instrumento más. Esto bajo el entendido que todo instrumento corresponde a una definición de política y principios. Para ello se requería del perfeccionamiento de instrumento base, la definición de unas rubricas y de otros instrumentos, de unos mecanismos para la recolección de la información, de unos mecanismos de participación de la comunidad educativa, una forma de construir síntesis y la manera cómo se impacta la realidad institucional.

No se trata solo de encontrar caminos alterativos para cumplir con lo que las políticas exigen. Ya que en el fondo las tendencias modernas en gestión; como la planeación estratégica y calidad total, aplicadas al campo de la educación, buscan convertir a los directivos y docentes, en personas con algunos niveles de autonomía, que desarrollen todo su compromiso, iniciativa, liderazgo y creatividad para impactar en unos indicadores de eficiencia, productividad y eficacia. Sin desconocer que estamos en medio de una realidad educativa muy controlada; lo que se busca construir una nueva propuesta de gestión en las instituciones en beneficio de la formación integral de los estudiantes, el desarrollo de las comunidades, la construcción de conocimientos y la cultura y el rescate de lo humano.

De igual manera la normatividad exige que las instituciones debe tener su proyecto educativo institucional PEI; lo cual incluso es requisito de reconocimiento legal de la misma. Sin embargo encontramos que en muchas instituciones, esto no pasa de ser un formalismo. Consideramos que la viabilización de una propuesta de una gestión de corte humanista implica hacer amplio uso de la autonomía que se le confiera a las instituciones. Esto necesariamente conlleva a superar la visión de PEI como un documento más. Requiere construirlo a partir de la contextualización, participación y definición de acuerdos institucionales; en donde cada actor sepa con claridad el rumbo de la institución y cuál es su

rol en él. Un PEI, vivo y dinámico; apropiado por todos, el cual se ve construido y reflejado hasta en las más pequeñas acciones.

La normatividad y la tradición en gestión han promovido una separación entre lo pedagógico y lo administrativo. Haciendo que muchos docentes los visualicen como campos antagónicos. Una propuesta de gestión humanista promueve la unidad entre estos dos aspectos y se concentran en el desarrollo del PEI. Tal unidad se puede rastrear desde una práctica de aula, en la cual se usan unos recursos, espacios, tiempos y tiene unos actores y propósitos; hasta una reunión de consejo directivo en el cual se pueden determinar unas prioridades de inversión guiadas por unos principios definidos. La unidad entre gestión y pedagogía implica entender que en una institución educativa lo fundamental son los procesos de orden pedagógico; es decir los formativos, ya que esta es la misión básica de la escuela. Pero que estos, necesariamente van acompañados de una gestión que los viabiliza. Además, de la gestión de una institución, toda la comunidad educativa hace parte.

Aspectos que podrían representar las posibilidades y transformaciones recomendables para acercarse a una propuesta de gestión humanista en la Institución Educativa Zulía.

Si bien es cierto, que las sugerencias aquí expuestas se centran en aspectos muy concretos; su viabilidad implica ver la gestión de una forma diferente. Lo cual requiere construir puntos de vistas diferentes, nuevo principios, valores y bases filosóficas; nuevas sensibilidades y diferentes formas de trabajo. Siendo los siguientes:

Valorar y exaltar la condición de los sujetos. Valorar la condición de los sujetos, reconocimiento de sus dificultades y su bienestar, no solamente se trata de una forma de garantizar una mayor satisfacción en el trabajo y productividad; sino de la posibilidad de entender que la educación como un proceso en el cual son personas las que forman a otras personas. El cumplimiento de unas metas u objetivos; que aunque siempre se deben tener claros, en lo fundamental son el resultado de una labor humana y no pueden estar por encima de condición y dignidad de aquellos que los construyen. Valorar la condición de las persona también contribuye a identificar sus debilidades y fortalezas en la laboral y en su condición personal; empatía, temperamento, entre otros.

Promover y garantizar la participación. El desarrollo de procesos de gestión participativa y democrática exige la construcción de espacios y mecanismos que permitan la participación, el dialogo, debate, expresión de puntos de vista distintos, la escucha y la construcción de acuerdos y consensos. Al igual que la posibilidad de interacción formal e informal de los miembros de la comunidad educativa. Esto puede ser a través de conversatorios, foros, reuniones, discusiones informales, entre otras.

Ejercer un liderazgo democrático. Para el logro de una gestión acertada con corte humanista se debe implementar prácticas de liderazgo democráticas y asertivas. En la investigación se logró determinar que la actitud del líder docente es fundamental en el tipo de gestión que se desarrolla; por lo tanto su estilo es determinante. Esto va acompañado de la definición y análisis de puntos de vista, actitudes, aptitudes, principios, fundamentos del tipo de liderazgo de corte humanista.

Facilitar y promover las relaciones interpersonales. Se recomienda la promoción de las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución, esto permite el intercambio de experiencias, la distensión de las relaciones laborales, la creatividad y la exaltación de lo humano dentro de la institución educativa. Estos pueden ser en espacio formales e informales, a través de intercambios espontáneos o estructurados.

Fortalecer los procesos básicos de gestión. Los procesos de gestión adecuados implican lo básico de la planeación, ejecución, organización y evaluación; en los cuales la institución ha venido teniendo algunas debilidades, pero alrededor de ellos también se debe tener una buena formación pedagógica, administrativa y humanista. Además de tener un amplio nivel de participación y corresponsabilidad de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

Mejorar la formación pedagógica administrativa. La formación para un directivo docente ha de incluir los campos pedagógico y administrativo; además de la construcción de un buen nivel de sensibilidad interpersonal y actitud democrática. Esto ha de permitir romper con la concepción de que es posible manejar las instituciones sin tener formación pedagógica; como si se tratara de cualquier empresa o; por el otro lado; transformar las instituciones solo a partir de la pedagogía sin ser necesaria la gestión. La formación e

gestión también es necesaria para los demás miembros de la comunidad educativa, ya que todos hacen parte de la gestión institucional, la cual ha de ser cualificada.

Consolidar la autonomía institucional. Se hace necesario que la normatividad educativa promueva la autonomía y la participación y construcción de acuerdos institucionales. Pugnado por una legislación que rescate el carácter de dirección pedagógica y educativa del directivo docente y no solo su carácter como administrador. Todo ello contribuirá a valorar los procesos educativos; no solo con indicadores de gestión; como la eficacia y la eficiencia, sino con indicadores como la formación integral y el desarrollo de las comunidades. En la institución se debe adelantar una seria discusión respecto al uso de la autonomía y construcción contextualizada y participativa del proyecto educativo institucional PEI y propuesta curricular.

Construcción de aprendizajes. La construcción de aprendizaje a partir de la experiencia propia hace parte de los procesos de fortalecimiento de la institucionalidad. Sin embargo la sistematización y consolidación de una experiencia implican la capacidad de reflexión crítica de lo ocurrido en la vida institucional. Ello también requiere la cualificación de la capacidad reflexiva de la comunidad educativa. Para ello se requiere la síntesis de las experiencias, su socialización y la consolidación de espacios y dinámicas para este propósito

Sistematización. Un de la grandes dificultades encontradas fue el no poseer insumos que permitan hacer un seguimiento a los procesos y a partir de esto realizar alguna forma de valoración. No solo se trata de la construcción de evidencias; sino de tener algún tipo de soporte que permita hacer seguimiento a las discusiones, contextualizaciones, reflexiones, tareas y demás elementos del avance en las iniciativas que posibiliten crecer a partir de ellas.

Transformaciones en el rol profesional

Finamente, en cuanto a los aportes personales y profesionales de la investigación a mi labor como rector; considero que fue muy rica en aprendizajes. Esta me permitió entender que la gestión no solo es el manejo de una serie de elementos de orden técnico o en cumplimiento de unas tareas; la gestión también implica una actitud, puntos de vista, capacidad reflexiva

y fundamentos conceptuales. La investigación provocó en mí una amplia transformación que me dota de grandiosas herramientas para adelantar la gestión en el colegio que dirijo. Entre ellas: comprensión de las necesidades de las persona, entender la complejidad de los procesos, construcción de espacios de participación, documentación de procesos, exploración de alternativas, entre otras. Transformaciones a las cuales ya se ha dado inicio en la institución. Durante el desarrollo de la investigación se fueron implementando acciones que nos fueran acercando una propuesta de gestión de cote humanista. Entre ellas: la construcción de acuerdo alrededor de diferentes aspectos de la vida escolar; permisos, asignación académica, horarios, evaluación, convivencia; fortalecimiento de PEI, consolidación de un ambiente escolar, mecanismos y espacios de participación, valoración del docente, etc.

Uno de los grandes retos de la investigación es lógicala convertir en una propuesta replicable en otras instituciones de educación básica y media, con sus fundamentos, instrumentos para la recolección de información, dinámicas de participación, categorías de análisis, esquema de síntesis y retroalimentación. Esto parte de convertirla en un ejemplo validado y replicable. La fortaleza en lo político y conceptual de la gestión humanista debe ser consolidada en unos instrumentos y mecanismos que la viabilicen. Esto necesita todo un proceso de exploración, validación, crítica, síntesis y consolidación social. Una propuesta de gestión humanista no se puede tratar como una formula, receta o modelo más. Requiere un proceso de construcción con las comunidades; lo cual le da su valor y legitimidad.

Un propuesta de gestión como la aquí expuesta, tendría fuerte enemigos; entre ellos, el temor a algún tipo de sanción al incumplir con algunas de las exigencias del estado, con lo cual el estado garantiza su control sobre las instituciones. Por otro lado, muchos rectores pueden considerar que promover mayores niveles de participación o acercarse a comprender la condición de los maestros puede implicar la pérdida de tiempo o de autoridad. Y es que muchos rectores consideran que si a los docentes no se les presionan caen en holgazanería. Lo cual es casi un viso de nuestro sistema educativo. El otro enemigo de una propuesta como está, es la misma norma. Para muchos directivos es más fácil aplicar la norma; a pesar de las críticas que le tengan; que explorara alternativas. Las normas actuales vienen acompañadas de de instructivos, instrumentos, asesores y amplia publicidad,

que casi se ponen al nivel de verdaderas modas; aceptadas por que se consideran lo moderno o actual.

La investigación y mi labor como rector me permitió verificar que la normatividad ha dotado los rectores de un enorme “poder” el cual pude ser usado para promover transformaciones valiosa en beneficio de las personas y las comunidades o por el contrario, para controlarlas, someterlas, perseguirlas o imponer una voluntad hegemónica. La diferencia en la acción implica una postura política y ética. Es decir, la viabilidad de una propuesta de gestión humanista; por parte de un directivo, pasa por la visión que se posee del otro, las comunidades y sus proyecciones y la manera como él se ubica en medio de esto. En poder en la gestión es muy importante. En la gestión humanista este no se concentra o se usa de manera arbitraria; se construye con y para todos los actores, con corresponsabilidad y ética.

La difusión de este esté tipo de gestión humanista implica que el directivo asuma una postura política frente a misma normatividad y su papel como dirección pedagógica y educativa en medio de una comunidad. Pero también el de trabajar en equipo con otros directivos e instituciones para consolidar redes, equipos de trabajo y comunidades académicas. Esto debe permitir la posibilidad de construir mayores nivele de consenso, consolidar propuestas, compartir experiencia e incluso posibilitar la consolidación de mecanismo para incidir en la trasformación de la misma normatividad. Una postura crítica frente a la normatividad no se puede quedar solo en su cuestionamiento, sino que es posible incluso promover su modificación mediante la acción política.

11. REFERENCIAS

- Álvarez Méndez , J. (2015). Evaluar el aprendizaje en una enseñanza centrada en competencias.
- Cesário Rocha, C. (2010). Gestão escolar: conceitos, práticas e expectativas. *Educação, Democracia e Gestão Escolar*.
- Deslauriers, J.-P. (2004). *Investigación cualitativa Guía práctica*. Pereira, Colombia: Papiro.
- Eisner , E. (1998). *El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa*. . Barcelona: Paidós.
- Gimeno Sacristan, J., & Perz Gomez, Á. (1996). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Ediciones Morata.
- Monroy Varela, S. (2006). Enfoque y conceptos de una administración renovada. El aporte de Aktouf. *Innovar*, 134 - 137.
- Monsalve Lozano, B., & Guerrero Gutiérrez , J. (Enero-junio de 2013). Administración, ser humano y naturaleza: diálogos inconclusos. (p. EIA, Ed.) *Soluciones*, 97-116.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social. Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Aktouf, O. (Agosto. de 2001). Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? *O&S*.
- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre tradición y renovación*. (U. d. Valle, Ed.) Cali, Colombia: Impresores LTDA.
- Alcaraz Salarirche, N. (2015). Aproximación Histórica a la Evaluación Educativa: De la Generación de la Medición a la Generación ecléctica. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(1), 11-25.

- Apple, M. (2015). ¿Pueden las pedagogías críticas interrumpir las políticas neoliberales? *Opciones pedagogicas*.
- Aradia y Portales, O. (2015). Fundamentos de l gestion humanista: una perspectiva filosofica.
- Arana, M., Garzón, L., Mera, A., Ramirez, J., & López, E. (Junio de 2015). Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la gestión en educación en colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad. 200. (UPN, Ed.) Bogota.
- Bustamante Vélez, R. (1995). *EL Pensamiento pedagógico de Jhon Dewey y los INEM*. Medellin: Universidad de Antioquia.
- Bustamante, G. (noviembre de 2015). *Elconcepto de "campo" e investigacion educativa*. Obtenido de <http://investigareeducacion.blogspot.com.co/>
- Cárcamo, H. (2007). Hermenéutica y análisis cualitativo. En F. Osorio. Santiago: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Castellanos Almeida, V. (2013). *LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS EN EVALUACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CURRÍCULO Y LOS ESTÁNDARES EN FÍSICA Y MATEMÁTICAS: ¿Mejora o reforzamiento de la condición actual? Experiencias En Educación Media*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Chanlat, A. (2015). La adminsitracion una cuestion de palabra. 32.
- Colombia Aprende, M. (2016). *Colombia aprende*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Evaluación Institucional.: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-237470.html>
- Cortina, A. (2000). *Etica minima*. Madrid: Tecnos.
- Del Rey, A. (2012). *Las competencias en la escuela*. Buenos aires: Paidos.
- Dewey, J. (2004). *Experiencia y educación*. Buenos Aires: Editoria Losada S.A.
- Diez Gutierrez, E. (2015). Educar para el mercado. *Opciones pedagogicas*(34), 21-55.

- Etkin, J. (2000). *politica, gobierno y gerencia*. Buenos Aires: Prentice hall.
- Etkin, J. (2007). Capital social y valores en la organizacion sustentable. Buenos Aires.
- Filho, E., & Filho, S. (Noviembre de 2011). Visão humanista de Omar Aktouf.
- Gonçalves, E. (2015). A uma nova era, uma nova gestão.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico: McGrawHill.
- Higuita Lopez, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Innovar. Universidad nacional de Colombia, Facultad de Ciencias económicas*, 67-79.
- I.N.E.T. . (Mayo de 2003). *I.N.E.T.-FE.D.I.A.P.* . Obtenido de Herramientas para la evaluación institucional.: www.formacion.educalab.es
- LeMouél, J. (1991). *Critique de l'efficacité*. Paris: Éditions de Seuil.
- Ley 115., C. d. (8 de febrero de 2004). Ley 115. por el cual se expide la ley general de educacion. Santa fe de Bogota.
- Ley 715., C. (21 de Diciembre de 2001). Ley 715 de Diciembre 21 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. Bogota., Colombia.
- Ley 715., C. d. (8 de febrero de 2004). Ley 715. por el cual se expide la ley general de educacion. Santa fe de Bogota.
- MEN. (2008). *Mineducacion*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de guia e autoevaluación para el mejoramiento institucional:
http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf
- MEN. (2009). *fundamentaciones y orientaciones para la implementacion del decreto 1290 del 16 de abril del 2009*. Bogotá.

- MEN. (19 de Septiembre de 2016). *Colombia aprende*. Obtenido de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-237470.html>
- MEN. (Abril de 2016). Reporte de exelencia. ISCE. Bogota.
- MEN, C. (14 de Marzo de 2016). *Ministerio de educacion nacional*. Obtenido de Certicación y acreditación: www.mineducacion.gov.co
- Mignone, E. (1997). *Consejo nacional de educacion y acreditacion universitaria*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Lineamientos para la evaluación institucion.: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/482.pdf>
- Ministerio de educación nacional. (2008). *Serie guia N° 34. Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogota: Cargraphics S.A. .
- Montealegre, D. (2007). Territorio de aprendizajes y encuentros por la calidad. *Al tablero*.
- Moreyra, G. (2014). *La evaluación institucional: un instrumento de la gestión escolar para el logro de la calidad educativa*. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de Biblioteca digital de la universiad católica de argentina: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/evaluacion-institucional-instrumento-gestion.pdf>
- Niño Zafra , L., Tamayo Valencia , A., Díaz Ballén , J., & Gama Bermúdez, A. (2014). *Estándares y evaluación: ¿medición o formación?* Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, CIUP.
- OCDE. (2016.). *Revisión de políticas nacionales de educación. La educación en Colombia*. Paris: MEN.
- Perrenoud , P. (2004). *Diez nuevas comptencias para enseñar*. Mexico: Quebecor World, Gráficas Monte Albán,.
- Piza Higuera, E., Vélez Rivas, C., & Ardila Medina, Y. (2012). *Ustadistancia*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de

<http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/paginaimagenes/PRESENTACIONESyPO NENCIAS/Memorias>

- Quintana Peña, A. (junio de 2016). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa*.
Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/3634305/Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana>
- Ramirez C, C. A. (2012). *la gestion educativa en la educacion basica y media oficial de Manizales: un analisis desde las teorías administrativas y organizacionales*.
Manizales.: Universidad Nacional.
- Ramirez, C., Calderon, G., & Castaño, G. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista mexicana de investigacion y pedagogia.*, 20(66), 911 - 940.
- Sander, B. (1996). *Administración de la educación y relevancia cultural*. Buenos Aires: El troquel.
- Santos Guerra, M. (1993). La evaluación: un proceso de dialogo, comprensión y mejora. *Investigación en la escuela.*, 23-36.
- Santos Guerra, M. A. (1988). Patología general de la evaluación educativa. *Infancia y aprendizaje.*, 41, 143-158.
- Santos Guerra, M. Á. (1998). *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares*. Madrid: Akal.
- Santos Guerra, M. A. (1999). Organización para el desarrollo profesional. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 3, 1-15.
- Santos Guerra, M. A. (2003.). Dime como evalúas y te diré que tipo de profesional y de persona eres. (U. d. Chile, Ed.) *Enfoques educativos*(5), 69-80.
- Silva, D. (2011). *Teoría crítica*.

- Tamayo Valencia, A. (Octubre de 2016). La evaluación: concepciones, tensiones y posibilidades. *presentación de seminario UPN*. Bogota., Colombia.
- Tamayo Valencia, A. (Septiembre de 2016). Perspectiva cualitativa de la investigación. *Ruta Metodológica*. Bogota, Colombia: Documento de Grupo de investigación Evaluandonos UPN.
- UNESCO. (2015). Gestión educativa estratégica. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*.
- Urrego Gallego, J., & Mendez de Cuellar, M. (2000). Modelo de calidad de a gestion desde el PEI. MEN.
- Valderrama, J. (2007). la gestion educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la educación. *Al tablero*.
- Vanegas Cortes, M. P. (2014). *Los estandares en ciencias naturales, concepciones y relaciones con el curriculo y la evaluación: experiencia en dos instituciones del distrito capital*. Bogotá: UPN.
- Varela Barrios, E. (2006). Reseña. Le Management entre tradition et renouvellement de Omar Aktouf. (U. d. Valle, Ed.) *Cuadernos de adminsitación.*, 34, 221 - 224.
- Vasilachis, I. (2006). *Estategias de investigación cualitaiva*. (Primera edición ed.). Bcelona, España: Gedisa SA.

12. ANEXOS:

ANEXO 1. ANÁLISIS MINUCIOSO DE LOS RESULTADOS.

Categoría: autonomía y centralidad de los sujetos.

Subcategoría: autonomía.

Descripción.

En la revisión documental y las entrevista aplicadas no se evidencia la autonomía de las personal como algo relevante. Por el contrario: se evidencias diversas maneras de ejercer, control, sometimiento y acoso. En algunos documentos de la institución se encuentran algunos aspectos relacionados con proyecto de vida de los estudiantes, los cuales no se desarrollan y tan solo surgen como una preocupación momentánea.

Interpretación.

La no valoración de la autonomía obedece a la forma como se dirigía la institución; en la cual no se otorga autonomía los docentes. Por el contrario, se considera que para el cumplimiento de sus funciones este debe ser controlado, presionado o evaluado arbitrariamente. La obediencia al rector se expresa como un elemento relevante.

La normatividad también se convierte en un elemento que posibilita la ocurrencia de estas situaciones. Esto en la medida que los rectores actúan como “jefes de personal” que usan las normas para imponer su voluntad. A él se le entrega un poder que fácilmente puede caer en el autoritarismo y arbitrariedad. Es el caso de las evaluaciones de desempeño, las jornadas complementarias, asignaciones de tareas y manejo de personal.

La autonomía docente entendida como la posibilidad de desarrollar su iniciativa, creatividad, construcción de conocimientos, libertad e intereses, es de gran relevancia en la gestión. (Arana 2015). Todo esto en el marco de la relaciones dialógica, consenso y corresponsabilidad. Lo cual no es posible apreciar en la institución.

Valoración.

La falta de autonomía por parte de los docentes al interior de las instituciones educativas obedece a varios factores. Por un lado la forma como la norma los ha configurado. Es decir como parte de una racionalidad de tipo técnica e instrumental, encargados de una administración de currículo, en la cual se le reconoce algún nivel de autonomía, pero dentro del estricto marco de una aplicación eficiente. Por otro, lado a la forma como se concibe la gestión institucional; alejada de los procesos de diálogo, consenso y corresponsabilidad. Aquí el rector se erige como y verdadero “jefe” con una gran cantidad de atribuciones que usa la evaluación, el control, la persecución, la amenaza como forma de ejercer autoridad. Además la autonomía en la institución no hace parte de sus tradiciones o construcción cultural. No se cuenta con unas bases conceptuales o los espacios que posibiliten su viabilidad real. El ejercicio de la autonomía también requiere de una sólida base y comprensión de los principios, fines y metas instituciones; lo mismo que corresponsabilidad y dialogo.

Categoría: autonomía y centralidad de los sujetos.

Subcategoría: construcción de acuerdos y consensos.

Descripción.

La construcción de acuerdos y consenso tiene mucho que ver con la posibilidad de consolidar espacios y proceso que permitan definir elementos en común para la dirección de la institución o desarrollo de tareas. Se encontró que esas instancias denominadas como “gobierno escolar” tenían un funcionamiento bastante irregular: es el caso del consejo directivo, consejo académico, asociación de padres, asamblea de padres y consejo de padres. Igualmente a partir de información obtenida en otras subcategorías; se encontró que las reuniones de docentes tenían características similares. Es decir; en ellas se imponían muchas determinaciones, no se tenía realmente en cuenta la opinión de las personas, lo acordado no se cumplía, se promovían graves conflictos a su interior, se presumía que la opinión del rector era la determinante. Además se evidencia una deconstrucción de espacios de discusión y acuerdos y no participación de miembros de la comunidad educativa; como o es la asociación de padres y el consejo de padres no se reunía.

Por otro, en las entrevistas y la revisión documental, no se logra evidenciar que de manera particular; más allá de los órganos de dirección de la institución; existiera un mecanismo o espacios para la construcción de acuerdos o consensos. Por ejemplo alrededor de temas como la evaluación docente; asignación académica, horarios, direcciones de grado, entre otros. En ellos se evidencia una tendencia la imposición unilateral por parte del rector de la institución.

Interpretación.

Claramente la legislación educativa colombiana define unas funciones para el rector y las distintas instancias del gobierno escolar. (Ley 115 del 2004 y ley 715 del 2002). En cada uno de los procesos es posible tener en cuenta la opinión de los docentes o demás miembros de la comunidad educativa. Se evidencia que en la institución se presenta una deliberada actitud de no incluir a nadie en la toma de decisiones. Sin embargo en la medida que las institución debe tomar determinaciones sobre elementos relevantes de la vida institucional; como lo son los presupuestales, asignaciones académicas, proyectos, entre otros, significa que estas se concentran en la cabeza del rector de la institución.

La construcción de acuerdos y consenso alrededor de la vida institucional no es algo común en la institución. Estos no son considerados como una forma de dirigir o hacer partícipes a las personas que hacen parte de la institución. Lo cual no expresa se trata de una tendencia de la gestión con serios visos al autoritarismo propio de gestión y administración de corte más tradicional.

Valoración.

Alrededor del proyecto educativo institucional, consagrado en la ley 115 del 2004, se establecen una serie de espacios que construyen la autonomía y el gobierno escolar. Se definen ellos como cuerpo colegiado para la toma de decisiones y en general definir el rumbo de la institución. La falta de acuerdos y consenso evidencia la falta de conocimiento y

apropiación de elementos de orden normativo pero también la existencia de una actitud personal frente su importancia. La normatividad en educación básica exige que alrededor de temas como la ejecución presupuestal y la evaluación docente; los acuerdos son obligatorios.

Arana y Casassus, nos plantean como las actitudes en gestión, reflejan un conjunto de construcciones de tipo ético, moral, filosófico y disciplinar. Es así que la no construcción de acuerdos nos manifiesta una valoración sobre el otro; donde se desprecia su capacidad para aportar saberes o experiencia y también para incidir en el rumbo de la institución. Igualmente en la medida que las decisiones se deben tomar, implica que quien toma la determinaciones es uno y quien las debe cumplir son otros.

Categoría: autonomía y centralidad de los sujetos.

Subcategoría: relevancia en la condición de los sujetos.

Descripción.

En las entrevistas y la revisión documental se halla que en la institución no existe una preocupación por tener en cuenta las condiciones en la que se encuentran las personas que la conforman. No se poseen mecanismo para exaltar los logros de los docentes; por el contrario, muchas veces sus actuaciones fueron sometidas a escarnios públicos. En cuanto al reconocimiento de su labor, esta se apreciaba de manera muy parcializada; a algunos se les exaltaba pero a otros se condenaba. Igualmente no se generaba ningún tipo de estímulos a manera de motivación. Se manifiestan graves elementos de desmotivación entre los docentes y comunidad en general que hacían que esto se expresara como una baja dedicación en lo laboral.

Por otro lado, en lo relacionado con la procura de bienestar no existía una actitud constante. Tan solo se trataban de espacios puntuales; como celebraciones. Entre los docente se expresa una permanente actitud de malestar provocado principales por los tratos despectivos y las imposiciones de parte del rector. Se aprecia un desprecio por comprender las situaciones particulares de estudiantes y docentes. En el caso de estudiantes en lo relacionado con sus dificultades para aprender y lograr la metas educativas. En el caso de los docentes en situaciones como su condición de salud, bienestar, motivación, trato equitativo y reconocimiento. Al no comprenderlo no se presta ningún tipo de atención o de solución a estas.

Igualmente se aprecia cómo se presentaba una gran exigencia por el cumplimiento de aspectos como la jornada académica, la asistencia de docentes, la promoción de estudiantes y el cumplimiento en general. Pero esto no estaba acompañado de una comprensión de las dificultades que las personas podían tener para lograr cumplirlo.

Interpretación.

Es claro que los docentes principalmente se les valoran tan solo como meros funcionarios que deben cumplir con su labor. No se posee una visión de su integralidad y exaltación de sus múltiples facetas...Biológico, físico, psíquico, cultural, social e histórico (Morín, 2015). La ausencia de mecanismo de reconocimiento de logros, de estímulos y bienestar

expresa un desprecio por la valoración de aspectos muy sensibles de la naturaleza de las personas como lo es su necesidad de reconocimiento, trato equitativo, motivación, intereses, empatía y comprensión.

Pero no solo se trata de la no valoración de elementos de la vida de las personas, sino de lo contrario; ya que se ejecutan una serie de prácticas que expresan una tendencia opuesta. Es el caso del desprecio por las condiciones particulares de cada docente, los escarnios públicos y evidente discriminación. Elementos muy propios de forma autoritarias en gestión representativas de las formas más atrasadas de administración.

La exigencia en cumplimiento y logros, sin tener en cuenta las particularidades o los medios para lograrlo es también una tendencia muy marcada en la gestión en estudio. Como lo expresa Aktouf, este es una tendencia en la gestión tradicional; que no tiene en cuenta las implicaciones personales, sociales o ambientes de la gestión; tan solo el cumplimiento de unos indicadores.

Valoración.

El desprecio por la integralidad de las personas a interior de las organizaciones representa su exclusiva valoración como sujetos encaminado cumplir con una función en beneficio de la eficiencia y productividad. Incluso se puede llegar a considerar que las ausencias por salud, la desmotivación, las discusiones y los puntos de vista diferentes no son más que situaciones que pueden afectar las metas institucionales. Siendo esta expresiones de la gestión tradicional.

Tener en cuenta la integralidad de los sujetos al interior de la institución no solo logra mayores niveles de inclusión y pertinencia, sino que los posiciona como lo relevante en la organización. Esto adquiere aún más sentido cuando analizamos que el centro de la labor educativa es la de formar seres humanos. Ese decir, seres humanos formando otros seres humanos. Por tanto la motivación, conflictos, intereses, bienestar, estímulos, reconocimientos, entre otros, es muy importante al interior de la institución educativa.

Se claro que los propósitos institucionales, las metas y fines no se pueden despreciar ya que estos también son parte de la gestión. Pero no pueden estar por encima de los sujetos o en términos de Lemouel; no se puede usar cualquier medio para lograr la eficiencia. El cumplimiento de unos indicadores de jornada laboral, promoción y calidad, no pueden ser razono para vulnerar la integridad física y mental de los docentes.

Categoría: procesos de gestión.

Subcategoría: misión y propósitos.

Descripción.

En las entrevistas a docentes y la revisión documental realizada se encuentra que la existencia de una misión y unos propósitos institucionales no superaba la consignación en un documento. En ella se reflejaba que o existía un adecuado nivel de contextualización y en su construcción no se tenía en cuenta ampliamente a la comunidad educativa y lo que se lograba concretar no se socializaba.

La expresión: *El direccionamiento de la institución no era muy claro. En un momento se decía que las cosas se debían hacer de cierta manera, pero al día siguiente se cambiaba de idea. No se tenían unas metas claras, ni propósitos ni objetivos. Se querían hacer muchas cosas diferentes pero no existían unas metas fijas...* refleja la falta de un criterio de orden misional para la institución.

Los docentes expresan como el direccionamiento de la institución no era claro y que muchas de las determinaciones se tomaba de manera caprichosa o improvisada. En los espacios en donde se debía discutir el rumbo de la institución generalmente se presentaban fuertes conflictos e incluso insultos. Se presenta una clara tendencia a que el rector de la institución imponía sus criterios por encima del de los demás. Incluso trabajos y discusiones realizados respecto temas de orden misional nunca se tuvieron en cuenta. Alrededor de temas como la modalidad de la institución o el mejoramiento en pruebas externas no se tenía claro su definición ni sus procedimientos.

La falta de contextualización llevó a que no se definiera con claridad el rumbo de la institución. De esta manera muchas formulaciones de mejoramiento y cambio perdían sentido al no lograrse direccionar.

Interpretación.

En la definición de los elementos de misión y propósitos institucionales no se logran desarrollar unas dinámicas de participación de los diferentes actores de la comunidad educativa y de contextualización a las particularidades de la institución. Esto devela una actitud de desinterés por la pertinencia de los propósitos de la institución y de un desprecio de la participación de los actores de la institución.

Igualmente las definiciones consignadas en documento o su afán por tenerlas obedecen a exigencias externas de la secretaria de educación o del ministerio, es el caso de la formulación de un horizonte institucional con misión, visión y propósitos; una modalidad y unas metas de mejoramiento en pruebas; mas no una construcción institucional como parte de la autonomía en la definición de un PEI.

En lo anterior también se evidencia una actitud de imposición en las definiciones por parte del rector de la institución; quien incluso desconoce los aportes de los docentes y padres de familia. Imposiciones que no lograban trascender de la consignación en documentos debido a su carácter arbitrario y descontextualizado.

Valoración.

La definición de misión y propósitos de una organización le permite tener claro a cuál es su razón de ser y a donde se dirige. Pero todo esto debe ser construido con los actores que intervienen en la organización y apropiado por ellos mismo. Aquí la contextualización juega un papel muy importante ya que es el marco en el cual se desenvuelve la organización. Al no desarrollar este proceso las definiciones se tornaran arbitrarias, irrealizables o impositivas.

Sin embargo es claro que la misma normatividad en educación básica lleva a que las instituciones deban cumplir con una serie de requisitos y definiciones que pueden vulnerar

las posibilidades de contextualización, participación y apropiación si desde su dirección estos aspectos no se valoran. Es el caso de la consolidación de documentos, la definición de elementos de orden curricular, los propósitos institucionales y en ultimas la autonomía institucional. Muchas definiciones tan solo aparecerán en documentos pero nunca se apropiaran o ejecutaran y otras serán autoría de un reducido grupo de personas. Es decir; desde la norma no se promueve la participación, contextualización y apropiación de los elementos misionales de las instituciones educativas.

Promover espacios colectivos de reflexión, discusión y construcción de los propósitos institucionales garantiza la participación y contextualización. Lo cual no niega que como instituciones educativas publicas estas debe cumplir con unos propósitos. Pero ello implica una actitud y postura política de quien dirige la institución.

Categoría: procesos de gestión.

Subcategoría: principios, creencias y valores.

Descripción.

En las entrevistas y revisión documental no se encontraron elementos que explícitamente hablan de principios creencias y valores. Es posible de rastrear algunos de ellos principalmente a partir de los procesos pedagógicos y de forma de dirección. En cuanto a elementos de orden pedagógico se parecía que a nivel de la dirección de la institución y de los docentes predominan las tendencias a tradicionales. Esto en cuanto a modelo pedagógico, planeación, didáctica y evaluación de estudiantes. También se aprecia una actitud de consignar elementos de tipo teórico solo por tenerlos, sin dar importancia su apropiación y puesta en práctica o contextualización; es el caso de la definición de constructivismo y de proyectos transversales.

Retomando información de otros apartados; las prácticas de dirección también permite evidenciar los principios, creencias y valores que se posee. La asignación académica si criterios claros, la falta de diálogo y concertación, la restricción de información y participación y los lenguajes toscos usados con frecuencia son expresión de ello.

Interpretación.

El no hallar explícitamente definidos los principios creencias y valores de la gestión; implica que dentro de la gestión estos no se consideran relevantes. De acuerdo como lo expone Arana, 2015; en situaciones como la participación, dialogo, manejo de información, concertación, entre otros, implícitamente las personas expresan principios, creencias y valores. Entendidos estos como aspectos que se expresan a través de la subjetividad de las personas, los cuales son planteamiento de tipo axiológico, procedimental y de visión que guían la acción.

Alrededor de los temas pedagógicos las tendencias tradicionales cobran gran relevancia en campos como la planeación, didáctica y evaluación. Sin embargo se expresa una serie de situaciones que se formula pero carecen de un sentido real. Por ejemplo: ¿qué sentido tiene definirse por el constructivismo cuando la práctica docente está muy alejada de este?

En cuanto a elementos de la forma de dirección; tras las manifestaciones de imposiciones unilaterales, falta de dialogo, tratos despectivos, restricción de información o desinterés; se evidencian unas creencias, valores y principios cernos al individualismo, autoritarismo, desconfianza, control y concentración de poder.

Valoración.

La racionalidad técnica, instrumental y económica de la gestión no valora los principios creencias y valores como algo importante. Incluso define una serie de elementos de orden normativo y procedimental que los limite y contrarreste la subjetividad. Es el caso de los modelos de gestión de la calidad. En estos modelos; a la calidad se llega a partir del desarrollo estricto de unos procesos, el seguimiento con unos instrumentos y una estricta medición. De esta manera se reduce la subjetividad de los actores involucrados.

Sin embargo es innegable que las creencias, principios y valores en la gestión siempre se expresan ya que hacen parte de la subjetividad y constructos de los sujetos. Lo que corresponde en la institución es el hacerse explícitos y socializarlos con todos los integrantes de la institución.

Categoría: procesos de gestión.

Subcategoría: políticas y lineamientos.

Descripción.

En una versión de PEI del año se contempla una aparte que se denomina fundamentos. Sin embargo se trata de un apartado descontextualizado que no se desarrolla. En ningún documento revisado o en las entrevistas se encuentra o se menciona explícitamente un apartado que se denomine políticas o lineamientos.

La institución no cuenta con un PEI contextualizado y plenamente definido. Igualmente las metas y formas para conseguirlas no son claras. Se posee una carencia de gran relevancia en cuanto a la no existencia de un manual de convivencia y del sistema institucional de evaluación de estudiantes, lo cual hacía que las políticas y lineamientos alrededor de esto temas no fueran claras o simplemente no existieran. Alrededor de aspectos como los proyectos, planeación, ejecución y seguimientos no existían procesos claros. Según las entrevista y revisión documental: muchas cosas se planeaban pero nunca se ejecutaban y alrededor de otras no existían criterios claros es el caso de la promoción de estudiantes. En aspectos que se requieran acuerdos y consensos de orden institucional, cada docente ejecutaba lo que consideraba apropiado; es el caso del enfoque pedagógico, los planes de estudio, la evaluación, tareas escolares, promoción y conflictos en la convivencia. Alrededor de elementos propios de la gestión como la adquisición de materiales, mejoramiento de planta física, inversión, entre otros, tampoco se aprecia la existencia de políticas y lineamientos claros.

Interpretación.

Las políticas y lineamientos son parte fundamental del direccionamiento institucional. Entendidos estos como definiciones formales y criterios unificadores hechos por los

integrantes de la comunidad respecto los distintos ámbitos de la vida institucional. Los cuales le permiten servir de guía para el desarrollo de los procesos y la solución de problemáticas. Etkin 2006. Visto de esta manera, la no existencia de lineamientos y políticas claros lleva a que muchos procesos escolares se desarrollen con muchos trastornos. Como lo evidencia las dificultades en convivencia, evaluación y proyección institucional. Igualmente la falta criterios unificadores de la institución llevan a que cada uno de sus integrantes ejecute lo que considere lo más acertado. Lo cual no aporta en la construcción de institución.

La no existencia de políticas y lineamientos también denota vacíos de orden conceptual y legal por parte de quien dirige la institución y también de los docentes, ya que alrededor de muchas definiciones de policía institucional se integran elementos de política y de exigencia de orden legal sobre la institución. Como lo es la existencia de un PEI, Manual de convivencia y sistema institucional de evaluación.

Igualmente se evidencia que no se propician los espacios y los mecanismos para la construcción de acuerdos y consensos respecto a los lineamientos y políticas que van a regir la institución educativa. Es decir también denota dificultades en lo procesos de participación y construcción colectiva de institucionalidad.

Valoración.

Las políticas y lineamiento dentro de los proceso de gestión son fundamentales en direccionamiento. Esto permite unificar criterios y explicitar definiciones que guiaran el desarrollo de las acciones de la integralidad de la vida institucional. Su definición exige la construcción de espacios para la contextualización, discusión y acuerdos. Si bien es cierto que en ellos se deben incorpora exigencia de orden legal, esto no implica que no se requiera discusión y apropiación contextualizada. La no existencia de lineamiento y políticas clara lleva a que se presente grandes conflictos por faltas de unidad y acuerdos. Lo cual no significa que se deba vulnerar la autonomía de los docentes y demás miembros de la comunidad; sino de la necesidad de unificación de unos criterios básicos que permitan el funcionamiento de la institución.

Categoría: procesos de gestión.

Subcategoría: dimensión técnica.

Descripción.

De acuerdo a lo apreciado en la revisión documental y en las entrevista se evidencian dificultades en cuanto a un planta física adecuada y suficiente. Asociado a esta no existe una clara definición de espacios y planeación de los mismo. Igualmente los procesos de planeación escolar; como los planes de aula y la planeación general de actividades para el año, se desarrollaba de manera muy deficiente. En muchos casos; o no se planeaba; o no se ejecutaba lo planeado. Ejemplo de ello es como solo un grupo de docentes realizaba adecuadamente planeación de clases. Incluso se evidencia algunas dificultades en cuanto a cumplimiento de entrada a laborar y estado en el que se presentan los docentes y rector a la institución. La presentación a laborar en estado de embriaguez se presenta como un aspecto crítico en la institución. Pero no se encontraron llamados de atención internos o correctivos

al respecto. Se presentaron llamados de atención por parte de la secretaria de educación al rector de la institución por incumplimiento en entrega de información y por los conflictos presentados con la comunidad.

En cuanto a los recursos básicos para el aprendizaje y funcionamiento en general, se cuenta con los básicos, sin embargo existen dificultades en cuanto a su aprovechamiento, adquisición y definición de prioridades. Muchos de ellos se adquieren de acuerdo al criterio del rector más no de una valoración general de necesidades. . Es el caso de la materia bibliográfico, el cual no se usa regularmente. Algo similar ocurría con la jornada escolar la cual no se cumplía a cabalidad y el tiempo no se aprovechaba adecuadamente.

De acuerdo a la revisión documental se encuentra un manejo muy organizado en cuanto a la parte formal los procesos de matrícula, presupuesto, ingresos y gastos, contabilidad, y control fiscal. En ello no se encontraron llamados de atención o requerimiento por parte de los entes de control.

Una limitante importante es el escaso presupuesto de la institución el cual no permite la viabilización de inversiones y el desarrollo de proyectos. Esto se evidencia en los espacios físicos, su mantenimiento, proyectos productivos, materiales y suministros.

Interpretación.

Según Arana 2015, la dimensión técnica de los procesos de gestión abarca los elementos básico que posibilitan su funcionamiento; como los recursos, espacios, tiempos, funciones, procesos documentales, responsabilidades, planeación, seguimiento y evaluación. En la institución se aprecia dificultades en cuanto al cumplimiento en algunos de ellos.

Una de las dificultades determinante tiene que ver con las limitaciones en cuanto a recursos económicos para la institución. Esto restringe mucho la inversión en dotación, materiales, equipos, mantenimiento, planta física, entre otros. Esta disminución en recursos económico corresponde a una política del estado a partir del acto legislativo 01 del 2001 y la ley 115. Sin embargo la falta de priorización de mantenimientos básicos, los incumplimientos, la no planeación y no ejecución, corresponde a actitudes de la dirección de la institución y de los docentes. Es decir, no se lleva a cabo un pleno funcionamiento de algunos procesos debido que no hay un buen cumplimiento.

Es de resaltar los cumplimientos en la parte documental y contable. Aquí se evidencia un buen desarrollo en los procesos. Sobre estos procesos existe un fuerte control por parte de la secretaria de educación y los entes de control como la procuraduría y la contraloría. Sin embargo más allá de su cumplimiento formal se evidencia que no existe una clara política para su manejo. Es el caso de las inversiones; desde su formalización contable esta se encuentra muy clara, sin embargo no son inversiones acordadas o priorizadas.

En dimensión técnica se puede evidencia que muchos de los procesos institucionales simplemente se formulan con la única intención de que exista en su formulación; pero luego no se cumplen o no se acatan. Es lo que suele ocurrir con los planes de comienzo de año o las definiciones presupuestales.

Valoración.

El MEN 2009. Considera que las instituciones educativas desarrollan una serie de procesos que implica unos recursos, espacios, personal y propósitos lo cual amerita alguna forma de gestión. Por otro lado Casassus nos plantea que además de los procesos mencionados; allí se desarrollan una serie de interacciones que implica la gestión. Estos son procesos básicos que son comunes a todos los tipos de gestión. Alrededor de ellos se integran factores como la política educativa, las políticas institucionales y las actitudes de las personas que intervienen.

La política educativa colombiana ha hecho un gran énfasis y control sobre algunos aspectos de la gestión educativa. Es el caso de los aspectos contables, documentales, resultados en pruebas y matrículas. Proceso que son fuertemente estandarizados y auditados con regularidad. Lo cual lleva a que las instituciones lo deban cumplir a cabalidad so pena de ser sancionadas. Pero la misma política ha restringido las inversiones en educación, lo cual limita que muchos aspectos se puedan desarrollar a plenitud. Esta llevado que las instituciones se preocupen más por cargar información en las plataformas, cumplir con los indicadores, presentara informes y diligenciar documentos; que por llevar adecuados procesos formativos y manejar adecuadamente las interacciones entre las personas de la comunidad.

Por otro lado, la ausencia de políticas institucionales claras; que sean producto de la concertación; conlleva a que muchos procesos no se ejecuten o se ejecuten parcialmente. Es el caso de los cumplimientos de jornada, planeaciones aula, cumplimiento de presupuestos, mantenimientos, entre otros. La dimensión técnica obedece también a unos lineamientos legales pero también institucionales que la determina o posibilitan.

De la misma manera las actitudes individuales de los sujetos, se convierten en determinantes en la viabilización de los aspectos técnicos de la gestión; las cuales deben ser claramente identificas y discutidas, con el fin de llegar a acuerdo que permita el funcionamiento de la institución.

Categoría: procesos de gestión.

Subcategoría: implicaciones sociales, comunitarias y ambientales.

Descripción.

La institución como tal no posee actividades específicamente orientadas a la comunidad. El trabajo social que prestan los estudiantes, como servicio comunitario; no está adecuadamente organizado y no obedece una política institucional. A nivel de servicios la institución posee el restaurante, el transporte escolar y la tienda escolar.

En los relatos de los docentes se evidencia como situaciones como el consumo excesivo y publico de bebidas embriagantes y los conflictos con la comunidad repercutieron enormemente sobre la dinámica de funcionamiento de la institución y la comunidad. Esta se alejó de la institución y se perdió el sentido de colaboración.

No es posible hacer una clara valoración de los impactos ambientales, sin embargo si se presentaban conflictos alrededor del mal manejo de basuras. Por el tipo de procesos que se desarrollan en la institución educativa las implicaciones de este orden no son muy amplias.

Interpretación.

Los servicios de transporte escolar y restaurante son muy importantes para la comunidad, esto debido a que la mayoría las personas e la comunidad son de escasos recurso económico y las distancias de las vecindades de los estudiantes es mucha. Así pues, estos dos servicios son fundamentales para que los jóvenes puedan estudiar.

En cuanto a programas específicos a la comunidad; el no contar con ellos implica algunas dificultades en contextualización y también en cuanto a recursos e interés. Sea videncia en las entrevistas que progresivamente la rectoría se alejó de la comunidad y de sus intereses para ro esta zona las enfocadas específicamente; ya que al interior de la institución se desarrollan una serie de procesos que tiene grandes implicaciones sociales y comunitarias. Algunas de ellas son: la formación técnica de estudiantes, la educación de calidad, la participación e integración comunitaria y elementos de currículo oculto.

Valoración.

Tener en cuenta el contexto y como parte de él las necesidades y limitaciones de las comunidades son un aspecto fundamental para viabilizar la gestión de la institución. Existen fenómenos como la pobreza y la distancia geográfica que limitan realmente las posibilidades de acceder a la educación, lo cual debe ser mitigado. Por otro lado, en una zona como es la en la cual se desarrolla la investigación, la institución educativa se convierte en el principal referente cultural y social para la comunidad, por tanto sus posibilidades de impacto sobre el entorno son muy importantes. Por tal motivo se debe pensar en acciones hacia las comunidades que la impacten positivamente.

Igualmente, en aquellos elementos en los cuales la comunidad enfoca sus expectativas; como la calidad de la educación y una formación para el trabajo, la mejor manera de ser responsables con esa comunidad es el ofrecer una formación adecuada y de calidad. Ya que de esta manera se repercutirá en su beneficio.

Pero se puede presentar lo contrario; práctica de los docentes y directivos, que pueden ser consideradas como alejadas de la jornada laboral; como la embriaguez, lenguajes obscenos y riñas; también tiene un efecto comunitario muy negativo. Ya que esto juega en el imaginario de la comunidad, que suele ubicar a los maestros como referentes culturales; mucho más en las zonas rurales. A esto es lo que hace referencia la reflexión sobre currículo oculto; enseñar con el ejemplo dentro o fuera del aula.

Categoría: procesos de gestión.

Subcategoría: mecanismos de dialogo y reflexión.

Descripción.

De acuerdo a las entrevista y revisan de información no existía espacios para el dialogo y la reflexión. Por el contrario en múltiples apartes de esta investigación se evidencia por parte del rector imposición de puntos de vista, escarnios públicos, persecuciones, amenazas, descalificativo y discriminación. Uno del proceso en los cuales se hace más patente esta situación es en lo relacionado con la evaluación de desempeño para los docentes del decreto

1278. En ella no se llevaba a cabo ningún proceso de acuerdo previo de los elementos a evaluar y esta se convertía en una forma de acosar y perseguir a aquellos docentes no que estaba de acuerdo con el rector.

Igualmente en otros apartes de esta investigación se evidencia que espacios en los cuales corresponde dialogar y reflexionar sobre la vida institucional se presentaron enormes conflictos. Es el caso de las reuniones de consejo directivo, reuniones de docentes y asambleas de padres. Las cuales en muchos casos terminaron en insultos además agresiones. Igualmente, el dialogo y la reflexión, visto como medio para la solución de conflictos no se usaba. Ya que en muchos de ellos debieron intervenir entes externos para dirimir la situación.

Interpretación.

El diálogo y la reflexión son medio para dar la posibilidad a otro para expresar sus puntos de vista u opiniones. Es así que la promoción del dialogo y la reflexión obedecen a una actitud que lo permita y una construcción de espacios para desarrollarlo. En la institución no existía esto mecanismo debido que en el fondo imperaba una forma de gestión basada en el autoritarismo y la imposición. Incluso en procesos; como al evaluación de desempeño docente; en la cuales se exige la concertación; esta no implicaba dialogo.

Igualmente la ausencia de dialogo y reflexión y la carencia de espacios para este propósito hizo que muchas situaciones conflictivas que el algún momento se detectaron no se pudieran solucionar, simplemente porque no lograron discutirse o no se les prestó atención.

Valoración.

El dialogo y la reflexión son proceso fundamentales para evaluar la vida de una institución. Con ellos se posibilita escuchar y entender los planteamientos del otro y así mismo expresar los propios. Esto implica un componente de tipo actitudinal, es decir, escuchar y ser escuchado y también la consolidación de unas dinámicas que lo permitan. El dialogo y la reflexión son unos de los medios más adecuados para supera procesos de evaluación unilaterales o instrumentales. Pero ha de tratarse de un dialogo honesto y asertivo.

La reflexión también implica cierto nivel de formación y documentación al respeto. Es decir, se necesita un criterio para opinar o reflexionar sobre un tema en particular. En las instituciones de educación básica no es común el desarrollo de diálogos argumentados; por varias razones. En primer lugar las dinámicas propias de la gestión de las instituciones no lo propician o no le da importancia. En segundo lugar; no es una práctica común entre docentes; quienes no estamos acostumbrados a discutir con franqueza los asuntos escolares y tampoco a llegar acuerdos mediante el dialogo. Es decir no se ha logrado construir verdaderas comunidades académicas.

Categoría: procesos de gestión.

Subcategoría: cooperación y trabajo en equipo.

Descripción.

En las entrevistas y revisión documental se aprecia que existía un muy bajo nivel de trabajo en equipo y cooperación. Aunque algunas tareas se delegaban para ser trabajadas en grupos esto no representaba un auténtico trabajo en equipo ya que esta recaía en unos cuantos mientras que otros no se integraban. Igualmente se aprecia que las tareas de mayor responsabilidad eran asumidas por algunas personas quienes se consideraban de confianza del rector. Como lo expresa el siguiente parte de una entrevista:

El trabajo en equipo no se promovía. Este se desarrollaba de manera muy inequitativa. El rector de la institución generalmente delegaba las tareas de síntesis y de mayor responsabilidad en solo una persona de confianza. Ella se encargaba de recopilar y entregar la información, diligenciar los formatos y socializar.

Como parte del trabajo del equipo no se lograban buenos niveles de unidad entre los docentes. Incluso se mencionan niveles de compromiso muy desiguales en cuanto a lo laboral. Desde la dirección de la institución no se evidencia unas buenas prácticas que promuevan el trabajo en equipo y la cooperación. Incluso se llegó a la filosofía de “sálvese quien pueda” como respuesta a las agresiones constantes.

Interpretación.

Para Aktouf, las organizaciones son un conjunto de relaciones sociales. En ellas el trabajo en equipo y la cooperación se expresa como una manera de construir organización y como relación interpersonal. Es decir la corporación y trabajo en equipo denotan la forma como se construye la institución y también la forma como están interactuando sus integrantes.

De acuerdo a las entrevistas y la revisión documental, las actitudes autoritarias del rector de la institución y los conflictos llevaron a que el trabajo en equipo y la cooperación se vieran afectados. Su trato selectivo y discriminatorio generaba serias pugnas a interior de los docentes y de los padres de familia, al punto de la conformación de verdaderos bandos al interior de la institución; que reñían entre sí.

Por otro lado, las dificultades en cuanto a trabajo en equipo y cooperación hacen que los avances y logros de la institución sean muy limitados. En la mayoría de aspectos de la vida de la institución se requiere trabajo en equipo, compromiso y cooperación. Si esto no ocurre los procesos se estancan.

Valoración.

La cooperación y trabajo en equipo son elementos fundamentales para la construcción de organización. Mediante ellos se puede construir su filosofía, misión, principios políticos, entre otros. En lo cotidiano mediante estos se garantiza su accionar. Son pocas las facetas de una institución educativa que no contemple algún nivel de trabajo en equipo y cooperación. Incluso las prácticas de aula en las cuales el docente desarrolla su autonomía, pueden estar guiadas por criterios de construcción colectiva.

El trabajo en equipo y cooperación permiten la interacción con los otros, reconocer sus intereses, posibilidades y aportes. Igualmente posibilita la asignación de tareas, el diálogo y la síntesis. Todo esto implica compromiso y responsabilidad con la institución. Igualmente la relevancia de algunos aspectos de orden subjetivo como la empatía, asertividad e

intereses y las posibilidades de las construcciones colectiva en la cual los miembros de la institución se sienta recogidos.

Categoría: procesos de gestión.

Subcategoría: convivencia y conflictos.

Descripción.

De acuerdo a la revisión documental y las entrevistas, la institución no contaba con un manual de convivencia discutido, acordado y socializado lo cual no permitía un mecanismo claro para la solución de los conflictos institucionales. Los conflictos con los estudiantes no tenían una forma clara de solución ya que no se tenía establecido un procedimiento para abordarlo; solo se diligenciaba el observador del estudiante y en algunos casos se llegaba a actas de compromiso. La falta de reglas claras respecto a promoción y evaluación de estudiantes también generó fuertes altercados entre algunos docentes, estudiantes y padres de familia que incluso llegaron a agresiones verbales.

Respecto a la convivencia y conflictos entre docentes y rectoría se presentó una gran cantidad de problemas como lo expresa el siguiente apartado:

En cuanto los conflictos entre docentes y rector; esto se hicieron cada día más agudos presentándose diferentes tipos de expresiones: amenazas de desvinculación, tratos despectivos, burlas, insultos, escarnios públicos, en general se promovió un ambiente de zozobra y miedo. En algunos casos estos conflictos llegaron a la agresión física entre el rector y miembros de la comunidad.

Se encuentra que la mayoría de conflictos tiene como origen la relación entre el rector y los docentes y la comunidad. La manipulación de temas como los nombramientos, desvinculación y evaluación por parte del rector generó graves tensiones con los maestros.

Los conflictos entre docentes llegaron al punto de grescas en público; frente a estudiantes y padres de familia. Igualmente la relación con la comunidad ya estaba muy deteriorada lo cual llevó a agresiones verbales y físicas al rector de la institución. Lo cual se agravaba en la medida que muchas de estas situaciones se presentaron en locales que distribuyen bebidas alcohólicas y bajo estado de embriaguez.

Se aprecia como elemento de graves conflictos el intento de evaluación de los desempeños de los docentes a partir de las impresiones de las personas que poseían locales comerciales en el casco urbano de Zulia. Estas impresiones se intentaron convertir en elemento de la evaluación de desempeño de los docentes del decreto 1278. Sobre quienes recaía el mayor peso de las presiones ejercidas por el rector. Todo esto llevaba a que también se presentaran conflictos entre los docentes según su nombramiento o simpatía con el rector.

El rector de la institución tenía una actitud de intentar involucrarse y cuestionar asunto de la vida personal de los maestros. Era muy frecuente que el hiciera comentarios ofensivos contar docentes y que incluyera en sus expresiones temas morbosos con contenido sexuales deformados. En las entrevistas los docentes afirman que la actitud malsana del rector se

manifestaba principalmente con mujeres. En medio de todos estos conflictos la convivencia se veía seriamente deteriorada. Se apreciaba una convivencia conflictiva, tensa, desintegrada y forzada. No es posible encontrar en las entrevistas y la revisión documental espacios de convivencia adecuada.

Interpretación.

En un escenario en el cual interactúan personas es normal que se desarrollen diferentes formas de convivencia y que se presenten conflictos. Aprenderlo a manejar hace parte de la construcción de aprendizajes de cualquier organización. Como lo plantea Etkin 2015. Los conflictos hacen parte de la complejidad de las organizaciones los cuales incluso son deseables. Su manifestación indica una necesaria atención que involucra elementos de orden subjetivos, actitudinal, laboral, procedimental y dialógico.

En lo hallado en las entrevistas y la revisión documental la ausencia del manual de convivencia denota falta de interés en resolver los conflictos de forma adecuada; permitiendo una solución a la manera como los involucrados lo puedan hacer. Esta carencia de reglas claras también tiene un origen en la dificultad para llegar a acuerdos y consenso institucionales ya que el manual de convivencia y el sistema institucional de evaluación de estudiantes son acuerdo entre la comunidad educativa.

En la institución muchos de los conflictos son originados partir de actitudes que podría llegar a lo patológico por parte del rector de la institución. La búsqueda de información externa a la institución para cuestionar a los maestros, la manipulación de la situación de los maestros, el involucrarse en la vida privada, entre otros ya mencionados, hace parte de un esfuerzo por controlar y dominar a los maestros. Además, lo relacionado con los tipos de lenguajes usados, la actitud conflictiva y el abuso en bebidas embriagantes; involucra aspectos de tipo ético en el rector de la institución. Aquí incluso se desconoce a los docentes como sujeto de derechos, ya que se consolidan acciones que se podría tipificar como acoso laboral. En algunas situaciones se evidencia que entre los docente se consolido una situación de miedo y de desconsintió de normas que impedía la justa reclamación de su derechos y dignidad.

Es claro que desde la dirección de la institución no se promovía ningún tipo de convivencia armónica o de adecuada solución de conflictos. Por el contrario, se apreciaba una actitud de genéralos y sacar partido de ello para consolidar una formar de poder.

Valoración.

La existencia de reglas claras en cuanto convivencia y conflictos; la cuales hayan sido construidas y apropiadas por toda la comunidad son el punto de partida para la solución de las problemáticas al interior de la institución. Su carencia hace que en momentos de conflictos esto no se logren solucionar y tienda a agravarse. Sin embargo, esta construcción de reglas comunes ya exige un amplio componente de tipo dialógico y de acuerdos colectivos.

Por otra lodo, la existencia de conflicto y problemáticas en la organización es inevitable; ya que en ella están interactuando persona que ponen en contrate sus subjetividades, intereses, disposiciones, entre otros. Esto hace de los conflictos una oportunidad para identificar

situaciones por superar o conciliar y así poner en juego el dialogo y la concertación entre los miembros de la institución. Entre maestros es normal que se presente concilios relacionados con lo laboral y actitudinal, lo cual se puede resolver mediante el un dialogo constructivo.

Lo expuesto anteriormente permite valorar que cuando se trata del direccionamiento de una institución educativa, algunas actitudes y construcciones éticas pueden jugar un papel relevante. Muchas actitudes despectivas, vulgares, morbosas, le hacen daño a las persona y a misma institución educativa. Por lo tanto no son convenientes que se expresen en una posición de liderazgo.

Categoría: procesos de gestión.

Subcategoría: contextualización.

Descripción.

De acuerdo las entrevista realizadas y la revisión documental se aprecia que la institución no logro desarrollar unos buenos niveles de contextualización y que no se pudo plasmar en el proyecto educativo institucional y en su definiciones particulares. No se evidencia que se realice proceso de apropiación de las particularidades, sociales, culturales, ambientales, económicas y productivas del entorno. Lo cual se origina a partir de los conflictos entre la rectoría y la comunidad.

En un comienzo se tuvo buena participación de la comunidad en actividades institucionales como la escuela de padres la cual fue disminuyendo progresivamente. Muchos de los problemas se originaron partir de no poseer reglas claras en aspectos como la evaluación y la promoción, lo cual conllevó conflictos y distanciamiento entre la rectoría y los padres de familia. En otros apartes de la investigación ya se evidenció como en esos espacios dados a la consulta y concertación compadres de familia; esta no se lograba y finalmente se presentaban graves conflictos. Es el caso de las reuniones de consejo directivo y asambleas de padres.

En la revisión documental y entrevistas se evidencia que no existe un mecanismo para la identificación de las necesidades educativas especiales de grupo de estudiantes. Igualmente ocurre con los egresados de la institución, quienes no tenían ningún tipo de participación y sobre quienes no se hacía seguimiento alguno en cuanto a pertinencia en su formación o impacto en el entorno.

En la institución no se logró desarrollar una adecuada contextualización de las peculiaridades ambientales y geográficas. Es así que no se posee un levantamiento de los riesgos en los que podía estar. Igualmente ocurre con las discusiones y definiciones de la modalidad de la institución. En diferentes apartes de esta investigación se evidenció como esta se defina y modificaba a capricho del rector de la institución sin tener en cuenta la opinión de los padres de familia y el sector productivo.

En la zona hacen presencia institución de orden público como la alcaldía y el SENA con quienes se llevó una buena relación. Igualmente hacen presencia las empresas mineras de esmeraldas con quien se presentó un gran distanciamiento y conflictos. Las disputas entre

rector y empresarios de las esmeraldas conllevaron al asilamiento de la institución y pérdida de la colaboración tradicional.

Interpretación.

La posibilidad de contextualización de los procesos educativos es una definición dada por la ley 115 del 2004. Esta hace parte integral de definición del proyecto educativo institucional e implica el reconocimiento de las particularidades, sociales, culturales, geografía, económicas, políticas y productivas del entorno en el cual está la institución. La construcción de tal contextualización implica todo un proceso de investigación, diálogo y síntesis con las comunidades. Esto en la medida que es a través de las personas que el contexto se expresa.

Las dificultades de contextualización se originan a partir de débiles procesos de participación de la comunidad educativa en general. No se lograron construir espacios para discutir y definir las particularidades de la institución y no se generó una dinámica de escucha del otro. Es así que no construyó una propuesta de PEI acorde con las necesidades del entorno y como parte de él; unos planes de estudio, modalidad y necesidades específicas de los estudiantes. La contextualización también implica una apertura a la comprensión de las realidades, lo cual no se evidencia. Por el contrario, se aprecia una actitud de imposición y de conflicto.

Valoración.

Es claro que el entorno siempre va a estar, independientemente si se apropia o no por la institución y que está siempre incidirá sobre las instituciones educativas. Identificar como el contexto incide sobre los procesos institucionales y la forma como la institución lo asimila y responde a él; es fundamental para el logro de buenos resultados.

Las dificultades en contextualización llevan precisamente a unos bajos resultados en calidad, pertinencia e impacto de los procesos. Las instituciones educativas poseen una misión definida por norma y por las exigencias que la misma sociedad le ha definido. Pero en este proceso debe tener en cuenta las realidades del lugar en donde se encuentra para poder cumplir con sus propósitos. Los elementos del contexto en el cual se encuentran las instituciones pueden favorecer, limitar, condicionar las posibilidades de cumplimiento. Así mismo las comunidades tienen sus propias expectativas respecto a la institución.

Contextualizar implica acercarse a una realidad con una actitud de investigación, observación y diálogo. Comprender las características de una comunidad no es tarea fácil ya que implica entender sus subjetividades. Proceso en el cual también interactúa la subjetividad de los maestros y directivo. Es un proceso progresivo que se construye a medida que se interactúa con la comunidad.

Categoría: procesos de gestión.

Subcategoría: valoración de la diversidad.

Descripción.

En las entrevistas y revisión documental no se logra identificar políticas y acciones relacionadas con valoración o atención a la diversidad. Solo para el año 2015 se da inicio un proceso de caracterización de los niños con necesidades educativas especiales. Para los estudiantes en general no se desarrollan acciones que permitan valorar sus particularidades en estilo, ritmos y metodologías de aprendizaje. Los procesos de enseñanza aprendizaje no permiten visibilizar tal diversidad y mucho menos atenderla.

En un cuanto a la valoración de la diversidad, vista como diferentes puntos de vista metodologías, experiencias y particularidades de los docentes, esta no se evidencia en la institución. Por el contrario, se aprecia algunas tendencia tratar de acallar los puntos de vista diferentes entre los maestros. Por parte del rector de la institución la diversidad en criterios se consideraba como una amenaza.

Interpretación.

Las organizaciones son el conjunto de múltiples interacciones de diversos sujetos cada uno con sus propias características. Lo cual las hace ricas en diversidad. La diversidad propicia el intercambio de puntos de vistas, métodos y experiencias. Su valoración promueva la creatividad y la tolerancia. El respeto y valoración por la diversidad hace parte de la democracia la interior de la institución educativa.

De acuerdo las entrevistas y revisión documental las formas de pensamiento y acción hegemónico por parte de la dirección de la institución son la causa de que esta no se valorara o por lo menos se permitiera. Igualmente desde las concepciones de las pedagogía tradicionales no se acostumbra valorar las diferencia ya que en fondo lo que se busca el formar jóvenes uniformizados, incluso la diversidad tiende a borrarse estableciéndose patrones y estándares comunes. Estos dos factores hacen que no se encuentre en las definiciones institucionales la valoración de la diferencia.

Valoración.

La diversidad puede ser entendida como riqueza cultural ya académica al interior de la institución en donde circular diferentes puntos de vista, metidos y criterios. Pero también puede ser entendida como una necesidad de atención. Es el caso de los que ocurriría con estudiantes que requieren atención especial por sus características para aprender lo mismo a docentes que exigen respeto y atención a sus particularidades.

De esta manera la diversidad se puede convertir en una buena fuente de riqueza en intercambios y aportes e todos los niveles de la vida de la institución educativa. Esto en cuanto a discusiones, metodologías, evaluación, experticias significativas, entre otras. Sin embargo esto exige unas condiciones en cuanto a espacios y aperturas de actitud que lo posibiliten. Siendo esta la base de un ejercicio realmente democrático.

Por otro lado la diversidad al interior de las instituciones educativa exija la definición de unas políticas que permitan identificar su necesidad y atender adecuadamente. Los casos más evidente estrían relacionados con os jóvenes con necesidades educativas especiales y grupos étnicos. Pero en el aula cada estudiante tiene sus particularidades las cuales deben ser respetadas y tratadas adecuadamente. Entre los docentes ocurre algo similar; se

encuentran diferencias en credo, empatías, actitudes, experticas, etc. Ante lo cual se requiere una actitud de respeto e integración.

Categoría: construcción de conocimientos integradores y colectivos.

Subcategoría: construcción y aporte de saberes y experiencia.

Descripción.

En la institución, la dirección ella no valoraba las distintas fuentes de información y conocimientos a las cuales podía tener acceso. Las determinaciones se tomaban de acuerdo al criterio y análisis del rector. Así mucho de los procesos de manejo de información se presentaban restringidos a una persona sin permitir el diálogo y la participación. Igualmente en la institución no se desarrolla ningún tipo de proceso que permita reconocer las necesidades, capacidades y experiencia de los maestros. Tampoco se encontraron procesos que promuevan la construcción de experiencia innovadoras o alternativas entre los docentes.

Interpretación.

Las organizaciones son construcciones sociales y culturales, por esta razón; según Arana 2015; *Al ser acciones humanas intencionadas de creación de cultura institucional se apoyan en los conocimientos individuales y colectivos, experienciales, teóricos, cotidianos, de valores que permite dar particularidades a la gestión en la educación.* Por tal motivo generar mecanismos y actitudes para su construcción enriquece la organización.

De acuerdo a las entrevistas y análisis documental la no valoración de los aportes en saberes y experiencias de los maestros por parte de la rectoría de la institución implica un menosprecio por tales conocimientos y a la vez una actitud de arrogancia. Igualmente denota un desinterés por el desarrollo de una gestión seria y acertada. Cualquier forma de gestión reconoce que existen personas que tienen experticia y formación que puede aportar mucho. No verlo; es simplemente negligencia.

Valoración

El no propiciar que los procesos de gestión se nutran de las experiencias y conocimientos de los docentes denota una actitud de desinterés y negligencia por una gestión acertada. En las instituciones se encuentran docentes que suelen llevar varios años en la institución y en la docencia que pueden aportar mucho. Pero no solo se trata de experiencia, también de formación académica, de valores y saberes en general. Todo esto contribuye al fortalecimiento de la institución y su proceso de gestión.

Esto implica que la institución debe construir mecanismo para permitir que las personas expresen sus experiencias, conocimientos, valores e ideas. Además promover el apoyo a la investigación, creatividad y socialización. Alrededor de lo cual se debe realizar una memoria y síntesis que permita la construcción y retroalimentación de los procesos.

Todo ello también implica la construcción de un estilo institucional y un actitud personal; tanto de docentes como directivos, que lo permita. Construir y aportar saberes y experiencia implica ver en el otro a una persona aportante; que posee formación,

experiencia, valores y emociones. Además que de ella se puede aprender y que también puede aprender de los demás. Y que esos conocimientos pueden fortalecer la institución educativa.

Categoría: construcción de conocimientos integradores y colectivos.

Subcategoría: construcción de comunidades de aprendizaje.

Descripción.

De acuerdo con las entrevistas y la revisión documental; la institución no tiene espacios para la construcción de comunidades académicas. No se desarrollan mecanismos para la discusión de situaciones relevantes para la institución, foros, equipos de trabajo, investigaciones, socialización de experiencias, entre otras.

Los únicos espacios de orden académico en los que se participa son las capacitaciones que la secretaria de educación ofrece las cuales son muy esporádicas y con un muy bajo nivel de pertinencia y seguimiento. No es usual el envío de persona a capacitar a los docentes en la institución. Igualmente no se desarrollan proyectos de investigación en educación en la institución.

Por el contrario se evidencia una actitud de evitar la consolidación de espacios que puedan controvertir la autoridad de la dirección de la institución. En otros apartes se evidencia que esto ocurriría no solamente con situaciones de tipo administrativo; también con temas de orden pedagógico.

Interpretación.

No es muy común encontrar en las instituciones educativas la construcción de comunidades de aprendizaje, sin embargo estas son una gran posibilidad de formación y construcción de institucionalidad muy importante. Para Arana 2015, considera que la comunicación y socialización son elementos de gran relevancia para la construcción de conocimientos dentro de la organización. Es así que considera:

.. la comunicación como capacidad de generar y motivar diálogos abiertos, participativos, habilidades comunicacionales, comunidad académica, redes de conocimiento, equipos de trabajo coherente y sistemático que comparten conocimiento y construyen nuevos conocimientos. Construyéndose en comunidades de aprendizaje e investigación en el ámbito educativo.

Las dificultades en construcción de comunidades de aprendizaje en la institución obedecen a varios factores. A la no existencia de espacios y mecanismo que lo faciliten y promuevan, a la no existencia de una cultura entre los maestros y directivos para la discusión y aporte respeto a los diversos temas de la institución, la falta de iniciativas en investigación e innovación en el aula y a la actitud de concentración de autoridad por parte del rector de la institución.

Valoración.

La creación y consolidación de comunidades académicas al interior de la institución puede permitir su construcción a partir de su propia experiencia y aportes. Ello implica la consolidación de unas dinámicas y espacios para que los docentes puedan llevar a cabo procesos de investigación y comunicación que permitan consolidar su aportes. Esto necesariamente implica someterlos a la discusión y apropiación institucional.

Lo anterior implica despertar entre los maestro la posibilidad de la creatividad, iniciativa, diversificación de las prácticas de aula, sistematización y socialización de su propuestas. Aquí el apoyo desde la dirección de la institución resulta muy impórtate. La consolidación de comunidades académicas implica igualmente la cualificación de las prácticas y los discursos de los maestros, lo cual es toda una ganancia para la institución.

Categoría: cultura institucional y participativa.

Subcategoría: procesos comunicativos.

Descripción.

De acuerdo a la entrevista y la revisión documental no se evidencian procesos comunicativos asertivos. Por el contrario, se expresan formas de comunicaciones autoritarias, agresivas y despectivas. Solo prestaba atención a las sugerencias y cometarios de un grupos de docentes y padres de familia. Esto se presentaba debido a el rector de la institución consideraba sus decisiones como incuestionables. Alrededor de temas como las agendas para las reuniones, esta generalmente no se socializaba con anterioridad, incluso se evidenciaba que para muchas reuniones no exista una agenda alguna y su temática se improvisaba. Lo cual se evidencia en el siguiente apartado:

Él decía que lo que le interesaba era tenerlos todos los martes en la tarde reunidos durante dos horas por que él era quien mandaba. En muchas reuniones no se trataba nada importante. Era simplemente una demostración de poder y que al rector se le debía hacer caso. Esto también evidenciaba que no existía una planeación adecuada.

Muchos procesos de comunicación se hicieron tergiversados y mal intencionados. Al punto de que muchos de ellos se hicieron para general problemas de índole personal entre maestros y otros para alentar estudiantes en contra de maestros o generarles ambientes hostiles en clase. También ocurrió que se buscó culpabilizar a los docentes de situaciones que no les correspondían. La manipulación de lenguajes y situaciones llevo al punto de intentar sacar a docentes de la institución incluso estando nombrados en propiedad con el argumento de que esto traería tranquilidad y armonía a la institución. Lo cual expresa una extralimitación de funciones generando ambientes de miedo y persecución. Se encuentra también que el rector hacia uso de espacios como las formaciones y visitas a los salones de clase para emitir juicos descalificativos en contra de los docentes.

En los procesos comunicativos era muy común el uso de lenguajes de tipo despectivo, descalificativo, autoritario, morboso y vulgar por parte del rector de la institución. No solo al interior de la institución en sus espacios formales; sino también fuera de la institución con padres de familia y personas del sector productivo.

De acuerdo a lo indagado en la institución no se evidencia la consolidación de espacios y actitudes que permitan una comunicación asertiva y participación por parte la comunidad educativa en general para la gestión del colegio.

Interpretación.

El institución un elemento determinante en los tipos de comunicación es lo relacionados con las actitudes de la dirección de la institución. Se evidencia una comunicación restringida en la que no se escuchaba ni se valoraba las opiniones de la mayoría de docentes. La cual no valora las expresiones o puntos de vista de los docentes y su posibilidad de aportar a la institución. Incluso se evidencia una tendencia a minimizar las posibilidades de comunicación.

Igualmente el tipo de lenguajes usados denota el tipo de formación cultural y ética del directivo docente. A partir de esto se puede considerar que se trata de una gestión que no promueve el respeto por las personas o su dignidad, que no valora sus opiniones y que busca imponer su criterio incluso mediante la agresividad.

Valoración.

Para Chanlat 2014, el uso del lenguaje y a comunicación al interior de las organizaciones, refleja el tipo de gestión que se desarrolla. Incluso considera que en gran medida la gestión se sustenta sobre intercambios verbales de diferente tipo y a todos los niveles. Por tal motivo la comunicación implica también participación, dialogo y la posibilidad de construir acuerdos y consensos. Es decir, es un proceso básico de la gestión.

Cundo los procesos de comunicación se ven trucados por alguna razón; implican desinformación, perdida de participación, aislamientos de las personas y exceso de centralización del poder. Los hallazgos de la investigación nos expresan que la comunicación en una institución educativa está fuertemente determinada por la actitud de las personas que la conforman. Si no existe una actitud de escucha, dialogo, critica y concertación la comunicación se pierde. Lo cual implica que también se deben promover espacios para su desarrollo.

Categoría: cultura institucional y participativa.

Subcategoría: Posibilidades de interacción informal y formal y participación.

Descripción.

De acuerdo a las entrevistas y revisión documental; en la institución se planeaban espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa se reunieran y plantearán sus propuestas, pero esto no se desarrollaba con regularidad, es el caso del consejo de estudiantes y consejo de padres. Los estudiantes lograban participación principalmente a través de la representación estudiantil al consejo directivo y del personero estudiantil. No se aprecia otra forma de participación de estudiantes.

Los docente tienen dos representantes al consejo directivo lo mismo que los padres de familia. Como se menciona en otros apartes de esta investigación; generalmente sus opiniones y propuestas no eran muy tenidas en cuenta. Espacios como el consejo directivo

y las asambleas de padres en algunas oportunidades se convirtieron en escenario de conflicto.

En algunos documentos se encontró que la participación de los padres de familia en los asuntos académicos de sus hijos es bastante limitada. Lo cual se refleja en una falta de interés por la colaboración a los hijos. Las dificultades y conflictos al interior de la institución generaron desmotivación, apática y pérdida en la participación de la comunidad educativa en general con los procesos de la institución. En muchos casos se pretendía ganar participación y sentido de pertenencia a partir de fuerte llamados de atención sobre docentes y padres de familia.

Desde los docentes se evidencia una intencionalidad de lograr la vinculación de estudiantes y padres de familia a actividades culturales y deportivas de la institución. Sin embargo, en algunos caso se prestaron restricciones para la realización de actividades en las que participaba la comunidad educativa como una manera de evitar conflictos.

No se evidencia que en la institución existan espacios para que sus integrantes encuentren distintas maneras para la interacción ya sea de manera informal en reuniones en sus momentos de descanso o fuera de la jornada. Igualmente no se evidencia que se generen espacios formales para garantizar la interacción y participación de los docentes. De esta manera, los procesos de participación de la comunidad en general en los asuntos de la vida institucional estaban muy restringidos, incluyendo los espacios legamente constituidos para este propósito.

Interpretación.

En la institución las dificultades de interacción radican en que no ha logrado la consolidación de espacios y metodológica para que las personas se integren y se vean dentro de la institución como aportantes. Ya que incluso en los espacios formalmente constituidos esto no se lograba

Sin embargo esto también se ve restringido por una actitud de no valoración de la participación y la interacción por parte del rector de la institución quien la veía como una actitud irreverente o como una amenaza y tendía a minimizarla.

Valoración.

En las organizaciones las personas desarrollan múltiples formas de interacción y participación. Algunos autores como Arana, 2015, consideran que estas son el producto de las interacciones entre los sujetos. De acuerdo a esto:

...el individuo necesita de los otros para ser persona, la organización puede considerarse como un espacio donde el empleado puede afianzar su unicidad, encontrar sentido a su vida y realizarse como persona, pues las personas pasan la mayor parte del tiempo en las organizaciones en relación con los otros. La organización es un lugar dentro de la sociedad para encontrarse a través de los otros.. (Higuera López, 2011)

Es decir, la interacción además de inevitable es necesaria. Restringir atenta contra la misma naturaleza social del ser humano. Etkin, 2009, nos expone como un gran recurso para gestión es la promoción de diferentes espacio para el intercambio y la camaradería informal de las personas, lo cual contribuye a generar pertenencia con la institución pero también la construcción de sujeto como parte de un colectivo. Estos pueden ser espacios para la creatividad, reflexión y socialización informal; desde donde pueden salir aportes importantes para la gestión de la institución.

Igualmente para una gestión adecuada se requiere la participación amplia de la comunidad educativa. Partir de la ley 115 del 2004, se conforman unos espacios para la participación de la comunidad educativa y la definición autónoma de su proyecto educativo institucional. Sin embargo más allá de estos es posible la consolidación de otros espacios de orden consultivo, deliberativo, socializador o de concertación. Esto finalmente enriquece la gestión y el sentido de pertenencia. Sin embargo la promoción de espacios de interacción y participación también parte de una actitud y de unos espacios que lo permitan.

Categoría: cultura institucional y participativa.

Subcategoría: corresponsabilidad.

Descripción.

De acuerdo a las entrevistas y revisión docenal, en la institución educativa es posible identificar algunos aspectos de corresponsabilidad principalmente relacionado con la asignación académica y demás asignaciones de la rectoría hacia los docentes. En ella se evidencia que en la mayoría de los casos obedecía a perfiles; en algunos se realizó de manera caprichosa. También se realizaban otras asignaciones como direcciones de grado, proyectos transversales, horarios.

En algunos apartes de la investigación se logra identificar que presentaba algunas dificultades para que tanto el rector como los docentes cumplieran plenamente con sus responsabilidades. Se observa que de parte de los docentes se presentaron dificultades en cuanto a cumplimiento de jornada, planeación, evaluación, asilencia a reuniones y buen trato. De parte del rector no se cumplían los acuerdos, no se lideraban los procesos institucionales, no se socializaba la información y no se tenía coherencia en las acciones. Lo cual lógicamente afectaba enormemente los procesos de la institución.

En la investigación no se evidencia que exista algún tipo de mecanismo, instrumento o espacio para el seguimiento de la corresponsabilidad de los integrantes de la institución. Incluso en algunos apartes se puede evidenciar desinterés por el cumplimiento.

Interpretación.

La organización como construcción colectiva, es el producto de los aportes e interacciones de los sujetos que la conforman, en ella cada uno posee un rol que interacciona con el de los demás. Su grado de cumplimiento incide directamente sobre los logros de la institución. Este cumplimiento puede llegar por la vía de la coacción y la exigencia o por la vía del compromiso institucional, pertinacia y responsabilidad como parte activa de un colectivo. En la investigación se puede apreciar que los conflictos y diferencia entre los docentes y el

rector generan unos ambientes de desmotivación y apatía que conllevaron a graves incumplimientos en las responsabilidades asignadas.

En algunos apartes de esta investigación se logró identificar que, muchas tareas no se asignaron de una manera concertada lo cual llevo a que se incumplieran. Pero también entre los docentes se puede identificar una actitud de bajo nivel de cumplimiento más allá de la evidente desmotivación. De parte del rector de la institución se logra evidenciar una actitud impositiva pero a la vez de desinterés en hacer seguimiento a los compromisos y asignaciones.

Valoración.

La gestión tradicional hace que las personas cumplan con sus funciones usando distinto mecanismo de coacción, control, supervisión, vigilancia y castigo. Ante lo cual las persona se ven obligados a cumplir so pena de algún tipo de sanción. En la gestión educativa también se evidencia estos tipos de control; como en la evaluación de desempeño, llamados de atención, entre otros. Un nuevo enfoque en la gestión, busca que las personas realicen su labor en la institución sin que estas medidas de presión sean necesarias. Lo cual se debe garantizar mediante la construcción procesos de participación, dialogo, concertación de tareas, evaluación y retroalimentación. Así pues, el rector, los docentes y administrativos, reconoce lo que deben hacer, saben de su relevancia, porque ellos mismo ayudaron construirlo.

Esto no niega el papel de dirección del rector de la institución; quien debe coordinar muchas actividades y hacer seguimiento y acompañamiento a las tareas. Y a pesar de la concertación y dialogada alrededor de las tareas siempre existía soluciones por corregir y redirecciones. La corresponsabilidad implica entenderse como parte integral de la institución.

Categoría: cultura institucional y participativa.

Subcategoría: mejoramiento y calidad.

Descripción.

De acuerdo en lo hallado en las entrevistas, en la institución educativa el único referente de calidad que existe es el de los resultados en la pruebas saber. Alrededor de ellas se generan algunas discusiones pero no se lograban definir acciones claras de mejoramiento. Generalmente los resultados en pruebas solos se usaban como recurso para la culpabilización docente. Quien realizaba algunas transformaciones en sus prácticas de aula. Lo cual ocurría de manera dispersa sin ninguna articulación institucional.

La institución no construyo otros tipos de indicadores o parámetros para definir calidad. En cuanto al mejoramiento institucional. En otros apartes de los resultados de la investigación se logra identificar que por requisito legal la institución elabora una autoevaluación anual y un plan de mejoramiento. Pero este no trascendía su formulación en un formato. No se logra evidenciar en actas u otros documentos el desarrollo de reuniones en lo que se discuta calidad y mejoramiento de los distintos procesos de la institución.

Interpretación.

En las instituciones desde ya hace varias décadas se ha venido consolidando una visión de calidad y mejoramiento centrada en los resultados que los estudiantes logren en pruebas estandarizadas; pruebas saber. Esta es una tendencia que desde las autoridades educativas y la normatividad es fuertemente impulsada. A su alrededor se integran otras definiciones como las competencias, estándares básicos y derechos básicos de aprendizaje. Según Apple 2002, esta tendencia hace parte de una serie de reformas de corte neoliberal que se impone a nivel mundial.

En la institución educativa esta definición de calidad se desarrolla como exigencia de la secretaria de educación y del ministerio. Sin embargo tampoco se trata de una apropiación coherente ya que las acciones que se desarrollan al respecto no son muchas. Suelen platearse acciones de mejoramiento de no se cumple, lo cual evidencia una gestión muy desinteresada.

La no existencia de otros elementos de la calidad corresponde a una tendencia asimilacionista que se evidencia entre los maestros. Es decir, se suele aplicar lo que desde la norma se exige sin someterlo a ningún tipo de análisis crítico. Pero también a una postura y formación de tipo político que controvierta la racionalidad técnica e instrumental de la política educativa vigente y las reformas.

Valoración.

En las instituciones educativas se impone un modelo de calidad educativa y mejoramiento centrado en pruebas estandarizadas. Modelo que limita las posibilidades de formación integral. Se impone como todo un modelo de gestión ya que a su alrededor se pretende modificar la estructura curricular, los recursos, las metodologías. Es una tendencia bastante fuerte ya que las mismas comunidades valoran los resultados en pruebas saber como el máximo indicador; lo cual hace parte del posicionamiento social de las políticas del ministerio de educación.

Para una institución educativa se hace muy difícil evadir estos indicadores, sin embargo es posible construir otros parámetros que superen esta visión tan estrecha de los procesos formativos. Esto implica el desarrollo de nuevas propuestas en lo pedagógico. Igualmente es posible construir otros tipos de indicadores de calidad y mejoramiento que abarquen la formación integral, los valores, los impactos en los entornos, el bienestar de las personas, entre otros.

Construir una propuesta que supere la visión de calidad y mejoramiento que impone el ministerio de educación implica trascender su visión técnica y acercarse a modelos más integrales y holísticos, lo cual implica hacer muchos más esfuerzos en las instituciones; no lo contrario. Lo cual debe pasar por la construcción de muchos acuerdos y compromiso de parte de los miembros de la institución.

La negligencia y desinterés en la gestión de las instituciones también lleva a que no se logre ningún esquema de mejoramiento y que se pierdan posibilidades de aprovechamiento óptimo de recursos y capacidades. Siendo este un estilo muy difundido entre los directivos que consideran que la gestión educativa no implica ningún saber particular.

Categoría: cultura institucional y participativa.

Subcategoría: compromiso institucional, social y cultural.

Descripción.

En las entrevistas y la revisión documental que el sentido de pertenencia con la institución se veía afectado por los diversos tipos de conflictos que se presentaron durante varios años. En distinto apartes de la investigación se logra evidenciar algunas dificultades en cuanto a compromiso con la institución y su comunidad. Particularmente visto como cumplimientos en las responsabilidades y tareas asignadas. En los hallazgos no se evidencia que se hayan construido espacios para la discusión de compromiso institucional, social y cultural.

A este respecto se evidencia de parte de la dirección de la institución una actitud de no respuesta a la comunidad y de incumplimientos en sus tareas. Lo cual en menor grado también se evidencia entre los maestros de la institución. Sin embargo el compromiso social e institucional también se podrá valorar a partir de las definiciones de orden misional de la institución en las cuales no se logra apreciar con claridad.

Interpretación.

Las dificultades en el compromiso institucional y social de parte del rector, los docentes y los padres de familia, obedecen la condición de permanentes y agudos conflictos que se presentaron. En ambientes conflictivos generalmente el sentido de pertenecía y participación se reduce y con ellos el compromiso.

Sin embargo el compromiso también tiene una connotación ética y profesional, la cual implica responder a una exigencia de orden pedagógico y formativo, a una comunidad y unos valores propios de la cultura. Por lo tanto no lograr evidenciar con claridad tales compromisos en la institución implica que en este aspecto se es débil.

Valoración.

El compromiso institucional, social y cultural, hace parte esos requerimientos que estas le hace a los miembros de su comunidad. Particularmente como docentes, administrativos y directivos se asume un compromiso e tipo profesional y ético. Lo cual implica entender que se hace parte de una institución que posee unos propósitos, que esta le responde a una serie de expectativas de la comunidad y la sociedad en general y que como profesionales de la educación; somos trabajadores de la cultura.

Todo esto tiene una expresión práctica en la institución relacionada con las características en cuanto al desempeño de cada una de las personas que se integran allí. Por tanto el cumplimiento, responsabilidad, participación, interés, asertividad y proyección; también son formas de evidenciar un nivel compromiso.

Categoría: cultura institucional y participativa.

Subcategoría: proceso evaluativos.

Descripción.

Al finalizar el año lectivo por norma la institución debe adelantar el proceso de autoevaluación institucional guiado por la guía 34. Para este propósito se hace en reunión de docentes para diligenciar los formatos, sin embargo su resultado no se socializaba y discutía ampliamente. Por tal motivo de él no salía acuerdo de mejoramiento institucional. Es decir se trataba de un procedimiento por cumplir un requisito y llenar los formatos, más que de una intensión real de evaluación y mejoramiento.

Otro aspecto de evaluación es la evaluación de estudiantes. En la institución educativa la evaluación de los procesos de aprendizaje estaba regida por algunos consensos pero no por un sistema institucional de evaluación de estudiantes formalizado. Lo cual genero muchas dificultades en cuanto a promoción y valoración de los estudiantes y en algunos casos devino en conflictos. Asociado a la evaluación de estudiantes, el control de asistencia y su evaluación se realizaba de manera particular por cada docente. No se logra evidenciar acciones institucionales a este respecto. Las situaciones académicas pendientes de los estudiantes no tenían una clara forma para solucionarse. Se daba a manera de recuperaciones cada periodo escolar o al finalizar el año. Sin embargo al respeto tampoco existían definiciones concretas lo cual también termino en conflictos muy agudos.

En cuanto a la valoración de las particularidades de estudiantes que requerían algún tipo de atención especial, no se diseñaron metodología que permitirán atenderlos adecuadamente. Incluso se evidencia algún desinterés por parte de la rectoría y algunos docentes.

En la institución se desarrolla por norma la evaluación de desempeño de los docentes nombrados por el decreto 1278. En ella se evidencia que esta se usaba como medio de control y represión; más de una evaluación realmente constructiva; como lo expresa los siguientes apartes de una entrevista:

Se expresaba un liderazgo que tomaba la evaluación como elemento de represión. Cada año era una tortura la evaluación de desempeño. El rector la tomaba como un castigo por decir algo. Cuando el preguntaba la nota que se estimaba a ponerse; decía que no creía que se mereciera más de un siete. Ante ese tipo de situaciones simplemente no se decía nada y se prefería decir que el rector pusiera la nota que considere. Sin embargo se le aclaraba que la nota que se merecía era otra. En alguna oportunidad me dijo públicamente que no me merecía más de un siete; delante de estudiantes y padres de familia y al día siguiente lo negó.

En general en la institución no se ha logrado construir una cultura de la evaluación de los procesos institucionales. No se evaluaba los espacios, las metodologías, los presupuestos. Y no existen instrumentos, espacios y actitud para hacerlo.

Interpretación.

La evaluación como control del desarrollo de los proceso es una herramienta básica de cualquier proceso de gestión. Su aplicación implica necesarita unos parámetros y reglas claras para poderlo hacer. De ella se extraen información importante que contribuye a la retroalimentación y mejoramiento. La no consolidación de una cultura de la evaluación también devela una actitud de desinterés y negligencia frente a los proceso de gestión los cuales necesariamente han de ser evaluados.

Una de las dificultades que se evidencian en la institución está relacionada con la no definición de criterios claros en cuanto a evaluación. Es el caso de evaluar estudiantes sin tener claro un sistema institucional de evaluación. Lo cual implica la aplicación de múltiples criterios de evaluación y la generación de conflictos.

Por otro lado se evidencia el uso de la evaluación como instrumento de poder por parte de rector de la institución. Esto implica una postura de tipo autoritaria usándola como medio de represión y acoso, demeritando su papel formativo y aportante a la institución.

Valoración.

La evaluación es uno de los procesos básicos de cualquier tipo de gestión. Esta incluye no sola la valoración de los resultados finales sino también de los procesos y sus implicaciones. De la misma manera como se puede definir de forma participativa y concertada las directrices para la institución. También se pueden concretar los criterios de evaluación. Esto es aplicable a la evaluación de estudiantes, la evaluación de docentes, la evaluación del presupuesto y la evaluación institucional en general.

El desarrollo de procesos de evaluaciones sistemáticas implica para la institución que no logre mejorar sus distintos procesos y que los desaciertos se hagan repetitivos. De la misma manera que evidencia un desinterés por la realización de una gestión acertada. Sin embargo la consolidación de una cultura de la evaluación implica una apertura actitudinal y la construcción de unos espacios para viabilizarlo.

Lamentablemente en las instituciones educativas la misma normatividad ha generado una cultura de la evaluación como medición, rendición de cuentas y sanción. Es el caso de la evaluación institucional a partir de las pruebas saber y el ISCE. Cultura que se reproduce en la mayoría de escenarios de las instituciones.

Categoría: liderazgo.

Subcategoría: formación específica.

Descripción.

De acuerdo a las entrevistas y revisión documental realizada se pudo encontrar que el rector no se poseía una formación pertinente para la gestión de la institución, así se evidencia en el caso la improvisación y falta de criterios claros en el desarrollo de proyectos productivos y proceso de evaluación. Sin embargo, tampoco se evidencia una actitud de apoyarse en personas que si posean la formación técnica específica.

No se evidencia que se realice un proceso adecuado de formulación de proyectos, planeación, seguimiento y evaluación de los procesos en general. No se tenía una proyección en las acciones, el aprovechamiento de los recursos, del tiempo y de las personas. Lo cual implicaba una permanente improvisación y equivocaciones.

Incluso en los aspectos pedagógicos se veía una escasa formación y criterio. Como lo expresa el siguiente fragmento de una de las entrevistas:

Un gran error que cometía el rector era que les sugería a los estudiantes que trabajaran en algunas áreas y en otras no. Es decir que a unos docentes si les cumplieran y a otros no. Había algunas clases que los estudiantes saboteaban o se acostaban a dormir sobre el pupitre y eso lo hacían porque se sentían respaldados por el rector. Como no existía una autoridad real se perdió mucho respeto.

Siendo esta una manifestación de que no se poseía una visión de la integralidad de institución y de la relevancia de todos los procesos de formación de los estudiantes. En el análisis documental realizado no se evidenció que el rector de la institución hubiera tenido algún tipo de formación específica en el campo de la gestión educativa y su formación pedagógica estaba relacionada con la formación de tipo teológica más que pedagógica o disciplinar específica. Igualmente no se encontró la existencia de una experiencia en campos de tipo administrativo.

Interpretación.

La pedagogía y la administración poseen su propios cuerpos de conocimientos que las sustentan y en concordancia su propios campos de formación. Es muy común encontrar que a partir de la misma normatividad y las tradiciones escolares se considera que se puede hacer educación sin pedagogía y gestión sin conocimientos sobre administración.

Los hallazgos de la investigación evidencian la necesaria formación en los dos campos; pedagogía y administración, para un directivo docente. Es debido a esta carencia en el rector de la institución se presentan estas dificultades. Es decir no poseía una formación profesional en los campos pedagógicos y administrativos que sirviera para construir criterios para el manejo de la institución.

Igualmente se evidencia que la falta de experiencia en gestión por parte del rector le limitó sus accionar. Pero esta también está asociado una incorrecta evaluación en el desarrollo de los proceso, ya que estos no se valoran adecuadamente y en una actitud de no inclusión y participación de personas que podría ayudar y aportar su propia experiencia a la institución.

Valoración.

En educación se suelen presentar tensiones entre lo pedagógico y administrativo. En donde la propuesta de gestión que expresa la normatividad vigente impone su racionalidad económica, técnica e instrumental. Pero más allá de estas imposiciones y lógicas, se evidencia la necesidad de que las instituciones educativas construyan una propuesta de gestión acorde con la razón ser de los procesos educativos. Es decir, formar personas.

Es esta parte de la justificación para plantear que un directivo decente ha de tener una fuerte formación en pedagogía y administración. En el caso de lo aquí expuesto consideramos que esta formación puede incluir una sensibilidad a los aspectos humanos y sociales. En muchos casos las dificultades en formación conlleva a unos modelos de gestión basados en el desinterés y la falta de criterio. O llevan a la ciega creencia que en las instituciones educativas se pueden implantar los modelos de gestión y administración provenientes de la empresa privada. Lo cual en la práctica devela un desconocimiento de las particularidades de los procesos pedagógicos y formativos y en la misma evolución histórica e los procesos de gestión de las organizaciones.

Por otro lado, una buena reflexión y síntesis de las vivencias y experiencia puede realmente construir conocimientos valiosos. La cual al ser sistematizada se convierte en un referente de evaluación y proyección. Esto también denota una actitud de análisis, dialogo y síntesis. Lo cual también implica algún nivel de formación conceptual.

Categoría: liderazgo.

Subcategoría: sensibilidad ética y emocional.

Descripción.

En las entrevista y revisión documental se evidencia que el rector de la institución no mostraba gran interés y sensibilidad por las condiciones en las que estuvieran los docentes de la institución. Incluso mostraba ningún interés en no generar situaciones que afectaran la integridad y emociones de los docentes. Esto se evidencia en situaciones como las amenazas, persecuciones, escarnios públicos, evaluaciones arbitrarias, desautorizaciones, ridiculizaciones, entre otras. Las cuales, según se encuentra en los hallazgos de la investigación, afectaban profundamente a los docentes. Igualmente esta se evidencia en aspectos como las negativas en permisos laborales por salud, situación que llegó incluso a extremos críticos de docentes que su condición se les agravó estando dentro de la institución debido a una negativa del rector.

También se involucraba en aspectos de la vida privada de los docentes y generaba situaciones que llegaba incluso a poner en tela de juicio el buen nombre y honra de los maestros. Es el caso de comentarios mal intencionados relacionados con supuestas relaciones de pareja y embarazos. En muchos casos, en “tiendas” expresó muchos elementos de la vida privada y laboral de los docentes que posteriormente se usaron en su contra a manera de descalificativo.

Muchas acciones del rector como: mostrara discriminación en contra de algunos maestros, generar disputas internas, insultos, irresponsabilidad, embriaguez, lenguajes obscenos; entre otros, reflejan una actuación ética cuestionable. Lo cual también impidió el desarrollo de una gestión acertada.

Interpretación.

La ocurrencia de situaciones en las cuales se veía afectada la integridad, buen nombre y emociones de los docentes surge a partir de un completo desinterés por parte del rector ante estos temas. Lo cual es fundamentalmente un asunto de sensibilidad y valoración del otro. Igualmente al buscar involucrarse en situaciones de orden personal de los docentes y la construcción de situaciones que los afectaban, solo buscaba el posicionamiento de una forma de autoridad y poder. Claro está, una sustentada en la represión y el miedo.

Por otro lado el desempeño profesional del cargo exige una ética. La cual se ve reflejada en su responsabilidad, compromiso y buen trato. Algunas situaciones expresadas por el rector de la institución evidencian que no se pose un compromiso ético coherente. Se puede evidenciar un afán por el cumplimiento de algunas de las exigencias que recaen sobre la institución pero también se encuentra que se trata de llevar a cabo sin importar lo que esto implique para los docentes.

Valoración.

Las organizaciones se construyen a partir de las relaciones e interacciones entre los sujetos que las conforman. En la administración tradicional las necesidades, expectativas y condiciones de general de las persona no tiene mucha relevancia. En las normas emanadas desde el ministerio de educación se encuentra una tendencia a convertir a las instituciones educativas en espacios deshumanizados pero que cumplan con unos indicadores de calidad. Incluso esta misma lleva cada día a más presión, culpabilización y desmejoramiento de las condiciones salariales y laborales de los maestros. En gran medida esto es lo que ha llevado a que en las instituciones no se le de gran relevancia a la valoración de las condiciones emotivas de los maestros; solo se les ve como profesiones que debe llevar a que los estudiante obtengan buenos resultados en las pruebas estandarizadas.

El compromiso ético en lo laboral hace parte de todo un constructor de valores, experiencias y formación específica. A lo largo del análisis de resultados en la investigación se ha evidenciado que esta se convierte en determinante en los procesos de gestión. Esto es porque la gestión, en lo fundamental hace referencia a tratos con personas y sus subjetividades. Por lo tanto la sensibilidad emocional y la ética están manifiestas en todas las acciones de gestión. Lo cual también tiene un componente de actitudinal.

Categoría: liderazgo.

Subcategoría: calidad en las relaciones interpersonales.

Descripción.

De acuerdo a las entrevistas y la revisión documental se encuentra que en la institución las relaciones interpersonales se encontraban bastante dañadas. Esto se evidencia a partir de los agudos conflictos que se presentan entre los maestros, comunidad y rectoría de la institución. Situaciones como, manipulación de resultados académicos, persecución a docentes, ataques por padres de familia, amenazas, entre otros, hacían que las relaciones entre las personas de la institución fueran muy malas. Se encontró la formación de bandos entre los docentes y entre los padres de familia alrededor del apoyo o rechazo a las determinaciones de la rectoría de la institución. Una muestra de ello es el siguiente fragmento de una entrevista:

El rector tenía un gran problema con el consumo de bebidas embriagantes. Le gustaban muchísimo y cuando lo hacía perdía el control sobre todo. En medio de una situación como esta una persona de lo agredió físicamente. Antes de eso ya había tenido problemas con uno de los empresarios de la zona. Cuando ya estaban en avanzado estado de embriaguez hubo una serie de insultos y luego una pelea. Se trataba de una persona muy colaboradora con el colegio a quien no le gustó los comentarios y la forma como el rector se los decía. Claro, los dos estaban en estado de embriaguez. En algún momento un grupo de docente le dijimos que no hiciera eso con la comunidad pero el rector no escuchaba. El día que lo agredieron fue porque hablo mal de las niñas del colegio y estaban padres de familia escuchándolo. Esto generó una fuerte discusión que llevó a que lo agredieran. La mayoría de problemas que el rector tuvo con la comunidad fueron por problemas

con tragos. Luego de estas situaciones el rector no recordaba lo que había ocurrido.

Lo más grave es que muchas de estas situaciones terminaron en agresiones psicológicas, verbales y físicas entre docente y el rector de la institución. Lo mismo con padres de familia. Ya que el mismo rector de la institución fue agredido físicamente por personas de la comunidad. En la revisión documental y entrevistas no se evidencia la preocupación o acciones adelantadas para garantizar o mejorar las buenas relaciones interpersonales.

Interpretación.

Es evidente que la gran cantidad de conflictos que se presentaron en la institución deterioraron las relaciones interpersonales. Sin embargo tras ella subyace una visión de gestión que considera que estas no son relevantes dentro de la institución, ya que lo fundamental es el logro de los resultados; la cual es propia de las formas de gestión tradicional. Como lo expresa Aktouf; lo importante en la gestión tradicional es la productividad y las personas se ven como un medio para este fin. Sin embargo es también evidente que un deteriora en las relaciones interpersonales afecta los logros institucionales y la capacidad de gestión.

También se puede evidenciar que desde la cabeza de la institución no se valora la necesidad de una buenas relaciones entre las personas y que incluso se generan condiciones que las deterioran. Acciones que son claramente intencionadas y que expresan prácticas que le hacen daño las personas y la institución.

Valoración.

En las organizaciones las relaciones interpersonales se dan en todo momento y lugar, ya que son estas interacciones las que construyen la organización. Sin embargo se encuentran diverso tipos de gestión que la valoran con diferente medida lo interpersonal. La gestión tradicional no le daba gran valor a estas; solo se interesa por los resultados y la productividad. La gestión estratégica incorpora algunos elementos de lo humano y de relaciones interpersonales porque comienza a considerar que unas malas relaciones interpersonales pueden afectar la empresa. Pero los resultados y la productividad son lo más importante. En la gestión humanista las relaciones interpersonales son muy importantes ya que los sujetos se ubican como el centro de la gestión.

El menosprecio por la condición de las personas y sus relaciones es un indicativo de forma de gestiones tradicionales. Pero tras las actitudes de tipo conflictivo, despectivo, arrogante y autoritaria corresponde a una condición de tipo actitudinal y personal. Lo cual nos lleva a afirmar que el matiz personal de quien dirige puede condicionar muchos procesos de gestión.

Categoría: liderazgo.

Subcategoría: clima laboral.

Descripción.

De acuerdo a las entrevistas realizadas y la revisión documental se aprecia la existencia de un clima laboral muy deteriorado a todos los niveles. Se evidencia que gracias a los conflictos con la comunidad y los docentes el rector de la institución no encontraba un buen ambiente en que pudiera realizar su labor. En muchos de los espacios en los cuales debía participar encontraba ataques, recriminaciones, conflictos en general e incluso agresiones. Los cuales trascendieron a espacios extra laborales.

En el caso de los docentes se encontraba un ambiente laboral muy tenso. Se presentaron muchos conflictos entre ellos y con el rector de la institución. Alrededor de inconformismo de imposiciones en asignación académica, desautorizaciones, escarnios públicos, amenazas de desvinculación, evaluaciones de desempeño arbitrarias, comentarios mal intencionados y en general autoritarismo; se puede evidenciar un mal clima laboral construido a partir de la relación con el rector. Lo cual se puede entrever en el siguiente fragmento de una entrevista que menciona algunas actitudes del rector.

Le gustaba llamar la atención a los docentes delante de los estudiantes lo cual no era adecuado. Lo cual desautorizaba a los docentes frente a los estudiantes. Esto llevó a que se perdiera el respeto por parte de los estudiantes a los maestros y también por parte de los padres de familia. Hubo reuniones de padres de familia que parecían peleas en plaza pública. La gente les gritaba a los maestros y ellos tenían que aguantarse. La comunidad quería mandar sobre todas las cosas del colegio ya que no existía una autoridad que hiciera respetar unos límites. Incluso llegaron a intervenir concejales en asuntos del colegio que se hubieran podido manejar internamente. Se perdió el liderazgo por parte de los docentes lo cual se no se ve fácil de recuperar debido a que se perdió muchísimo irrespeto por parte de estudiantes y padres de familia.

Entre los docentes se evidencia la conformación de bandos que reñían entre sí, incluían aspectos de la vida laboral y algunos de orden personal. Muchas de las disputas entre maestros se llegaron a desarrollarse en público; frente a estudiantes y en la mayoría de los casos se presentaban en reuniones.

No se logra evidenciar que desde la dirección de la institución existiera una preocupación para la construcción de ambientes laborales agradables. Tampoco era una preocupación que se evidenciara a partir de los docentes de la institución más allá de sentirse afectados en lo personal.

Interpretación.

El clima laboral de la institución está directamente con las problemáticas y conflictos que se presentaban entre el rector de la institución, los docentes y padres de familia. Los cuales configuran ambientes tensos, de zozobra y represión. Los cuales de acuerdo al análisis corresponden a actitudes del directivo docente y el tipo de liderazgo que se ejercía.

De acuerdo a Arana, 2015, *El directivo docente ha de tener formación en competencias en: económica, pedagógica, política y cultural, ya que la gestión educativa humanista va más allá de la racionalidad técnica e instrumental. Al igual que poseer una fuerte formación teórica y una gran sensibilidad emocional y ética.* En diversos apartes de esta investigación

se evidencia la carencia de muchos elementos de esto en el líder de la institución lo cual repercutía directamente en los ambiente laborales de la institución educativa.

Valoración.

El clima o ambiente laboral hace alusión a esas características de la interacción entre las personas que hacen parte de una organización. Se podría apreciar en los valores que se involucran como el respeto, la cordialidad, el apoyo, la responsabilidad, cooperación, diálogo, entre otros. En los cuales las personas se sienten integradas, acogidas o participantes. Muchos de estos son propios de la cultura institucional, pero también pueden ser promovidos de acuerdo al tipo de liderazgo que se ejerce en la institución.

Por otro lado; de la misma manera como mediante mecanismos participativos y dialógicos se pueden definir los elementos básicos de la gestión, también se puede discutir y acordar entre los miembros de la institución educativa acciones y estrategias que permitan la construcción de ambientes laborales agradables para todas las personas. Esto siendo consecuentes con la idea de la gestión humanista ubicando como central a los sujetos.

ANEXO N° 2 ELEMENTOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL.

GESTIÓN DIRECTIVA.
Direccionamiento estratégico
Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada
Metas institucionales
Conocimiento y apropiación del direccionamiento
Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural
Gestión Estratégica
Liderazgo
Articulación de planes, proyectos y acciones
Estrategia pedagógica
Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones
Seguimiento y autoevaluación
Gobierno Escolar
Consejo directivo
Consejo académico
Comisión de evaluación y promoción
Comité de convivencia
Consejo estudiantil
Personero estudiantil
Asamblea de padres de familia
Consejo de padres de familia
Cultura Institucional
Mecanismos de comunicación
Trabajo en equipo
Reconocimiento de logros
Identificación y divulgación de buenas prácticas
Clima Escolar
Pertenencia y participación
Ambiente físico
Inducción a los nuevos estudiantes
Motivación hacia el aprendizaje
Manual de convivencia
Actividades extracurriculares
Bienestar del alumnado
Manejo de conflictos
Manejo de casos difíciles
Relaciones Con El Entorno
Familias o acudientes

Autoridades educativas
Otras instituciones
Sector productivo
GESTIÓN ACADÉMICA
Diseño Curricular
Plan de estudios
Enfoque metodológico
Recursos para el aprendizaje
Jornada escolar
Evaluación
Prácticas Pedagógicas
Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales
Estrategias para las tareas escolares
Uso articulado de los recursos para el aprendizaje
Uso de los tiempos para el aprendizaje
Gestón de Aula
Relación pedagógica
Planeación de clases
Estilo pedagógico
Evaluación en el aula
Seguimiento Académico
Seguimiento a los resultados académicos
Uso pedagógico de las evaluaciones externas
Seguimiento a la asistencia
Actividades de recuperación
Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje
Seguimiento a los egresados
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
Apoyo a la gestión académica
Proceso de matrícula
Archivo académico
Boletines de calificaciones
Administración de la planta física y de los recursos
Mantenimiento de la planta física
Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física
Seguimiento al uso de los espacios
Adquisición de los recursos para el aprendizaje
Suministros y dotación
Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje
Seguridad y protección
Administración de los Servicios Complementarios

Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)
Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción.
Talento humano
Perfiles
Inducción
Formación y capacitación
Asignación académica
Pertenencia del personal vinculado
Evaluación del desempeño
Estímulos
Apoyo a la investigación
Convivencia y manejo de conflictos
Bienestar del talento humano
Apoyo financiero y contable
Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)
Contabilidad
Ingresos y gastos
Control fiscal
GESTIÓN DE LA COMUNIDAD
Accesibilidad
Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación
Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos
Necesidades y expectativas de los estudiantes
Proyectos de vida
Proyección a la comunidad
Escuela de padres
Oferta de servicios a la comunidad
Uso de la planta física y de los medios
Servicio social estudiantil
Participación y convivencia
Participación de los estudiantes
Asamblea y consejo de padres de familia
Participación de las familias
Prevención de riesgos
Prevención de riesgos físicos
Prevención de riesgos psicosociales
Programas de seguridad

ANEXO N° 3 GUION DE LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS INDIVIDUAL.

1. El direccionamiento de la institución es conocido y apropiado por la comunidad.
2. Como es el liderazgo en la institución.
3. Como son los mecanismos de comunicación en la institución.
4. Como se promueve el trabajo en equipo.
5. Como se manejan los conflictos en la institución.
6. De qué manera se logra una participación activa de las familias y acudientes.

ANEXO N° 4. GUION DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA GRUPAL.

Grupo 1.

1. El direccionamiento de la institución es conocido y apropiado por la comunidad.
2. Como es el liderazgo en la institución.
3. De qué manera se articulan los planes y proyectos en la institución.
4. Cuál es la estrategia pedagógica de la institución.
5. De qué manera se una la información interna y externa en la institución.

Grupo 2.

6. Cuáles son los mecanismos de seguimiento y evaluación de los procesos institucionales.
7. Como son los mecanismos de comunicación en la institución.
8. Como se promueve el trabajo en equipo.
9. Como se reconocen los logros en la institución.
10. Cuál es el mecanismo para la identificación y divulgación de las buenas prácticas que se desarrollen en la institución.

Grupo 3.

11. Como se fomenta el sentido de pertenencia y la participación.
12. Como se garantiza el bienestar de la comunidad educativa.
13. Como se manejan los conflictos en la institución.
14. De qué manera se logra una participación activa de las familias y acudientes.
15. Como es la relación con las autoridades educativas.
16. Como es la relación con otras instituciones que se relacionan con el colegio.

Grupo 4.

17. Como es la relación con el sector productivo.
18. De qué manera se hace seguimiento a resultados.
19. De qué manera se hace uso pedagógico a las pruebas externas.
20. Como es la convivencia y el manejo de conflictos en la institución.
21. Como se garantiza el bienestar de los docentes y administrativos.

ANEXO N° 5. MATRIZ DE INTEGRACIÓN Y TRANSCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS.

Para realizar el análisis de contenido las categorías se dividen en subcategorías. Ellas expresan la esencia de la categoría y permiten particularizar en el análisis. Algunas de ellas es posible ubicarlas en varias categorías ya que son transversales, sin embargo para efectos del estudio se ubicaran solo en una categoría. Para efectos de análisis sí se toma en cuenta que en otros aspectos y sus resultados se pueden encontrar aportes transversales.

En la siguiente matriz se integran las categorías y subcategorías, los aspectos según la guía 34 y la transcripción de lo obtenido en la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Esta se presentan si: en color negro y azul los resultados de la revisión y análisis documental. En color rojo lo obtenido en las entrevistas grupales y en color verde lo obtenido en las entrevistas individuales. El color violeta son apartes de las entrevistas individuales que sirven para ser analizadas en varias subcategorías.

CA TE GO RÍ AS.	SUBCA TEGOR ÍAS.	ASPECTO SEGÚN GUÍA 34.	TRANSCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS.
Autonomía y centralidad de los sujetos.	Autonomía.	Proyectos de vida	El proyecto de vida visto como esa definición de un derrotero a seguir por parte de los estudiantes y que los motiva; es algo que o no se aprecia fácilmente. Pero visto como un interés para fomentarlo por parte de la institución; no supera la formulación de lagunas recomendaciones puntuales en algunos espacios y una preocupación manifiesta en lagunas reuniones de docentes. No existen acciones sistemáticas que permitan la formación de un proyecto de vida en los estudiantes.
			Met. En muchas reuniones convocadas para la biblioteca no se sabía cuál era el motivo de la convocatoria. A última hora le decía al secretario que anotara algunas cosas para tratar ese día. Se manifestaba una enorme improvisación en las reuniones sin llevar nada preparado. Msq. Él decía que lo que le interesaba era tenerlos todos los martes en la tarde reunidos durante dos horas por que él era quien mandaba. En muchas reuniones no se trataba nada importante. Era simplemente una demostración de poder y que al rector se le debía hacer caso. Esto también evidenciaba que no existía una planeación adecuada.
	Construcción de acuerdos y consensos.	Consejo directivo	El consejo directivo de la institución se elige de acuerdo a reglamentado por la ley 115. Pero su funcionamiento se vio alterado por una serie de conflictos internos muy agudos. Es el caso controversias surgidas debido a situaciones como la ejecución de presupuestos no aprobados. Por otro lado la inadecuada resolución expresiones de carácter personal asociada a tratos indebidos y la expresión de formas autoritarias. El consejo directivo como máximo órgano de dirección de la institución no lograba cumplir completamente con esta función.

			Muchas de sus discusiones, deliberaciones y decisiones eran asumidas por el rector.
		Consejo académico	El consejo académico con espacio en el cual se analizan las cuestiones de índole académica, pedagógica, evaluativo, intensidades horarias, entre otras. No tenía un funcionamiento activo. Se encontró que las reuniones de docentes se hacían llamar consejo académico. Pero no era tal. Se trataban de reuniones comunes de docentes. Esa potestad de análisis de los planes de estudio, sus intensidades académicas, metodologías y evaluación; estaba restringida a las observaciones rectorales. Incluso debido al mal uso del nombre de consejo directivo hacia que se presentaran graves confusiones respecto a su real función.
		Comisión de evaluación y promoción	La comisiones de valuación y promoción que se encuentra muy vinculadas al sistema de evaluación institucional. Estas se convertían en un espacio para la discusión y socialización del rendimiento académico pero en realidad no lograban dar salida a los asuntos de evaluación y promoción. En sus actas no se encontraba determinaciones de fondo. Algunos de los conflictos más importantes de la institución estaban relacionados con la falta de reglas clara frente a la evaluación de estudiantes y la promoción. Situaciones estas que llevaron a que padres de familia, estudiante e instituciones de orden municipal intervinieran para la solución de conflictos de este tipo. Al finalizar un año lectivo o al comenzar el otro no era claro quiénes eran promovidos y quiénes no. Esto generó muchas tensiones e incluso agresiones entre los docentes, el rector y los padres de familia u estudiantes.
		Asamblea de padres de familia	La asamblea de padres se generaba a partir de las reuniones de entrega de boletines que convoca la institución. Pero debido a tensiones existentes entre la dirección de la institución y la comunidad; estas se tornaron en espacio de agresiones verbales y de ataques mutuos entre rector y padres de familia. Como elemento activo de la asamblea de padres estaba la asociación de padres de familia quiere tenían un amplio sentido de colaboración con la institución pero progresivamente se fueron alejando debido a los choque con la dirección de la institución.
		Consejo de padres de familia	El consejo de padres es un órgano que se elige en la primera reunión de padres de familia pero no reúne más en todo el año lectivo. Algunos de sus designados participan como representantes por parte de los padres de familia ante las comisiones de evaluación y promoción; pero como consejo de padres no se actúa.
	Relevancia de la condición de los sujetos.	Reconocimiento de logros	Debido a las formas autoritarias y despectivas que se presentan; este elemento estaba casi que eliminado. Los logros no se reconocían y muchos menos su aporte a la institución. Al respecto los docentes expresan que incluso en algunos momentos los llamados de atención se hacían públicos convirtiéndose en verdaderos escarnio y desautorizaciones. La institución no tenía ningún tipo de esquema de reconocimiento de logros. No se contaba con la definición de indicadores o evidencia que permitieran identificarlos.
		Identificación y divulgación de buenas prácticas	No existía ni la actitud ni el mecanismo para la identificación de las buenas prácticas. Los logros docentes o sus necesidades eran simplemente desconocidos. Es decir que en realidad hablar de divulgación se hace imposible. En alguna medida esto se realizaba en las reuniones de padres de familia, asambleas de padres o en el consejo directivo. Pero sus propósitos eran poco claros. Por ejemplo en algunos casos se exponía balances positivos en el consejo directivo pero no se presentaban las respectivas facturas o evidencias contables que soportarán o justificaran las inversiones.
		Inducción a los nuevos estudiantes	No existe una estrategia o programación que permita la inducción a nuevos estudiantes. Incluso no existe un mecanismo que permita identificar con claridad el nivel académico, situación comportamental y necesidades de los nuevos estudiantes.

		Motivación hacia el aprendizaje	Las situaciones de conflicto que se presentaba afectaban enormemente las posibilidades de desarrollar adecuadamente proceso de enseñanza aprendizaje adecuados. Sobre los docentes se evidenciaban desánimos que incluso hacen que su trabajo sea poco productivo. Una evidencia de esto la percepción de un aprovechamiento del tiempo poco eficiente; es decir se perdía mucho tiempo de clases. Por parte de los estudiantes también se presenta desmotivación. El nivel de cumplimiento en lo académico y la calidad medida en pruebas es muy bajo y la preocupación en general por este nivel también es baja. Pero más allá de la medición en pruebas; la percepción de cultura general o de capital cultural que se aprecia en los estudiantes es baja.
		Bienestar del alumnado	No existía una política para garantizar el bienestar de los estudiantes. Tampoco la existía para garantizar el bienestar de los docentes o de los padres de familia. De acuerdo a lo expresado por lo docentes; incluso en algunos momentos se llegó a generar discurso ampliamente despectivo y denigrantes contra estudiantes y padres de familia. El bienestar de la comunidad se centraba en la promoción de actividades deportivas pero en algunos casos el respaldo para garantizar su éxito no fue el suficiente. También se generaban los espacios para el ensayo de la banda, se hacían algunas estalaciones el día del estudiante y se entregaba un detalle. También se conmemoraba el día del maestro.
		Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades de interacción.	La institución no cuenta con este tipo de apoyo, ya que tan solo se da inicio a la formalización un manual de convivencia y sistema institucional de evaluación. Por lo tanto el apoyo a estudiantes con bajo desempeño no se realizaba. La institución no posee un comité de convivencia o un esquema que permita analizar las situaciones de dificultad de integración. Tampoco se posee un comité que analice las situaciones de estudiantes que se pueden considerar con necesidades educativas especiales.
		Estímulos	La institución no tiene una política de estímulos. Por el contrario; existe una constante desestimulación al trabajo de los docentes, estudiantes y el personal administrativo. Esta es una clara percepción de docentes y padres de familia.
		Bienestar del talento humano	No existe un adecuado bienestar del talento humano. Se desarrollan actitudes que generaban lo contrario; un nivel muy alto de malestar y zozobra incluso llegado a hablarse de escarnios y amenazas. Los docentes no tuvieron buenas condiciones para realiza su trabajo en un buen ambiente. Pero si se exigía un estricto cumplimiento de la jornada laboral incluso sin tener un baño para los docentes. Cuando un docente se enfermaba se presentaban inconvenientes para otorgar los permisos y no se tenían en cuenta aspectos como la dificultades para el transporte y que no se posee un puesto de salud apto para la atención médica. Es de resaltar que el rector de la institución tuvo una relación muy cercana con una docente; lo cual afecto el clima laboral con los docentes ya que no hubo imparcialidad o trato igualitario. Lo cual se apreciaba por ejemplo en que solo se exaltaban los logros de esa docente y lo de los demás se demeritaba.
		Necesidades y expectativas de los estudiantes	La institución no posee mecanismo que permita valorar e integrar las necesidades y expectativas de los estudiantes. Se hacen en documentos como el pei; algunos planteamientos cercanos a reconocer alguna especificidad del contexto y de los estudiantes. Pero una definición clara al respecto no se posee. No existe una caracterización de los estudiantes ni de las acciones que se pueden emprender para satisfacer sus necesidades o expectativas.

Procesos de gestión.	Misión y propósitos	Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada	La misión y visión de la institución hacer parte de un documento de PEI que no ha logrado ser conocido por la comunidad. En su definición no se logra apreciar un contextualización apropiada que refleje las necesidades propias del contexto institucional. La misión y la visión no pasan de ser una mera redacción que no tiene mucho significado para la comunidad educativa. Así mismo su nivel de apropiación por parte de la comunidad es casi nulo.
		Conocimiento y apropiación del direccionamiento	No existe un direccionamiento claro en la institución educativa. En el PEI no existe ninguna definición respecto los mecanismos o medios de gestión que la institución aplicará. Y por consiguiente su socialización no se puede determinar. Sin embargo es claro que algún tipo de gestión y direccionamiento se aplica. El direccionamiento de la institucional no fue realizado de manera adecuada, al no especificarse de manera clara, precisa y coherente lo que se requería para lograrlo. Las actividades se realizaban de acuerdo a lo que el rector imponía sin pedir consentimiento a los docentes y comunidad en general. La comunidad nunca se entraba con anterioridad de las actividades que se iban a realizar. El rector se dirigía a todos los miembros de la comunidad con un vocabulario no apropiado; lo cual lo llevo a tener problemas. Era común el uso de tratos despectivos o vulgares. Por ejemplo en reuniones de consejo directivo se debía aprobar lo que él decía no lo que la comunidad proponía y en algunos caso no se escuchaban ni las opiniones ni las intervenciones de los demás miembros del consejo. Cuando se realizaban formaciones de estudiantes; lo cual ocurría ocasionalmente, era común que se usara un lenguaje de doble sentido; es decir cargado de morbo. Esto llevo incluso a airadas reclamaciones por parte de padres de familia. Ys. En cuanto a lo que se refiere a misión y visión, esta era conocida por los docentes. Esta se socializaba en algunas oportunidades pero esta no se daba a conocer a los padres de familia ni a sector productivo de la institución. Ma. El direccionamiento de la institución no era muy claro. En un momento se decía que las cosas se debían hacer de cierta manera, pero al día siguiente se cambiaba de idea. No se tenían unas metas claras, ni propósitos ni objetivos. Se querían hacer muchas cosas diferentes pero no existían unas metas fijas. Msq. El direccionamiento de la institución no fue lo suficientemente claro después del año 2012. Por ejemplo en cuanto a la modalidad de la institución; no se sabía si era agroindustrial o si era pecuaria. De acuerdo al momento se cambiaba. La discusión y definición de la modalidad del colegio fue una tarea que recaía sobre los docentes pero nunca se vinculó con la comunidad para que ellos participaran. En el afán de mejorar se buscó incrementar los resultados en pruebas saber y pruebas icfes. Se buscaba a que los docentes encontraran mecanismos para mejorar los resultados en las pruebas pero a los estudiantes se le daban una serie de oportunidades y concesiones poco claras y sin fundamento en el sistema institucional de evaluación que hacían que el docente perdiera su autoridad. También se les decía y presionaba a los docentes que no se podían permitir ni la reprobación ni la deserción. Si al directivo le interesaba quedar bien con alguna instancia o compromiso cambiaba las cosas en ese sentido. Pero no existía un direccionamiento claro. Dyr. En la institución nunca hubo trabajo en equipo. En muchos casos se hicieron trabajos que no se tuvieron en cuenta. Generalmente se tenían en cuenta los intereses particulares de un pequeño grupo y no los generales de la comunidad. Por ejemplo, se interesaba solo en unas áreas específicas. Si el directivo no tenía

		empatía con algún docente sus iniciativas o propuesta se obstaculizaban. Lo que se hacía en un momento a otro se cambiaba, un ejemplo lo relacionado con la modalidad. El colegio se define como agroindustrial pero la modalidad pecuaria articulada con el SENA se comenzó en el 2012. El Sena exigía una planta de agroindustria con la cual no se pudo cumplir y por eso se articuló con producción pecuaria. El colegio se aisló mucho de la comunidad en cuanto a su participación y colaboración. Se hacían algunas reuniones pero las cosas se discutían solo con algunas personas. Pero generalmente no se explicaban bien las cosas. Muchas de los trabajos que se hacían se perdían. Si se miran los archivos seguramente pareciera que no se hubiera hecho nada, pero es que muchas cosas se hacían solo por hacerse. Ma. El rector afirmaba que cada año se podía cambia la modalidad de la institución. Se propuso modalidad en informática, ingles u otra; porque se querían ver otras cosas. Decía que la parte pecuaria la gente ya no la quería y que en realidad ningún estudiante continuaba con esa línea. Los docente le sostenían que por ejemplo para el inglés se requería una sala de bilingüismos con todo su equipamiento para poderlo hacer muy bien. Msq. No se tenía en cuenta el entorno. Nunca se hizo un diagnóstico de que es lo que la región necesitaba y que es lo que está al alcance de la institución. Puede que la modalidad sea buena pero si no se cuentan con los recursos para poder desarrollar esto no va a dar resultados. Se pretendía un cambio pero no se visualizaba el cómo ni sus posibles resultados. Mucha cosa se hacía porque simplemente se pensaban en un momento determinado. Incluso muchas decisiones se socializaron en formación de estudiantes sin que los docentes estuvieran enterados. Esto mostraba que no existía ni organización ni preparación de lo que se pretendía hacer. Puede que existieran buenas ideas pero como no se sentaban todos a organizar la forma como se iban a hacer; las cosas no se llevaban a cabo. Por ejemplo esto ocurrió con las elaboraciones alrededor de la misión y la visión, en las cuales e rector generalmente no estaba y cuando llegaba no le gustaba y la hacía cambiar. Como el rector no asistía no se sabía si iba a estar de acuerdo o no. Muchas tardes completas se dedicaron a hacer trabajos que se entregaron, pero luego se preguntaba por qué no se había entregado. Esto llevó incluso que las actividades se entregaran con un recibido. Se considera que lo que falto principalmente fue organización.
Principios, creencias y valores.	Enfoque metodológico	La institución había definido un enfoque metodológico hacia el constructivismo; sin embargo su apropiación, conceptualización y vitalización fue prácticamente nula. En la práctica las metodologías tradicionales seguían imperando. En el PEI existe un aparte que desarrolla la definición hacia el constructivismo. Pero en algunos casos críticos se evidenciaron actividades de aula carentes de todo sentido pedagógico o educativo.
	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales	Las opciones didácticas en la institución son muy limitadas. Las metodologías de la escuela tradicional son las más aplicadas. Se puede considerar que las dificultades en cuanto a calidad están también asociadas a esta situación. Sin embargo es posible encontrar algunos elementos asociados con la falta de planes de estudio, deficiente planeación, poca diversidad y pertinencia en las didácticas y un bajo nivel de seguimiento y retroalimentación. En cuanto a los proyectos transversales; estos eran una formulación con una muy limitada aplicabilidad. Al revisar los archivos se encontraban algunos documentos relacionados pero sus resultados de aplicación eran inexistentes.
	Relación pedagógica	En la institución la valoración de los procesos pedagógicos y su viabilidad es muy limitada. Desde la dirección de la institución no existen propuestas tendientes a las definiciones pedagógicas institucionales, la formación pedagógica de los

			docentes y la aplicación de estrategias pedagógicas claras. No se lograron encontrar elementos de corte pedagógico que hayan sido discutidos en actas y tampoco sus definiciones.
		Perfiles	El uso de los perfiles está relacionado directamente con la asignación académica. En la mayoría de los casos se asignaba de acuerdo a perfil. Pero al revisar la resolución de asignación académica se encuentran que existen tres casos en los cuales no se tuvo en cuenta el perfil para la asignación académica. Es el caso del área de proyectos, mercadeo y Sociales. La asignación en estas áreas se hace de manera caprichosa.
Políticas y lineamientos		Metas institucionales	Las metas institucionales, principalmente las definidas en el plan de mejoramiento o en el documento del proyecto educativo institucional no son claras ni contextualizadas. En el PEI se hace una consignación de los principios generales normativos pero no se hacen planteamientos de acuerdo a la cultura específica de la institución o sus necesidades. Al respecto se presenta un gran vacío ya que o se tiene claridad en ellas y la institución anda sin una ruta a seguir.
		Manual de convivencia	La institución no contaba con un manual de convivencia aprobado y apropiado por la comunidad educativa. Esto hacía muy difícil la aplicación de algún tipo de norma que garantizara una adecuada convivencia. Existía una propuesta alrededor de la cual los docentes habían desarrollado algunos aspectos pero esta no se había socializado ni aprobado por el consejo directivo.
		Articulación de planes, proyectos y acciones	De acuerdo a las entrevistas con los docentes no es posible hablar de planes y proyectos articulados ya que se carecía de ellos. En la mayoría de los casos se funcionaba sin una proyección clara y simplemente cumpliendo con las exigencias cotidianas. En ese periodo no se realizaba un adecuado planeamiento; incluyendo los mismos planes de área. Por tal motivo no había un adecuado direccionamiento o simplemente no se planeaba nada. En la articulación de estos, en algunas reuniones se discutían pero no se contextualizaba y no se concluía. De esta manera no se llegaba a realizar. Algunos proyectos transversales se lograban desarrollar parcialmente con algunas actividades pero sus resultados no se socializaban. En cuanto al trabajo docente; cada uno hacía su trabajo por su cuenta sin ningún tipo de integración.
		Estrategia pedagógica	La institución no logra definir una estrategia pedagógica. De acuerdo a la información que suministran los docentes; se realizó una definición de tipo formal pero no se logró contextualizar y apropiar por parte de los docentes. No existía una estrategia pedagógica definida. Cada docente manejaba sus estrategias de acuerdo a su visión. Tampoco existía algún tipo de intercambio de experiencias significativas. La institución no contaba con un sistema institucional de evaluación definido. Cada docente manejaba su propio criterio y al finalizar el año lectivo no había unidad de criterio ni en la manera de calcular notas o sus porcentajes. El único condicionamiento era el sistema de notas que las exigía de cierta manera.
		Estrategias para las tareas escolares	No existía una estrategia institucional unificada alrededor de las tareas escolares estas se asignaban de acuerdo al criterio de cada uno de los docentes. Algunos padres de familia plantaban que unos docentes asignaban una cantidad excesiva de tareas, que otros no la evaluaban o no las tenían en cuenta y que otros no asignaban nada. Es decir no existía un criterio unificado frente a las tareas escolares.
		Estilo pedagógico	La institución no tiene un estilo pedagógico unificado. Es así que todo se centra en lo que el docente desee desarrollar. No se logra incorporar a los procesos pedagógicos las expectativas, necesidades y particularidades de los estudiantes. Igualmente no se logra aplicar una propuesta teorizada o argumentada en los pedagógicos.

		Evaluación en el aula	La evaluación en el aula se encuentra completamente desarticulada del algún sistema institucional de evaluación. El enfoque evaluativo es el de sacar calificaciones para definir promoción. No se aprecian evaluaciones de tipo formativo o de proceso. En algunos casos carece de objetividad incluso a la hora de definir promoción. Los proceso evaluativos tampoco dan cuenta del desarrollo de una propuesta metodológica clara y del avance en un plan de estudios. Las evaluaciones están enfocadas a la emisión de calificaciones.
		Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física	La institución no tiene ningún programa de adecuación y embellecimiento de la planta física. Particularmente en la sección de bachillerato se tenía una infraestructura sin terminar que daba mala imagen a la sede. Y en cuanto a su presentación se apreciaba un nivel muy alto de basuras por toda la sede y una inadecuada forma de recolectar los residuos sólidos. Esto en general hacia que la planta física de la institución presentara un mal aspecto.
	Dimensión técnica	Ambiente físico	La institución educativa tiene una grave crisis de planta física. Esta es insuficiente. No se posee infraestructura propia para la sección primaria de la sede principal y la planta física en general de las sedes está en un gran deterioro. No se veía como relevante invertir en planta física. Los daños sobre puertas ventanas y unidades sanitarias son muy grandes. El presupuesto de la institución es limitado ya que este se asigna de acuerdo al número de estudiantes. No es muy clara la razón por la cual no se invertía en su mantenimiento debido a la ausencia de esta discusión en el consejo directivo.
		Autoridades educativas	Las autoridades educativas en general manifestaban una preocupación en cuanto a la relación de rector con la comunidad. Por parte de la supervisión educativa y la dirección de núcleo se recomendó la solución de dichas situaciones. Sin embargo esto no fue posible y finalmente el rector debió ser trasladado como única alternativa para la solución. Igualmente con los funcionarios de la secretaria de educación se construyó una relación muy tensa en la medida que el trata hacia ellos era muy displicente y autoritario. Las autoridades educativas le hicieron algunos llamados de atención formales consignados en actas que recomendaban un adecuado manejo documental por parte del rector; ya que generalmente no firmaba las actas y demás documentos. Igualmente se evidenciaron muchos incumplimientos en cuanto a obligaciones de la rectoría de la institución frente a autoridades educativas. Es el caso de la información de las evaluaciones de desempeño, el SIMAT, SIGCE, GABO y resoluciones internas. Con las autoridades educativas existía un trato normal y tranquilo sin embargo se sabe que se hicieron algunos incumplimientos y algunos llamados de atención sobre el trato a los docentes y los permanentes choques con la comunidad. De parte de la comunidad hubo quejas ante las autoridades educativas solicitando el traslado del rector. Quien finalmente es trasladado.
		Plan de estudios	Los planes de estudio de la institución tradicionalmente se elaboraron y entregaron como un requisito al comenzar el año pero no se usaban como guía y rumbo para el desarrollo de las actividades curriculares. Incluso algunas asignaturas no poseían plan de estudios formal. Igualmente no existía unificación entre los planes de estudio y las intensidades horarias entre las diferentes sedes. En realidad la institución no contaba con un plan de estudios definido. Al desarrollar la discusión entre docente se encuentra que no se tiene una concepción clara de lo que se debe planear.
		Recursos para el aprendizaje	Los recursos para el aprendizaje son muy limitados. Tan solo se cuenta con algunos textos de manejo de los docentes. Sin embargo es importante resalta que materiales de gran interés como libros de la biblioteca, laboratorios digitales y materiales de laboratorio se encontraban sin desempacar de su cajas de transporte.

			Esto evidencia una falta de interés por tal aspecto. En cuanto a otros tipos de materiales su dotación es muy limitada.
		Jornada escolar	Existe una jornada escolar definida pero su cumplimiento se veía muy afectado debido a que se evidenciaba una pariente falta de aprovechamiento del tiempo. Se percibía que generalmente se veían muchos estudiantes por fuera del salón. La clase se inicia después de la hora y se terminaban un poco antes. Un elemento relacionado con el cumplimiento de la jornada es el relacionado con la llegada de docente y el mismo rector en estado de embriaguez. Esto fue algo que afecto el cumplimiento de la jornada y la misma imagen del personal de la institución. Por otro lado, no existe una jornada unificada para toda la institución. Algunas sedes tenían una hora de ingreso y salida diferente a las demás.
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje	Los recursos en general son escasos y su interés por tratar de ampliarlos era muy bajo. No existe en las actas de consejo directivo o en otros documentos con propuestos para el mejoramiento o adquisición de recursos. Por consiguiente su uso articulado es inexistente. Desde la aplicación de un modelo pedagógico que haga un uso eficiente de los elementos del contexto institucional; esta tampoco se desarrollaba. Se desarrollan unas metodologías muy tradiciones centradas en el aula.
		Uso de los tiempos para el aprendizaje	Existe una definición de la jornada escolar. Sin embargo su cumplimiento tenía muchas dificultades. La clase se iniciaban un poco tarde y se terminaba temprano. La llegada a la institución de docentes y el rector en estado de embriagues también lo limitaba y la falta de control sobre el ingreso y salida de los estudiantes hacían que el uso de los tiempo se hiciera muy limitado. Esto llevaba a que los procesos de enseñanza aprendizaje se vieran afectados.
		Planeación de clases	Solo algún docente maneja algún tipo de esquema de planeación de clases. La ausencia de planes de estudio formales y de verificación por parte de la dirección de la institución hizo que esto no tuviera gran relevancia. La no planeación adecuada de las clases limita también las posibilidades de logros académicos. En muchos casos se evidencia algunos niveles de improvisación principalmente en áreas para las cuales no existen estándares o derechos básicos de aprendizaje como lo son a las asignaturas de área técnico y optativa.
		Proceso de matrícula	El proceso de matrícula se realiza de acuerdo a los exige la norma vigente. Es importante resalta que este tipo de procesos se desarrollan en la institución con gran orden y cumplimiento. Al revisar los archivo se encuentra que existen normas clara y socialización de las misma respecto lo relacionado con la matricula.
		Archivo académico	La institución cuenta con un archivo académico que da cuenta de los procesos desarrollados. Los más completos son los relacionados con los proceso de tipo administrativo y contable. Sin embargo se nota algunas ausencias en cuanto archivo relacionado con seguimiento a procesos de tipo académico como la evaluación, actas de reuniones de docentes y padres de familia y seguimientos a situaciones de orden laboral y comportamental.
		Boletines de calificaciones	La institución cuenta con un contrato con una empresa privada que provee la sistematización de los boletines. En ellos se organiza lo básica que exige el decreto 1290. Sin embargo estos carecen de una verdadera información que dé cuenta de proceso evaluativos de tipo formativo, continuo y particular para cada estudiante. Básicamente se ofrece una valoración de tipo cuantitativo que permite definir promoción.
		Mantenimiento de la planta física	La planta física de la institución se encuentra en un nivel de deterioro importante. De parte de la institución no se han realizado inversiones para su ampliación o mantenimiento. Se encuentran daños de gran consideración en puestas, ventana y unidades sanitarias. Esto principales en la zona de bachillerato. En las sedes se encuentran agrietamientos en las paredes, humedad, problemas de daños en tejas, falta de pintura en paredes, daños en piso y daños en unidades sanitarias.
		Adquisición de los	Los recursos que se adquieren para el aprendizaje son pocos. En actas de consejo directivo no se desarrolla esta discusión. Se adquieren algunos textos guía para el

	recursos para el aprendizaje	docente que se compran a juicio del rector de la institución. En los planes de compras de la institución la adquisición de recursos para el aprendizaje no se contempla.
	Suministros y dotación	Los suministros básicos de la institución están relacionados con los elementos de aseo y los de papelería para la secretaria. Estos se incluyen en el plan de compras de la institución y se ejecuta a lo largo del año. La mayoría de los suministros hacen parte de estos dos conceptos; aseo y algunos elementos de papelería. No existe una definición clara de adquisición de suministros enfocada a los procesos de aula.
	Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje	Los equipos que posee la institución; como los computadores; reciben un escaso mantenimiento y permanentemente se deterioran y simplemente se almacenan pero no se reparan. Esto en gran medida se debe a que se trata de reparaciones de equipos viejos y ya reparados antes. Mantenimiento tipo preventivo no se realiza.
	Seguridad y protección	La institución no cuenta con un plan de riesgos y seguridad. No se ha levantado un mapa de riesgos, ni una forma de contingencia ante una eventualidad. Tan solo se cuenta con algunos elementos como camillas, extinguidores y botiquín. Sin embargo estos últimos se encuentran vencidos y no existe una adecuada capacitación para su uso.
	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)	El presupuesto de la institución se maneja a través del fondo de servicios educativos el cual es manejado por el consejo directivo pero ejecutado por el rector. El monto es claro y compuesto fundamentalmente por lo asignado por el ministerio de educación nacional a través del COMPES, ya que la institución no presenta en su presupuesto recursos propios. Sin embargo se encuentran que algunos rubros se manejan por fuera del fondo de servicios educativos incluso sin consentimiento del consejo directivo.
	Contabilidad	La contabilidad general de la institución se organiza de acuerdo lo establecido por el ministerio de educación nacional. Su verificación y presentación de informes se realiza por un contador contratado por la institución. Esta persona lleva la contabilidad, elabora los informes y presenta las declaraciones.
	Ingresos y gastos	Los ingresos y gastos de la institución son responsabilidad; además del rector; del señor pagador de la institución. Este aspecto presenta una buena ejecución; como consta en las actas de visitas e inspección de la secretaria de educación de Boyacá. Todo está debidamente organizado y soportado. No existe ningún tipo de observación técnica por parte de la interventoría contable de la gobernación del departamento y la contraloría.
	Control fiscal	El control fiscal de los recursos es realizado por parte de la contraloría de la república y la secretaria de educación del departamento. No se encuentra en documentos oficiales ningún tipo de observación al respecto. Es de resaltar que al revisar los documentos de tipo contable se encuentra que el pagador de la institución y la contadora contratada han desarrollado una buena labor. Ya que estos aspectos; son muy controlados por las autoridades del orden departamental y nacional y no existe ningún requerimiento u observación.
	Uso de la planta física y de los medios	La institución le ofrece a la comunidad el uso de su planta física tan solo de la sede Guarumal. Tratándose de tan solo del campo deportivo. Pero al respecto del uso de este se evidencian algunas situaciones de conflicto ya que se presentan daños sobre la planta física, desaseo y la permanente presencia de personas ajenas a la institución en la jornada escolar. Al respecto no se evidencia una preocupación por parte de la dirección de la institución por la superación de esta problemática o por permitir que la comunidad haga uso de otros bienes de la institución educativa.
	Implicaciones sociales, comunitarias	La institución no cuenta con ningún tipo de actividades extra curriculares para estudiantes docentes o la comunidad en general. Sin embargo es importante mencionar que muchas de las situaciones de conflicto generadas por la dirección de la institución obedecían a situaciones generadas en espacios extra curriculares.

	rias y ambientales.		El exceso en el consumo de alcohol, los desórdenes y grescas producto de la ingesta de bebidas embriagantes fueron unos de los factores que provocaron situaciones de conflicto entre la comunidad y el rector de la institución. No existía una preocupación por dar un manejo adecuado a la vida personal de tal manera que esto no afectara las posibilidades de una buena gestión.
		Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)	La institución cuenta fundamentalmente con los servicios de transporte, restaurante escolar y tienda escolar. Con los demás como enfermería, odontología y psicología no se cuenta.
		Oferta de servicios a la comunidad	La institución ofrece el programa de educación de adultos para la comunidad. Además de este la institución no ofrece ningún servicio a la comunidad. Sin embargo en este se observa un escaso nivel de estructuración, ejecución y seguimiento. La responsabilidad del diseño y ejecución de programa está a cargo de quien lo ejecuta. Se evidencia un total interés por su incorporación a la institución.
		Servicio social estudiantil	El servicio social de la institución se ejecuta verificando fundamentalmente el cumplimiento de las horas. No existe la elaboración clara de un proyecto que los sustente, tan solo una planilla de ejecución de horas con un responsable. Tampoco se evidencia un acta o documento que permita identificar que como institución se orientó las líneas de trabajo o prioridades del servicio social. Es así que cada estudiante busca por si solo en que desarrollar su trabajo social. Es así que el impacto o benéfico que estas actividades tienen sobre la comunidad son muy limitadas.
	Mecanismos de dialogo y reflexión.	Evaluación del desempeño	La evaluación de desempeño de la institución es un requisito formal para los docentes del 1278. En este proceso se desarrollaban una serie de elementos que tenían una formulación amplia sin que obedeciera a una necesidad institucional. Pero también en algunos momentos se usó como medio de presión y acoso sobre los docentes que tenían discrepancias con la dirección de la institución.
	Cooperación y trabajo en equipo.		Muchas actividades institucionales se planteaban como trabajo en equipo sin embargo se trataba de una conformación de grupos que realizaban un papel de aplicación de instrumentos y tareas. La dinámica del trabajo en equipo era poco frecuente y en muchos caso se presentó como escenarios de ataque, conflictos e incluso como riñas. El trabajo en equipo no se promovía. Este se desarrollaba de manera muy inequitativa. El rector de la institución generalmente delegaba las tareas de síntesis y de mayor responsabilidad en solo una persona de confianza. Ella se encargaba de recopilar y entregar la información, diligenciar los formatos y socializar. Ye. La mayoría de los maestros entre si se unía para sacar adelante al colegio. Pero había compañeros que generalmente no colaboraban con nada. En las tareas se lograba algún nivel de trabajo en equipo. Pero cuando se presentaba algún conflicto la unidad se acababa. DYr. Generalmente cada docente andaba por su lado y haciendo sus cosas. Había muy poca unidad. Por ejemplo el rector apoyaba a los que estaba con él y atacaba a los que no lo estaban. En reuniones cuando el rector atacaba a alguien nadie lo defendía por miedo.
		Trabajo en equipo	

	Convivencia y conflictos.	Comité de convivencia	El comité de convivencia no existía. Esto debido a que la institución no contaba con un manual de convivencia definido y analizado con la comunidad educativa. La ausencia de esto generó que los problemas de convivencia se salieran fácilmente de las manos y que se empalicara una reglamentación de tipo improvisada y de acuerdo al criterio de quien le correspondía aplicar.
		Manejo de conflictos	Este es uno de los aspectos de más difícil manejo a nivel de la institución. La no existencia de un manual de convivencia hizo que los conflictos no se pudieran solucionar y que tendieran a empeorar. Estos llegaron al nivel de la agresión verbal y del desconocimiento de cualquier forma de autoridad. En cuanto los conflictos entre docentes y rector; esto se hicieron cada día más agudos presentándose diferentes tipos de expresiones: amenazas de desvinculación, tratos despectivos, burlas, insultos, escarnios públicos, en general se promovió un ambiente de zozobra y miedo. En algunos casos estos conflictos llegaron a la agresión física entre el rector y miembros de la comunidad. Se promovieron conflictos entre los docentes y los padres de familia encontrándose que hubo denuncia en inspección de policía de padres de familia contra docentes. Entre estudiantes los conflictos se manejaban con llamados de atención de forma verbal y escrita y firmaban compromisos. Pero no se continuaba con el proceso debido ya que no existían normas precisas y ni siquiera se podía aplicar un conducto regular. Entre los docentes se percibía un distanciamiento y entre ellos con el rector. Entre la comunidad y los docentes se trataba de promover el dialogo. Se presentaron pocos conflictos de esta índole. Ye. Los principales tipos de conflictos se presentaban alrededor de chismes y comentarios que se difundían por parte de algunos docentes y principalmente alrededor de los temas de los docentes que iban a quedar como sobrantes. En donde se manifestaba a quien era al que iban a sacar. Esto además de conflictos con docentes genero mucha división. Dyr. El sálvese como pueda se convirtió en una forma de proceder de la mayoría ya que se prefería evitar ataque o persecución. Siempre se esperaba a ver a quien le tocaba ahora el turno de que lo hundieran. Esto generaba muchas rivalidades. Se presentaron discusiones entre docentes; delante de estudiantes con expresiones muy fuertes. En alguna oportunidad en la sala de profesores se presentó un fuerte altercado cuando había muchos estudiantes. Se había perdido mucho respeto a todo nivel. Al rector no se le veía como una persona que ejerciera la autoridad o que solucionara conflictos. Los padres de familia ya no respetaban a los docentes de la institución pero tampoco al rector; a quien también insultaron fuertemente. Esto ocurrió en alguna oportunidad en la que los padres de familia reclamaban por supuestos abusos por parte de una profesora y el rector entro a defender el proceder de ella. Con todo eso que paso; la comunidad se entrometió en muchas de las situaciones internas del colegio y buscaba la manera de cada día involucrarse más. Fue una época de muchos conflictos con la comunidad. Fue tanto que incluso al no logra manejar los asuntos con la comunidad esto se dio para que se metieran en la vida privada de los docentes. Ma. Un error que cometía el rector era que se daba a la tarea de ir por las tiendas averiguando la opinión que tenían sobre los docentes. Recibía mucha información la cual no se preocupaba por corroborarla sino que simplemente el daba credibilidad. Se puso recoger chismes de las tiendas los cuales después usaba con expresiones como “es que en la plaza de Bolívar me dijeron”. Todos sabíamos que se trataba de chismes que recogía en la tiendas. Muchos de estos chismes eran asunto de estricto orden personal. En lo personal tuve que decir que dejara de hacer comentarios de que yo tenía una relación afectiva con un miembro de la comunidad. Le dije que ese era un asunto mío y si ocurría o no a

			él no le importaba. A esto el rector respondió que era solo por molestarla. Para ese momento ya había hecho muchos comentarios en las tiendas y mucha gente lo había escuchado. E decía que era una especie de juego pero tuve que hablar con la persona que estaban involucrando porque él no estaba enterado. Considero que el hacía cosas que atentaban contra la dignidad de las personas. El afirmaba públicamente cosas de docentes de las cuales no tenía ni idea. Dyr. Cundo yo quede en embarazo el rector inventaba dos papas para mi hijo. Esto lo inventaba en las tiendas. Decía que de acuerdo a las características con las que naciera se podría saber de quién era hijo. En un primer momento pensé que había sido un comentario surgido de alguien de la comunidad de la zona. Pero luego me comentaron que fue salido del rector. Cuando la niña nació fue a mirarla y volvió a hacer el mismo comentario. Ma. Cuando el rector llega a la institución se le notaba ese afán de establecer una relación afectiva con alguien. Se acercó muchas mujeres pero ninguna le prestó atención. Lo que ocurrió fue que después tomo represalias en contra de ellas. Muchas veces había que huir a donde él no nos encontrara porque se tornaba cansón. Era común que él quisiera involucrar temas sexuales y muy morbosos. Incluso se enrababa al apartamento de forma abusiva. Msq. Creo que el rector no tenía la preparación para ejercer el cargo. Usaba a los docentes y la comunidad para experimentar pero sin criterio alguno. Todo esto a lo que llevo fue a una ruptura entre los docentes y con la comunidad y a sacrificar la institución.
		Manejo de casos difíciles	No existe una forma de manejar los casos difíciles a interior de la institución. Las situaciones que se presentaban se podrían catalogar como casos difíciles. Los conflictos no se solucionaban y tendían a empeorar. De parte de la dirección de la institución no se tenía ni la actitud ni el mecanismo para a solución de problemáticas complejas en los diferentes niveles. Ye. Algunos padres de familia llegaron a tener muchos conflictos con docentes de la institución. Principalmente con algunos que tuvieron cercanías con el rector. Muchos conflictos y situaciones con padres de familia se originaron en la no existencia de reglas claras en cuanto a la evaluación y promoción de estudiantes. Algunos padres llegaron insultar a una profesora debido a que no se era clara en los resultados de las evaluaciones. Ella era una de las que más reprobaba estudiantes. En una reunión un concejal argumentaba que como era posible que un día se presentara una pérdida en un área de más de 150 estudiantes y a la siguiente semana no se llegaba ni a 30. Esto llevo a que la gente se preguntara el cómo era que se obtenían los resultados y porque se modificaban de esa manera. Al no tener criterios claros de valuación; los padres de familia se terminaron involucrando en cosas que son de rigor de los maestros; como la evaluación de los estudiantes en el aula. Msq. Uno de los problemas que había es que la docente hacia perder a muchos estudiantes pero no tenía claro por qué se quedaban. Cuando el rector quiso limpiar el nombre de la docente; convoco a todos los docentes para que analizaran los resultados del cuarto periodo y determinar cuántos estaban perdiendo. Luego se decidió asignar una semana para hacer las recuperaciones. En áreas como sociales y matemáticas reprobaba hasta 15 estudiantes. Durante esta semana solo se trabajó con los estudiantes que estaban perdiendo y al final se hizo la recuperación. No se sabe por qué lo hizo; pero antes de las recuperaciones; envió una lista al consejo municipal con la lista de los estudiantes, la materia y el docente con el que perdían. Era claro que lo que se

			evidenciaba es que se trataba de las materias de matemáticas y sociales. La profesora de matemáticas discutió mucho con el rector respecto a esta determinación; porque claramente su objetivo era el de hacer quedar mal aun grupo de docentes, diferente a la docente que había sido arbitraria con las evaluaciones. Tratado de mostrar una situación en la que se mostrara que eran otros docentes los responsables de la reprobación. Con el comité de convivencia intento llevar mi caso para que fuera analizado ya que intento buscar problemas de todo tipo. Fueron varios los docentes con los que intento construir conflictos. También lo intento con padres de familia. Tuve que decirle que sin me quería poner una mala valoración en la evaluación de desempeño lo hiciera; pero que yo no me iba a someter a eso. El busca la generación de problemas y conflictos y le gustaba ver a la gente sufrir. Me dijo si no bajaba de inmediato me iba a abrir proceso disciplinario y que se iba ya para Tunja a radicarlo. Lo cual era la forma permanente que amenazar. Ya había amenazado con abrirles proceso disciplinario a tres compañeras y yo en su momento hable con ellas para que buscara al rector y dialogaran y así evitar el proceso. Pero en realidad era solo la amenaza. Esto ocurrió en un momento que no sabía cómo era el proceder del rector pero luego simplemente no acate a atender este tipo de situaciones. Es así que este tipo de situaciones no se volvieron a presentar. En él se veía un afán de buscar la manera de quebrantar a los docentes. Ye. Entre una docente muy cercana al rector y el mismo elaboraron un documento que lo pasaron a la secretaria de educación en que se argumentaba un supuesto acoso laboral y sexual a la compañera. Uno de los docentes que supuestamente estaba implicado logro conseguir una copia de la carta y en ella se notaba incluso problemas de redacción. Se buscó al rector y la manifestamos nuestra intención de poner una demanda con abogado. Fue un montaje simplemente ridículo e ilegal que le pudo haber costado el puesto al rector. Msq. El rector y sus docentes amigos hacia lo que se les ocurría incluso en medio de situaciones estado de embriaguez. Ese tipo de situaciones lo llevaron al fracaso en su gestión como rector. Ye. Un día fuera de la jornada; estábamos departiendo con un par de compañero y de repente llego un padre de familia en estado de embriaguez y armado a increparnos por una situación relacionada con un estudiante. Después nos enteramos que era una situación motivada por el rector quien le hizo una serie de cometarios para evadir su responsabilidad respecto a la expulsión de un estudiante a quien no le garantizo el debido proceso. Pasó un caso directamente a comisaria de familia sin garantizar el derecho al estudiante a la réplica y al parecer esto tenía incluso implicaciones de tipo penal. Por cometarios irresponsables del rector y por tratar de desviar la atención; una situación como esta; fácilmente nos hubieran podido atacar e incluso atentara contra nuestra integridad. Ma. El rector tenía un gran problema con el consumo de bebidas embriagantes. Le gustaban muchísimo y cundo lo hacia perdía el control sobre todo. En medio de una situación como esta una persona de lo agredió físicamente. Antes de eso ya había tenido problemas con uno de los empresarios de la zona. Cuando ya estaban en avanzado estado de embriaguez hubo una Seri de insultos y luego una pelea. Se trataba de una persona muy colaboradora con el colegio a quien no le gusto los cometarios y la forma como el rector se los decía. Claro, los dos estaban en estado de embriaguez. En algún momento un grupo de docente le dijimos que no hiciera eso con la comunidad pero el rector no escuchaba. El día que lo agredieron fue porque hablo mal de las niñas del colegio y estaban padres de familia escuchándolo. Esto genero una fuerte discusión que llevo a que lo
--	--	--	--

		agredieran. La mayoría de problemas que el rector tuvo con la comunidad fueron por problemas con tragos. Luego de estas situaciones el rector no recordaba lo que había ocurrido.
	Convivencia y manejo de conflictos	La convivencia y el manejo de conflictos era uno de los aspectos de más difícil manejo. Existía un mal clima institucional. La relación entre docentes y rectoría no fue buena. Se instauró un régimen de miedo y terror por parte del rector quien lo hacía como un medio para imponer sus decisiones y voluntad. El diálogo no existía. Todas las reuniones terminaban en discusiones muy acaloradas incluso en insultos. Sobre los docentes; especialmente los nombrados con el decreto 1278 se ejercía una gran represión a través de la evaluación de desempeño. En las actividades que se programaban para tratar de integrar; muchos docentes no asistían y quienes lo hacían no lo hacían por iniciativa propia o gusto sino como una obligación. Existía un ambiente de acoso laboral enfocado a los docentes en condición de provisionalidad. A quienes se le atemorizaba con términos de que quedarían en condición “sobrante o excedente”. Se apreciaba una situación de miedo entre los docentes para expresarse ya que generalmente todo se imponía.
Contextualización.	Familias o acudientes	La relación y vinculación de las familias y acudientes con la institución se encontraba muy deteriorada. Los conflictos e insultos se hicieron una constante. Incluso algún grupo de padres hicieron solicitud formal para que se cambiara al rector de la institución. Sin embargo a reconstruir todo este proceso se encuentra que las cosas no siempre fueron así; ya que se trata de una comunidad que en otras épocas fue muy colaboradora con las actividades de la institución. Pero las actitudes del rector de la institución los alejaron y deterioraron tal relación. En algunos momentos se desarrollaron talleres de padres principalmente del proyecto de sexualidad, a los cuales se acudía activamente. La institución se caracterizaba por tener una muy buena participación de parte de los padres de familia, lo cual fue disminuyendo progresivamente. También se encuentran familias que debido a su bajo nivel educativo no se logran vincular a los procesos escolares de los estudiantes. De parte de la rectoría no existía una buena relación con la mayoría de los padres, lo cual llegaba incluso al uso de términos y tratos no adecuados.
	Escuela de padres	La escuela de padres se desarrolla como un proyecto transversal que se formula al comienzo del año. Este se centra en el desarrollo de charlas puntuales que se ejecutan en unas dos oportunidades al año. La escuela de padres desarrolla principalmente aspectos relacionados con valores. Es de resaltar que este proyecto transversal y los demás; se formulan básicamente con la intención de que reposen en un archivo. Pero su viabilidad, pertinencia, ejecución y seguimiento es prácticamente nulo.
	Seguimiento a los egresados	No existe un mecanismo de seguimiento a egresados.
	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje	La institución no cuenta con ningún programa que atienda a este tipo de población. Los procesos de inclusión y de identificación de estudiantes con necesidades educativas especiales no se han desarrollado lo suficiente. Es así que en el aula se encuentran muchos estudiantes que presentan dificultades para aprender y que se origina a partir de necesidades educativas especiales producto de discapacidades de diferentes índole; pero no están debidamente diagnosticados y no se les han generado acciones pertinentes para ellos.

	y la participación	
	Prevención de riesgos físicos	La institución no cuenta con un programa debidamente estructurado de prevención de riesgo físico. Tampoco existe un levantamiento de riesgo o de simulacros. Este es un aspecto que permanentemente es exigido por la secretaria de educación pero que no se cumple. No existe evidencia de que estas discusiones hayan sido abordadas en la institución.
	Otras instituciones	La relación con otras instituciones; principalmente con la alcaldía municipal también se vio afectada. Su distanciamiento ocasiona que no se pudieran viabilizar proyectos e inversiones importantes en la institución. En este periodo no se realizó ningún tipo de proyecto con otras instituciones. Se desarrolló relación con el SENA y el programa las letras van por Colombia a quienes se les permitía desarrollar su trabajo. Se presentaron algunas dificultades con una persona que debía desarrollar una capacitación del programa computadores para educar.
	Sector productivo	El sector productivo local es el de la minería de esmeraldas. Fue un sector que en épocas anteriores colaboró activamente con la institución. Los conflictos generados por el consumo de alcohol y por la exacerbación de diferencias políticas hicieron que se presentara un distanciamiento. Se llegaron a presentar verdaderos conflictos de orden personal entre el rector de la institución y empresarios de la región. No existía integración con el sector productivo. Las actividades que se programaba eran aisladas del sector. Las relaciones con los líderes de la región se deterioró ya que el rector de la institución tuvo inconvenientes por comentarios despectivos y diferencias que se expresaban. Por este motivo los líderes se distanciaron de la institución y suspendieron el apoyo que daban a la institución y sus actividades. Igualmente se apreciaba una escasa gestión y conversación con el sector productivo. En algunos casos hubo gestiones que adelantaron docentes, sin embargo esto se convirtió en motivo de discriminación. Es decir a aquellos que adelantaban estas gestiones eran aislados.
	Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos	La institución no atiende grupos étnicos.
	Prevención de riesgos psicosociales	Por informes y conversaciones con la comisaria de familia; son muchos los riesgos de tipo psicosocial a los que se exponen los estudiantes: abuso, maltrato, abandono, vicios, violencia, agresividad, entre otros. Pero desde la institución no se tiene ninguna estrategia para la prevención de estos. Incluso en si ocurren no se le da un claro tratamiento.
	Programas de seguridad	La institución no cuenta con programas de seguridad. No existen accidentes reportados dentro de la institución. Sin embargo fuera de ella pero sobre el estudiante han ocurrido graves situaciones que lamentar. Al revisar la documentación no se pudo evidenciar que esta fuera un tema de reflexión. Es así que no se han formulado programas de seguridad.
Valoración de la diversidad.	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales	La definición de las políticas de inclusión tan solo da inicio. A comienzos de año 2015. Se realizaron algunos talleres y valoraciones de estudiantes con necesidades educativas especiales. Lo cual fue posible de observar en algunos documentos de inclusión. Sin embargo como definición de política no se encuentra. En los diferentes archivos y documentos no se encuentra una hoja de ruta respecto al tratamiento y procedimientos que se le debe dar a esta población.

		diversidad cultural	
Construcción de conocimiento integral y colectivo.	Construcción y aporte de saberes y experiencias.	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones	La toma de decisiones en la institución está restringida a los dictados del rector de la institución que no manifestaba un criterio claro, justificado y sustentado para la toma de decisiones. En ese orden de ideas no se valoraba la información a la cual se tenía acceso como algo importante para la toma de decisiones. No existía un buen uso de la información que se producía en la institución. Existía un nivel muy alto de desinformación y en muchos casos desde la misma rectoría la información se manejaba como si fuese un comentario o chisme. Durante este tiempo no se logró definir un sistema institucional de evaluación y manual de convivencia. En la mayoría de los procesos no se involucraba a la comunidad. En muchos casos cuando se sabía de la existencia de un conflicto entre la comunidad, docentes o estudiantes este no se solucionaba. Por el contrario; se llevaba al límite ocasionando conflictos mucho más graves.
		Inducción	No existe ningún tipo de programa o actividad de inducción ni para estudiantes o docentes. La inducción vista como un proceso de presentación de la institución pero también como de identificación de las necesidades y expectativas de los docentes y estudiantes no se realiza.
		Apoyo a la investigación	En la institución no se apoyan los procesos de investigación. No existen dinámicas investigativas incluso sin apoyo formal por parte de la institución.
	Construcción de comunidades de aprendizaje.	Formación y capacitación	La formación y capacitación de los docentes está a cargo de la secretaria de educación. Lo cual es bastante reducido. Esta básicamente se reduce a la citación a algunos eventos puntuales a los cuales no se les hace seguimiento. A nivel de la institución no se desarrolla ningún tipo de capacitación.
Cultura institucional y acción participativa.	Procesos comunicativos.	Mecanismos de comunicación	La comunicación institucional era uno de los elementos más afectados nivel institucional. No existía un real mecanismo de comunicación asertiva. Por el contrario; se desarrolló una serie de formas autoritarias, agresivas, despectivas y descalificativas entre los miembros de la comunidad educativa. Los docentes se reunían cuando el rector convocaba. Pero no generalmente no se aclaraba el propósito de la reunión. En la mayoría de oportunidades era una reunión semanal. En muchas de ellas se trataba solo de llenar formatos que se entregaban para subirlos a una plataforma. Ye. La comunicación era muy problemática. Hubo agresiones entre docentes delante de los estudiantes. Existían personas que se encargaban de tergiversar los procesos de comunicación y convertirlo todo en chisme. Había personas que encargaban de generar comentarios y chismes que dañaban la convivencia. Cuando se presentaban algunas propuestas estas solo se les tenían en cuenta a algunos a otros no. Incluso aquellas que no tenía mucho fundamento. En alguna oportunidad se presentó una propuesta de construcción de un reservorio el cual era inviable por el tipo de terreno en donde se proponía. Como la propuso una persona cercana al rector; esta gestión se inició. Incluso al margen del consejo directivo. Msq. Ocurría que en muchas oportunidades se le decía al rector que hiciera alguna cosa porque pareciera bueno y el rector decía que sí. Después llegaba otra persona y le hacía otra propuesta incluso contraria y también le decía que sí. Esto mostraba que no se valoraba las cosas de acuerdo a una planeación. Sino de acuerdo a la relación que tuviera con las personas se aceptaban las propuestas. Ye.

			En alguna oportunidad se le pidió al rector que mostrara el proyecto para la crianza de cerdos. Esto generó un enorme disgusto y evidenció que no existía planeación alguna. Dyr. El proyecto de la porqueriza para los cerdos se hizo porque a una docente que dictaba una materia se le ocurrió. Al año siguiente esto no se usó. Tan solo se le arrendaba los estudiantes de grado once. Porque el colegio nunca ha tenido cerdos. Ellos recibían lo del arriendo pero no se sabía cómo se manejaban estos recursos. En realidad no había un esquema de planeación o de seguimiento a los procesos para el desarrollo de alguna iniciativa. Met. En muchas reuniones convocadas para la biblioteca no se sabía cuál era el motivo de la convocatoria. A última hora le decía al secretario que anotara algunas cosas para tratar ese día. Se manifestaba una enorme improvisación en las reuniones sin llevar nada preparado. Msq. Él decía que lo que le interesaba era tenerlos todos los martes en la tarde reunidos durante dos horas por que él era quien mandaba. En muchas reuniones no se trataba nada importante. Era simplemente una demostración de poder y que al rector se le debía hacer caso. Esto también evidenciaba que no existía una planeación adecuada. Dyr. Un gran error que cometía el rector era que les sugería a los estudiantes que trabajaran en algunas áreas y en otras no. Es decir que a unos docentes si les cumplieran y a otros no. Había algunas clases que los estudiantes saboteaban o se acostaban a dormir sobre el pupitre y eso lo hacían porque se sentían respaldados por el rector. Como no existía una autoridad real se perdió mucho respeto. Msq. Algunos docentes se salieron del perfil ético. Llegaron acercarse mucho a los estudiantes y ganar su confianza pero con el propósito de hacer daño otros docentes. En alguna oportunidad tuve a una estudiante de grado séptimo la cual no trabajaba en clase y al hacerle el reclamo respondió que el señor rector le había dicho que solamente le trabajara algunos docentes y que las demás no importaban; que él se encargaba de los demás. Esto generaba mucha tristeza entre los maestros. Que se vino a saber porque estudiantes como ella no le vieron ningún problema en contar. El rector en algún momento considero que podía sacar de la institución a docentes fácilmente; incluso aquellos que tenían su nombramiento en propiedad; porque según él al sacar a unos docentes los demás iban a estar más tranquilos. Una de esos casos de intentos sacar docentes arbitrariamente fue el mío. Inicialmente no sabía que el rector estaba buscando mi traslado y decidí dejarlo que procediera y espera a donde me trasladaba. Si de pronto era para cerca a Chiquinquirá pues era posible aceptar. Pero ya más lejos como a Muzo pues no. Varias personas me llamaron a informarme que el rector estaban gestionando mi traslado y yo respondía que no sabía y pensaba que eran simples comentarios. En una oportunidad pedí un permiso para atender un requerimiento en la ciudad de Chiquinquirá. En ese mismo día también estábamos invitados a un almuerzo por ser el día del maestro. El señor rector me dijo que no me fuera temprano que él también tenía que ir a Chiquinquirá a llevar un niño al que le tenía que hacer un examen de tabique. Ante esto yo le respondí que si él me llevaba pues yo me esperaba al almuerzo. Al llegar a Chiquinquirá él insistió en llevarme a mi casa; pero antes paso por unos apartamentos donde vivía un político reconocido. El político nos hizo seguir y le rector le manifestó que le quería pedir el favor de que intermediara para que en el hospital le atendieran rápido a un niño porque ellos deben regresar temprano a Zulia. Ante esto el político le respondió que en el caso del niño le
--	--	--	--

			podía ayudar. Pero lo que veía muy difícil era ayudarlo a sacar a la “vieja esa” que dictaba sociales y filosofía porque esta nombrada. Al lunes siguiente yo lo busque y le dije que no fuera “desgraciado” por qué el sabiendo que ella era nombrada no lo iba a poder hacer. Lo que él estaba buscando era dejarle mi plaza a una docente de otra área. El parecía que no entendía que si a mí trasladaban, al colegio llegaba un remplazo en mi área no en otra. Nunca se entendió las razones por los que me quería sacar ni los medios para hacerlo. Era algo que no tenía ningún sentido. Ye. En el año 2015; al comienzo, un estudiante debió irse del colegio por problemas. El rector busco al padre de familia y responsabilizo a dos docentes del retiro de ese estudiante. Lo que no le conto fue que por un problema que tuvo el estudiante el rector llevo el caso ante la comisaria de familia de Maripi. Siendo el rector el responsable de lo que ocurrió pero si le echo la culpa a los docentes. Msq. El rector en muchas oportunidades genero situaciones en las que se presentaron problemas entre los docentes y también con la comunidad. Es decir el buscaba estos conflictos. Nunca se entendí porque el rector hacia esto. Ye. El rector promovía estos conflictos con la comunidad incluso sabiendo que podían ser situaciones peligrosas. El no medía consecuencias de lo que hacía o decía. Ma. Entre los docentes hubo muchos conflictos y especialmente con los de primaria. Esto debido que el rector presumía que había una excedente. Este era un concepto que para el año 2011; cuando ocurrió; no se tenía muy claro. Un día el rector nos informó que al día siguiente no había clase porque todas las docentes de la sede se debían presentar en la secretaria de la institución y que una docente se iba para Pauna. Yo tenía familia en Pauna y sabía que la plaza de primaria que había era en Otro Mundo. Esta es una de las plazas más distantes del municipio. Se le hablo al rector y se le dijo que ahí en casco urbano no había plazas. Ante esto el rector respondió que él ya había hablado con la rectora y que ella está dispuesta a recibirla. Yo le respondí que si era que estaba pensando en la sede de Otro Mundo. El ante esto respondió que sí. A su respuesta las demás docentes de primaria se inquietaron y preguntaron por la ubicación de esta escuela. Yo les respondí que se trataba de una escuela muy lejana de Pauna y con unas condiciones terribles. Una de las profesoras respondió que si a ella le tocaba ella se retiraba y buscaba trabajo en un colegio privado. La otra dijo que a ella sí le tocaba aceptar por que dependía de ese sueldo y era cabeza de familia. En mi caso; como ya conocía sabía como era y no quería regresar allá. Cuando llegamos a la reunión nos dijo que había que sacar una balota porque él se iba a encargar de hacer el sorteo y tramitar ante el otro colegio y la secretaria la decisión tomada. Él había citado al párroco, al inspector de policía, miembros del consejo directivo y algunos padres de familia. Todos estaban reunidos alrededor de tres sillas; allí nos ubicaríamos las tres docentes de primaria. Él nos mandó a ubicar y de inmediato yo le pregunte por el decreto que lo facultaba a él para hacerse sorteo con balotas. Yo les había dicho a las compañeras que no nos sometíamos a ese tipo de sorteo porque no parecía legal. Pero al ver que mis dos compañeras si iban a sacar balota yo tuve que hacerlo también. Antes de sacar las balotas el rector me ataco verbalmente diciendo que lo que yo estaba haciendo era tratando de sabotearle el sorteo. Al final el sorteo fue con unos papeles en lo que había escrito dos no y un sí. Hasta el final yo insistí en no hacerlo. Yo saque de primera y me dijo que no abriera el papel. Yo alcance a ver que era no. Una de mis compañeras; la que tenía que aceptar; saco el sí. Ella sufrió una especie de ataque y le debieron traer agua. Cuando ella me debía
--	--	--	--

			entregar el salón yo nuevamente el insistí en que eso se debió de haber dado y que era necesario buscar apoyo en la secretaria. De ahí en adelante el rector prácticamente no dejaba trabajar. Todos los días llegaba con lista en mano al salón a verificar el número de estudiantes. Si algún estudiante faltaba buscaba por todos los medios demostrar que era el docente el que lo estaba incluyendo arbitrariamente en la lista porque ese estudiante no asistía. Esto se convirtió en una forma de persecución acoso contra las docentes. En una oportunidad un docente se puso de mi lado en una reunión. El rector lo insulto con expresiones supremamente vulgares. Lo único que el docente le dijo fue que ya estaba abusando en persecución a la profesora. Esto lo presenciaron varios padres de familia. Después de ocurrido este tipo de cosas el rector caía en depresión y esto también afectaba todos. En algunos casos el pedía disculpas. Pero pasaba por encima de los que los docentes pudieran sentir. Agredía de manera permanente y se estaba pasando a unos tratos muy agresivos y esto en espacios de la jornada laboral. Ocurría en el salón de clases o delante de padres de familia. No era en una tienda o en un espacio público.
	Posibilidades de interacción informal y formal y participación.	Consejo estudiantil	Existía un consejo estudiantil convocado y dinamizado por los docentes que coordinaban el proyecto transversal de democracia. Sin embargo su funcionamiento estaba restringido fundamentalmente a la elección del representante estudiantil al consejo directivo. Durante el año no se realizaban otro tipo de actividades.
		Pertenencia y participación	El sentido de pertenencia institucional no se promovía. La comunidad en general si manifestaba una profunda preocupación por lo que ocurría en la institución. Esto en la medida que su retroceso institucional generaba desmotivación y apatía con los procesos institucionales. Los padres de familia y la comunidad en general aprecian mucho su institución. Ya que en la inspección de policía la institución educativa se convierte en su centro social y cultural. Los conflictos con la dirección de la institución se presentaban como una falta de sentido de pertenencia e interés por la institución. Por otro lado; las posibilidades de participación en los distintos procesos fue cada día menor. Se marginó a las autoridades municipales, los padres de familia, los docentes y los líderes locales del sector productivo. Se pretendía generar sentido de pertenencia haciendo llamados de atención de una manera autoritaria por parte del rector de la institución. Para la mayoría de los procedimientos no existían criterios claros; es el caso de las anotaciones en el observador del estudiante. Se citaban a los padres de familia pero en muy pocas oportunidades se aplicaron sanciones. El manual de convivencia no estaba definido y por lo tanto no existía fundamentación para llevar a cabo sanciones o proceso disciplinarios. En cuanto a participación; en la institución se fomentaba el deporte y actos culturales. En ellos se integraban los padres de familia y estudiantes de las sedes. Esta participación era fundamentalmente estimulada desde las diferentes asignaturas. En algunas oportunidades actividades como el día de la familia o el día del colegio simplemente no se realizaban. A los docentes se les exigía la participación en actividades y proyectos pero no se le promovía la participación en espacios de capacitación. No existía adecuados mecanismo de comunicación entre docentes y directivo.
		Participación de los estudiantes	En la institución el mecanismo de participación de los estudiantes en la vida institucional es bastante limitada. Se reduce a los cargos designados para el gobierno escolar; personero estudiantil y representantes. No existen otros espacios que tengan como propósito promover la participación de los estudiantes.

			Al revisar los documentos como actas; no se evidencia esta preocupación. Tampoco se evidencia un interés por parte de los mismos estudiantes.
		Asamblea y consejo de padres de familia	La asamblea de padres se realiza en los mismos días de la entrega de informes académicos de los estudiantes. En ellas se genera un espacio para que los padres den los informes respectivos de restaurante, asociación de padres, junta de acción comunal. Pero estos mismos espacios se convertían en grandes conflictos entre el rector de la institución y los padres de familia. En entrevista aplicada a padres de familia se comenta situaciones de verdaderos insultos e irrespetos.
		Personero estudiantil	Existe un personero estudiantil elegido por todos los estudiantes. Pero su accionar es muy limitado. Luego de la elección su presencia se veía limitada a participar de algunos espacios en los que se le invitaba.
		Participación de las familias	De manera sistemática no se desarrollaban la vinculación de las familias a los distintos procesos institucionales. Las familias se vinculan solo cuando se presentaban situaciones de conflicto con estudiantes; por razones académicas o comportamentales. No se aprecia en los documentos analizados que la vinculación de las familias sea una preocupación. Es posible encontrar algunas reflexiones en cuanto la incidencia y responsabilidad de las familias en rendimiento académicos, actitud y comportamiento de los estudiantes. De acuerdo a actas de asambleas es común encontrar que la participación de los padres de familia de los estudiantes con dificultades de algún tipo es muy limitada.
	Corresponsabilidad.	Asignación académica	La asignación académica de la institución en la mayoría de los casos se realizaba de acuerdo a perfiles. Sin embargo al revisar las resoluciones de asignación se encuentra tres casos que no obedecen a perfil. Es el caso de sociales, gestión empresarial y proyectos. Estos procesos no eran concentrados y básicamente eran definidos unilateralmente por el rector.
	Mejoramiento y calidad	Seguimiento a los resultados académicos	Los resultados académicos no se convertían en un insumo para el mejoramiento institucional. En algunos casos se convertían en un mecanismo de presión sobre docentes y estudiantes pero no para la formulación de estrategia para su fortalecimiento. En general se evidencia la falta de discusión al respecto, lo cual no aparece en las actas que se revisan o cual denota que no eran un tema de gran relevancia. Por parte de los docentes se reunían y hacían seguimiento a los resultados obtenidos. Se analizaban los aspectos en los que se estaba fuerte y en los que se estaba débil. Se planteaban estrategias para el mejoramiento como el calendario matemático y el martes de prueba. En cada área también se planteaban algunas acciones. Con estas se habían logrado buenos resultados. La mayoría de las acciones surgían principalmente de los docentes.
		Uso pedagógico de las evaluaciones externas	En los últimos años los resultados en las pruebas externas fue un poco bajo. Particularmente en las áreas de español e inglés. Pero no se logró encontrar un documento que consigne tal preocupación o discusión. Como es lógico esto no significó ningún tipo de transformación motivada por tales resultados. Es decir el uso de estas pruebas como insumo para el mejoramiento fue nulo. A nivel institucional se planteaban algunas acciones para el mejoramiento; como el calendario matemático y el martes de prueba; que condujo a la obtención de buenos resultados principalmente en matemáticas. En algún momento se implementó en la institución una evaluación tipo ICFES con el fin de capacitar a los estudiantes en el manejo de estas pruebas. Por otro lado cada docente hacía un análisis de los resultados obtenidos en el área y definía un plan de mejoramiento para incrementar los resultados obtenidos.
	Compromiso institucional, social y cultural.	Pertenencia del personal vinculado	Los conflictos que se presentaban entre los docentes y la comunidad y el rector de la institución afectaban mucho el sentido de pertenencia. Esta es una apreciación general..

Procesos evaluativos.		Seguimiento y autoevaluación	No existía una actitud ni mecanismo que permitiera el seguimiento a los procesos. La improvisación y falta de continuidad en los procesos imperaba. Esto de acuerdo a lo expresan los docentes. Estos procesos de seguimiento y evaluación se desarrollaban generalmente al finalizar el año en reunión general de docentes. Se elaboraba un acta en presencia del rector y los docentes de la sede y del bachillerato. Tal seguimiento y evaluación se realizaba diligenciando algunos formatos de la guía 34. En esa reunión se elegía un grupo que se encargaba de organizar la información. Estos documentos finales no se hacían públicos debido a que solo una persona se encargaba de llenar los formatos finales y diligenciaba la guía 34 y se reunía con el rector para subirlo a plataforma.
		Evaluación	Los procesos evaluativos en la institución estaban regidos por algunos consensos entre docentes pero no por un sistema institucional de evaluación de estudiantes. Esto dificultaba poder definir mecanismos de evaluación confiables. Esto también afectaba la posibilidad de resolver situaciones académicas pendientes o de la entrega de informes objetivos a los padres de familia. Los tipos de evaluación aplicados están orientados a la definición de calificaciones más que a un enfoque de evaluación diagnóstica, formativa o continua.
		Seguimiento a la asistencia	Los controles de asistencia de los estudiantes se realizaban casi exclusivamente por parte de los docentes que tenían a cargo el curso. Pero alrededor del tema de la insistencia o la hora de llegada o salida no se planteaban correctivos o mecanismos de solución. Muchos estudiantes no asisten a la institución por estar vinculados a las actividades de gaudería de esmeraldas.
		Actividades de recuperación	Las actividades de recuperación; íntimamente ligadas a la evaluación institucional y al SIEE se no se aplicaban con claridad. Al no existir criterios claros frente a la evaluación de estudiantes esto se prestaba para todo tipo de subjetividades. Es así que en muchos casos los resultados de las evaluaciones y las recuperaciones se convirtieron en elementos de gran conflicto institucional. Esto llevó que no se aplicaran como forma de resolver situaciones académicas que estuvieran pendientes o que para evitar un conflicto mayor se obviarán.
		Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje	En el último periodo se logra realizar una caracterización de estudiantes con necesidades educativas especiales. Lo cual reposa en un archivo. Sin embargo la aplicación de estrategias diferenciadas para esta población no se evidencia. En la institución existían muchos casos de estudiantes que requerían la alerta a los cuales no se les prestó atención y otros que fueron mal diagnosticados.
		Seguimiento al uso de los espacios	El seguimiento a espacios no se realizaba en la institución. Se encuentran espacios con mala asignación que ocasionaban su subutilización o incomodidad. Es el caso de espacios como la biblioteca la cual se encontraba sin funcionar, el laboratorio; completamente subutilizado, la sala de informática ubicada en un lugar con mucha humedad, los baños usados como bodega y la falta de oficinas propias para la parte administrativa de la institución. Al respecto esta ha venido funcionando en un sitio alquilado lejos de la institución desde hace por lo menos 10 años.
			Se expresaba un liderazgo que tomaba la evaluación como elemento de represión. Cada año era una tortura la evaluación de desempeño. El rector la tomaba como un castigo por decir algo. Cuando preguntaba la nota que se estimaba a ponerse; decía que no creía que se mereciera más de un siete. Ante ese tipo de situaciones simplemente no se decía nada y se prefería decir que el rector pusiera la nota que considere. Sin embargo se le aclaraba que la nota que se merecía era otra. En alguna oportunidad me dijo públicamente que no me merecía más de un siete; delante de estudiantes y padres de familia y al día siguiente lo negó.

Liderazgo.	Formación específica.		Ye. La comunicación era muy problemática. Hubo agresiones entre docentes delante de los estudiantes. Existían personas que se encargaban de tergiversar los procesos de comunicación y convertirlo todo en chisme. Había personas que encargaban de generar comentarios y chismes que dañaban la convivencia. Cuando se presentaban algunas propuestas estas solo se les tenían en cuenta a algunos a otros no. Incluso aquellas que no tenía mucho fundamento. En alguna oportunidad se presentó una propuesta de construcción de un reservorio el cual era inviable por el tipo de terreno en donde se proponía. Como la propuso una persona cercana al rector; esta gestión se inició. Incluso al margen del consejo directivo. Msq. Ocurría que en muchas oportunidades se le decía al rector que hiciera alguna cosa porque pareciera bueno y el rector decía que sí. Después llegaba otra persona y le hacía otra propuesta incluso contraria y también le decía que sí. Esto mostraba que no se valoraba las cosas de acuerdo a una planeación. Sino de acuerdo a la relación que tuviera con las personas se aceptaban las propuestas. Ye. En alguna oportunidad se le pidió al rector que mostrara el proyecto para la crianza de cerdos. Esto generó un enorme disgusto y evidenció que no existía planeación alguna. Dyr. El proyecto de la porqueriza para los cerdos se hizo porque a una docente que dictaba una materia se le ocurrió. Al año siguiente esto no se usó. Tan solo se le arrendaba los estudiantes de grado once. Porque el colegio nunca ha tenido cerdos. Ellos recibían lo del arriendo pero no se sabía cómo se manejaban estos recursos. En realidad no había un esquema de planeación o de seguimiento a los procesos para el desarrollo de alguna iniciativa. Met. En muchas reuniones convocadas para la biblioteca no se sabía cuál era el motivo de la convocatoria. A última hora le decía al secretario que anotara algunas cosas para tratar ese día. Se manifestaba una enorme improvisación en las reuniones sin llevar nada preparado. Msq. Él decía que lo que le interesaba era tenerlos todos los martes en la tarde reunidos durante dos horas por que él era quien mandaba. En muchas reuniones no se trataba nada importante. Era simplemente una demostración de poder y que al rector se le debía hacer caso. Esto también evidenciaba que no existía una planeación adecuada. Dyr. Un gran error que cometía el rector era que les sugería a los estudiantes que trabajaran en algunas áreas y en otras no. Es decir que a unos docentes si les cumplieran y a otros no. Había algunas clases que los estudiantes saboteaban o se acostaban a dormir sobre el pupitre y eso lo hacían porque se sentían respaldados por el rector. Como no existía una autoridad real se perdió mucho respeto.
	Sensibilidad ética y emocional.		Ma. Un error que cometía el rector era que se daba a la tarea de ir por las tiendas averiguando la opinión que tenían sobre los docentes. Recibía mucha información la cual no se preocupaba por corroborarla sino que simplemente el daba credibilidad. Se puso recoger chismes de las tiendas los cuales después usaba con expresiones como “es que en la plaza de Bolívar me dijeron”. Todos sabíamos que se trataba de chismes que recogía en la tiendas. Muchos de estos chismes eran asunto de estricto orden personal. En lo personal tuve que decir

		que dejara de hacer comentarios de que yo tenía una relación afectiva con un miembro de la comunidad. Le dije que ese era un asunto mío y si ocurría o no a él no le importaba. A esto el rector respondió que era solo por molestarla. Para ese momento ya había hecho muchos comentarios en las tiendas y mucha gente lo había escuchado. Él decía que era una especie de juego pero tuve que hablar con la persona que estaban involucrando porque él no estaba enterado. Considero que él hacía cosas que atentaban contra la dignidad de las personas. El afirmaba públicamente cosas de docentes de las cuales no tenía ni idea. Dyr. Cundo yo quede en embarazo el rector inventaba dos papas para mi hijo. Esto lo inventaba en las tiendas. Decía que de acuerdo a las características con las que naciera se podría saber de quién era hijo. En un primer momento pensé que había sido un comentario surgido de alguien de la comunidad de la zona. Pero luego me comentaron que fue salido del rector. Cuando la niña nació la fue a mirar y volvió a hacer el mismo comentario. Ma. Cuando el rector llega a la institución se le notaba ese afán de establecer una relación afectiva con alguien. Se acercó muchas mujeres pero ninguna le prestó atención. Lo que ocurrió fue que después tomo represalias en contra de ellas. Muchas veces había que huir a donde él no nos encontrara porque se tornaba cansón. Era común que él quisiera involucrar temas sexuales y muy morbosos. Incluso se enrababa al apartamento de forma abusiva. Msq. Creo que el rector no tenía la preparación para ejercer el cargo. Usaba a los docentes y la comunidad para experimentar pero sin criterio alguno. Todo esto a lo que llevo fue a una ruptura entre los docentes y con la comunidad y a sacrificar la institución.
		Msq. Algunos docentes se salieron del perfil ético. Llegaron acercarse mucho a los estudiantes y ganar su confianza pero con el propósito de hacer daño otros docentes. En alguna oportunidad tuve a una estudiante de grado séptimo la cual no trabajaba en clase y al hacerle el reclamo respondió que el señor rector le había dicho que solamente le trabajara algunos docentes y que las demás no importaban; que él se encargaba de los demás. Esto generaba mucha tristeza entre los maestros. Que se vino a saber porque estudiantes como ella no le vieron ningún problema en contar. El rector en algún momento considero que podía sacar de la institución a docentes fácilmente; incluso aquellos que tenían su nombramiento en propiedad; porque según él al sacar a unos docentes los demás iban a estar más tranquilos. Una de esos casos de intentos sacar docentes arbitrariamente fue el mío. Inicialmente no sabía que el rector estaba buscando mi traslado y decidí dejarlo que procediera y espera a donde me trasladaba. Si de pronto era para cerca a Chiquinquirá pues era posible aceptar. Pero ya más lejos como a Muzo pues no. Varias personas me llamaron a informarme que el rector estaban gestionando mi traslado y yo respondía que no sabía y pensaba que eran simples comentarios. En una oportunidad pedí un permiso para atender un requerimiento en la ciudad de Chiquinquirá. En ese mismo día también estábamos invitados a un almuerzo por ser el día del maestro. El señor rector me dijo que no me fuera temprano que él también tenía que ir a Chiquinquirá a llevar un niño al que le tenía que hacer un examen de tabique. Ante esto yo le respondí que si él me llevaba pues yo me esperaba al almuerzo. Al llegar a Chiquinquirá él insistió en llevarme a mi casa; pero antes paso por unos apartamentos donde vivía un político reconocido. El político nos hizo seguir y le rector le manifestó que le quería pedir el favor de que intermediara para que en el hospital le atendieran rápido a un niño porque ellos deben regresar temprano a Zulía. Ante esto el político le respondió que en el caso del niño le

		podía ayudar. Pero lo que veía muy difícil era ayudarlo a sacar a la “vieja esa” que dictaba sociales y filosofía porque esta nombrada. Al lunes siguiente yo lo busque y le dije que no fuera “desgraciado” por qué el sabiendo que ella era nombrada no lo iba a poder hacer. Lo que él estaba buscando era dejarle mi plaza a una docente de otra área. El parecía que no entendía que si a mí trasladaban, al colegio llegaba un remplazo en mi área no en otra. Nunca se entendió las razones por los que me quería sacar ni los medios para hacerlo. Era algo que no tenía ningún sentido. Ye. En el año 2015; al comienzo, un estudiante debió irse del colegio por problemas. El rector busco al padre de familia y responsabilizo a dos docentes del retiro de ese estudiante. Lo que no le conto fue que por un problema que tuvo el estudiante el rector llevo el caso ante la comisaria de familia de Maripi. Siendo el rector el responsable de lo que ocurrió pero si le echo la culpa a los docentes. Msq. El rector en muchas oportunidades genero situaciones en las que se presentaron problemas entre los docentes y también con la comunidad. Es decir el buscaba estos conflictos. Nunca se entendí porque el rector hacia esto. Ye. El rector promovía estos conflictos con la comunidad incluso sabiendo que podían ser situaciones peligrosas. El no medía consecuencias de lo que hacía o decía.
	Calidad de las relaciones interpersonales.	Algunos padres de familia llegaron a tener muchos conflictos con docentes de la institución. Principalmente con algunos que tuvieron cercanías con el rector. Muchos conflictos y situaciones con padres de familia se originaron en la no existencia de reglas claras en cuanto a la evaluación y promoción de estudiantes. Algunos padres llegaron insultar a una profesora debido a que no se era clara en los resultados de las evaluaciones. Ella era una de las que más reprobaba estudiantes. En una reunión un concejal argumentaba que como era posible que un día se presentara una pérdida en un área de más de 150 estudiantes y a la siguiente semana no se llegaba ni a 30. Esto llevo a que la gente se preguntara el cómo era que se obtenían los resultados y porque se modificaban de esa manera. Al no tener criterios claros de valuación; los padres de familia se terminaron involucrando en cosas que son de rigor de los maestros; como la evaluación de los estudiantes en el aula. Msq. Uno de los problemas que había es que la docente hacia perder a muchos estudiantes pero no tenía claro por qué se quedaban. Cuando el rector quiso limpiar el nombre de la docente; convoco a todos los docentes para que analizaran los resultados del cuarto periodo y determinar cuántos estaban perdiendo. Luego se decidió asignar una semana para hacer las recuperaciones. En áreas como sociales y matemáticas reprobaba hasta 15 estudiantes. Durante esta semana solo se trabajó con los estudiantes que estaban perdiendo y al final se hizo la recuperación. No se sabe por qué lo hizo; pero antes de las recuperaciones; envió una lista al consejo municipal con la lista de los estudiantes, la materia y el docente con el que perdían. Era claro que lo que se evidenciaba es que se trataba de las materias de matemáticas y sociales. La profesora de matemáticas discutió mucho con el rector respecto a esta determinación; porque claramente su objetivo era el de hacer quedar mal aun grupo de docentes, diferente a la docente que había sido arbitraria con las evaluaciones. Tratado de mostrar una situación en la que se mostrara que eran otros docentes los responsables de la reprobación. Con el comité de convivencia intento llevar mi caso para que fuera analizado ya que intento buscar problemas de todo tipo. Fueron varios los docentes con los que intento construir

		conflictos. También lo intento con padres de familia. Tuve que decirle que sin me quería poner una mala valoración en la evaluación de desempeño lo hiciera; pero que yo no me iba a someter a eso. El busca la generación de problemas y conflictos y le gustaba ver a la gente sufrir. Me dijo si no bajaba de inmediato me iba a abrir proceso disciplinario y que se iba ya para Tunja a radicarlo. Lo cual era la forma permanente que amenazar. Ya había amenazado con abrirles proceso disciplinario a tres compañeras y yo en su momento hable con ellas para que buscara al rector y dialogaran y así evitar el proceso. Pero en realidad era solo la amenaza. Esto ocurrió en un momento que no sabía cómo era el proceder del rector pero luego simplemente no acate a atender este tipo de situaciones. Es así que este tipo de situaciones no se volvieron a presentar. En él se veía un afán de buscar la manera de quebrantar a los docentes. Ye. Entre una docente muy cercana al rector y el mismo elaboraron un documento que lo pasaron a la secretaria de educación en que se argumentaba un supuesto acoso laboral y sexual a la compañera. Uno de los docentes que supuestamente estaba implicado logro conseguir una copia de la carta y en ella se notaba incluso problemas de redacción. Se buscó al rector y la manifestamos nuestra intención de poner una demanda con abogado. Fue un montaje simplemente ridículo e ilegal que le pudo haber costado el puesto al rector. Msq. El rector y sus docentes amigos hacia lo que se les ocurría incluso en medio de situaciones estado de embriaguez. Ese tipo de situaciones lo llevaron al fracaso en su gestión como rector. Ye. Un día fuera de la jornada; estábamos departiendo con un par de compañero y de repente llego un padre de familia en estado de embriaguez y armado a increparnos por una situación relacionada con un estudiante. Después nos enteramos que era una situación motivada por el rector quien le hizo una serie de cometarios para evadir su responsabilidad respecto a la expulsión de un estudiante a quien no le garantizo el debido proceso. Pasó un caso directamente a comisaria de familia sin garantizar el derecho al estudiante a la réplica y al parecer esto tenía incluso implicaciones de tipo penal. Por cometarios irresponsables del rector y por tratar de desviar la atención; una situación como esta; fácilmente nos hubieran podido atacar e incluso atentara contra nuestra integridad. Ma. El rector tenía un gran problema con el consumo de bebidas embriagantes. Le gustaban muchísimo y cundo lo hacía perdía el control sobre todo. En medio de una situación como esta una persona de lo agredió físicamente. Antes de eso ya había tenido problemas con uno de los empresarios de la zona. Cuando ya estaban en avanzado estado de embriaguez hubo una Seri de insultos y luego una pelea. Se trataba de una persona muy colaboradora con el colegio a quien no le gusto los cometarios y la forma como el rector se los decía. Claro, los dos estaban en estado de embriaguez. En algún momento un grupo de docente le dijimos que no hiciera eso con la comunidad pero el rector no escuchaba. El día que lo agredieron fue porque hablo mal de las niñas del colegio y estaban padres de familia escuchándolo. Esto generó una fuerte discusión que llevo a que lo agredieran. La mayoría de problemas que el rector tuvo con la comunidad fueron por problemas con tragos. Luego de estas situaciones el rector no recordaba lo que había ocurrido.
	Clima laboral.	Liderazgo En la institución se consolido un liderazgo de tipo autoritario y arbitrario. Esto es posible de apreciar al analizar las entrevistas con los docentes. El rector no ejercía un liderazgo positivo sino negativo. Por ejemplo: a los estudiantes se les azuzaba para que irrespetarán los docentes. En cuanto a lo

			académico se usaba una manera “oculta” de indagarle a estudiantes la forma como enseñaban los profesores y lo que hacían dentro del colegio. Para referirse a los docente se usaba el término “ganado amarrado” lo cual expresaba una forma de control, dominación y demerito sobre los docentes. El rector de la institución no gestionaba lo que se necesitaba en la institución o lo que se definía en el consejo directivo, sino que los rubros se invertían en lo que algunos docentes cercanos a la rectoría proponían. No se tenía una autoridad reconocida; ni ante docentes, ni estudiantes, ni comunidad en general. Esto debido a la forma como se dirigía ante ellos; se usaba unos términos muy irrespetuosos y despectivos. No se expresaba equidad ante situaciones como el horario, la asignación académica o las actividades que se desarrollaban en la institución; generalmente las personas más cercanas al rector tenían mejores condiciones. Ma. El liderazgo que existía era autoritario. Se afirma esto ya que no se tenía en cuenta a la comunidad o los docentes. Era casi dictatorial, porque lo que se debía hacer era lo que el rector quería. No le interesaba escuchar a nadie. En el consejo directivo del año 2014; del cual hice parte; tuve la intención de renunciar, ya que no le encontraba sentido al estar ahí debido a que no se tenía en cuenta lo que lo miembros del consejo proponían. Lo que el rector decía era lo que tenía que hacerse. En muchas cosas le fue muy mal. Una de las mayores dificultades fue la integración con la comunidad. El rector se tornaba agresivo cuando alguien le controvertía. En el consejo se presentaban muchas discusiones que se convertían en altercados desagradables. Incluso en alguna oportunidad se salieron del salón. Por ejemplo: el rector se comprometió a retirar a una docente de primaria y no lo cumplió y un miembro del consejo directivo se salió de la reunión muy furioso. En esa reunión uno sentía que no tenía derecho a opinar. Ye. El rector tenía un liderazgo que se inclinaba a favor de las personas que estaba de su lado. En una gestión de consejo directivo sobaron unos recursos que se destinaron para unos equipos como una fotocopidora, una cámara de video y un video beam. Esto se acordó en la última reunión de consejo del año. El siguiente año se encontró que de manera arbitraria el rector destino los recursos para la construcción de unas marraneras. Para esto no existía ni proyecto ni justificación. Incluso no se entiende como pudo legalizar este gasto en cuanto a la contabilidad de la institución. Estas instalaciones; hasta el momento, no han prestado ningún beneficio para la institución. El rector se parcializaba en favor de un pequeño grupo de docentes a quienes les reconocía su trabajo y tomaba decisiones a su favor. Es el caso de las asignaciones académicas en las cuales algunos docentes manifestaban ciertos dominios para la asignación; que en algunos casos eran muy alejados del perfil; para que les asignaran. Como ocurrió con la asignatura de proyectos, la docente dijo ser buena en ganado y cultivo y por eso se le asigno proyectos. El rector afirmaba que los demás docente no le servíamos para nada. Se llegó incluso a hacer sentir muy mal a los docente. En reuniones públicas se afirmaba que ciertos docentes; con nombre propio; sobaban y que tenían que irse de la institución. Esto ocurría principalmente con aquellos que le hacían algún tipo de críticas y que en algunas oportunidades le manifestaron lo incorrecto de su forma de dirigir la institución. Msq. El liderazgo en la administración anterior era inadecuado. Ya que no se permitía la concertación ni primaban los interés colectivos o de una comunidad. A las mujeres de la institución por considerarles más débiles o más nobles se les trataba más mal. A lo profesores hombres los trataba de una forma muy diferente. Para las mujeres era incluso muy difícil pedir un permiso ya que esto
--	--	--	---

			se negaba y nunca se analizaba su necesidad. El rector se parcializaba mucho en favor de las personas que consideraba su amigo. Incluso se manifestaba que algunas personas que sabían los secretos del rector lo forzaban a hacerles caso. Muchas situaciones como esta llevaron a que se comenzara a presentar problemas con la comunidad y con los estudiantes, lo cual le hizo mucho daño a la institución. Lo cual dejó muchas heridas. El rector comenzó a dirigir guiado por amistades y conveniencias pero no con razones de peso. Se considera que es afectó mucho al rector y en últimas a la comunidad. El rector debió defender errores que como rector no debía defender sino lo hizo más por cuestiones de amistad. Ye. Existen otros elementos que hacían parte del liderazgo negativo que el rector ejercía. En alguna reunión humillo muchísimo una docente. Pero debido a la falta de unidad de los docentes nadie habló o intercedió a favor de ella. Es posible realmente afirmar que el rector tenía algo en contra de las mujeres ya que tenía unas formas hacia ellas muy desagradables. Con los hombres tenía un trato muy distinto. Pero también tuvo muchos problemas con ellos. Se manifestaba una actitud muy terca. Dyr. En realidad nunca hubo un liderazgo ya que era una persona que no sabía escuchar que no le daba importancia a todas las personas. Siempre primaba lo particular y sus sentimientos. Este tipo de cosas opacaban las cosas positivas que se pudieran hacer. Habían muchas imposiciones y faltas de comunicación y todos vivían con miedo incluso para decir algo. Para pedir un permiso era muy difícil porque primero regañaba y después le decía un montón de cosas. El rector trataba de lucirse frente a los demás. Por ejemplo cuando había visitas o en alguna reunión trataba de sobresalir haciendo quedar mal a los docentes. Le gustaba llamar la atención a los docentes delante de los estudiantes lo cual no era adecuado. Lo cual desautorizaba los docentes frente a los estudiantes. Esto llevó a que se perdiera el respeto por parte de los estudiantes a los maestros y también por parte de los padres de familia. Hubo reuniones de padres de familia que parecían peleas en plaza pública. La gente les gritaba a los maestros y ellos tenían que aguantarse. La comunidad quería mandar sobre todas las cosas del colegio ya que no existía una autoridad que hiciera respetar unos límites. Incluso llegaron a intervenir concejales en asuntos del colegio que se hubieran podido manejar internamente. Se perdió el liderazgo por parte de los docentes lo cual se no se ve fácil de recuperar debido a que se perdió muchísimo respeto por parte de estudiantes y padres de familia. Ma. Se expresaba un liderazgo que tomaba la evaluación como elemento de represión. Cada año era una tortura la evaluación de desempeño. El rector la tomaba como un castigo por decir algo. Cuando el preguntaba la nota que se estimaba a ponerse; decía que no creía que se mereciera más de un siete. Ante ese tipo de situaciones simplemente no se decía nada y se prefería decir que el rector pusiera la nota que considere. Sin embargo se le aclaraba que la nota que se merecía era otra. En alguna oportunidad me dijo públicamente que no me merecía más de un siete; delante de estudiantes y padres de familia y al día siguiente lo negó. Dyr. El rector tenía un tipo de liderazgo tipo divide y reinaras. Todos teníamos una especie de delirio de persecución y una prevención muy grande. Quien no estuviera en la “rosca” del rector entraba en conflicto con él. Todo el mundo andaba estresado y por tratando de defenderse a su manera y se formaron pequeños grupos que reñían entre sí.
--	--	--	--