

# GESTIÓN: UN APORTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

## MANAGEMENT: A CONTRIBUTION FOR THE BETTERMENT OF THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Grace Álvarez de Alarcón\*  
Ana Victoria Puentes de Velásquez\*\*  
William Guzmán Baena\*\*\*  
Jesús María Vidal Arias\*\*\*\*

### Resumen

El presente artículo es el resultado de la investigación realizada en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen, ubicada en la zona rural del Municipio de El Pital, Huila, estudio adelantado por el Grupo Gestión Educativa de Calidad –GEDUCAL– inscrito en la Facultad de Educación de la Universidad Surcolombiana; con el propósito de contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión en las organizaciones educativas del contexto.

Los referentes asumieron las nuevas tendencias de la gestión de la educación latinoamericana inscrita, a su vez, en el movimiento teórico de las ciencias sociales, teniendo en cuenta el curso del desarrollo histórico de estos pueblos en el contexto de sus relaciones internacionales.

En concordancia con los objetivos se realizó un estudio cualitativo, el cual tuvo en cuenta los momentos de sensibilización, caracterización, definición de la problemática relacionada con la gestión, análisis e interpretación.

En los resultados se evidencian los aciertos como también algunas dificultades en los procesos de gestión, que impiden el desarrollo institucional y el mejoramiento cualitativo de la educación. En este sentido, se realizaron acciones de sensibilización, actualización y acompañamiento con el fin de iniciar procesos tendientes a la cualificación de la gestión.

**Palabras clave:** gestión, gestión educativa, gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa-financiera, gestión comunitaria, proyecto educativo institucional, planes de mejoramiento, organizaciones educativas, factores que favorecen u obstaculizan los procesos de gestión.

*Artículo recibido: 19/06/2009 Aprobado: 12/08/2009*

\* Magíster en Administración y Supervisión Educativa. Profesora Titular, Facultad de Educación, Universidad Surcolombiana. Investigadora Grupo GEDUCAI. E-mail: [graceal@usco.edu.co](mailto:graceal@usco.edu.co)

\*\* Magíster en Educación y Desarrollo Social. Profesora Titular, Facultad de Educación, Universidad Surcolombiana. Investigadora Grupo GEDUCAI. E-mail: [anavic@usco.edu.co](mailto:anavic@usco.edu.co)

\*\*\* Magíster en Administración Educativa. Profesor Titular, Facultad de Educación, Universidad Surcolombiana. Investigador Grupo GEDUCAI. E-mail: [wguzman@usco.edu.co](mailto:wguzman@usco.edu.co)

\*\*\*\* Magíster en Administración y Planeación Educacional. Profesor Titular, Facultad de Educación, Universidad Surcolombiana. Investigador Grupo GEDUCAI. E-mail: [jesvidal32@gmail.com](mailto:jesvidal32@gmail.com)

## Abstract

This article is the result of a research conducted by GEDUCAL (Spanish acronym for the research group called "Group of Quality Educational Management" which is registered in the Educational School of Universidad Surcolombiana) in "Nuestra Señora del Carmen" school which is located in the rural sector of the municipality of Pital (Huila). This research was aimed at contributing to the improvement of the management processes in educational institutions of the region.

The referents undertook the latest trends of Latin American educational management which belong to the theoretical movement of social sciences by taking into account the course of the historical development of these peoples in the context of their international relationships. In relation to the objectives, a qualitative study was carried out by following the stages of awareness raising, characterization, definition of the management problem, analysis and interpretation.

The results show the positive outcomes as well as the difficulties of the management process which get in the way of the institutional development and qualitative improvement of education. In this sense, awareness-raising, updating and scaffolding actions were carried out in order to start qualification process of management.

**Key words:** management, educational management, administrative management, academic management, fiscal management, community management, institutional educational project, improvement plans, educational organizations, factors which favor or block management processes.

## Presentación

Los procesos de transformación de la sociedad en las dos últimas décadas, han planteado nuevos retos a la educación y a la gestión, que requieren actores comprometidos y una mayor participación en los procesos institucionales para mejorar su calidad. Por ello, son necesarias nuevas formas de organización en que la gestión educativa genere un verdadero cambio cultural y apoye la elaboración de planes de mejoramiento.

Los estudios realizados anteriormente por el grupo GEDUCAL<sup>1</sup> sobre la gestión educativa, han atendido instituciones que corresponden al perímetro urbano de la ciudad de Neiva. Para el caso de esta nueva experiencia se cambió de escenario, hacia una zona rural del municipio de El Pital, cuyas organizaciones educativas no han sido objeto de análisis con respecto a la gestión educativa.

El estudio realizado permitió la caracterización de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen y sus siete sedes en el Municipio de El Pital, evidenciando los aspectos relevantes que favorecen u obstaculizan la gestión directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y de la comunidad.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, y en acuerdo con el grupo de directivos y docentes, se elaboró un plan de acción para acompañar a los equipos de trabajo en la formulación y desarrollo de acciones de mejoramiento.

El discurso teórico que soporta este estudio es el de las nuevas tendencias de la gestión de la educación para América Latina que hace parte del movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de estas naciones en el contexto de sus relaciones internacionales. Los referentes

---

1 Grace Álvarez de Alarcón, *et al. Competencias Básicas: Sentido y Significado desde la Perspectiva de los Docentes*. (Neiva: Universidad Surcolombiana, 2005).

Grace Álvarez de Alarcón, *et al. Tendencias de la Gestión Directiva y Académica en las Instituciones Educativas de la ciudad de Neiva*. (Neiva: Universidad Surcolombiana, 2006).

del entorno social y los de orden jurídico-político constituyeron un importante puntal para la realización de este trabajo.

Se espera que el estudio presentado contribuya a la reflexión y análisis permanente de los procesos de gestión, se condense en propuestas pertinentes y participativas cuyos resultados proporcionen mayores niveles de calidad de la educación y la gestión.

## Referentes

Aunque las empresas productivas y las de negocios comerciales, décadas atrás incluyeron en su funcionamiento las más actuales orientaciones de la gestión, no así lo hicieron las organizaciones educativas, que apenas hasta este momento y muy cautelosamente, al igual que les ha sucedido con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han decidido acceder a estos avances y no sin razón.

Otra cosa sucede del lado de una serie de académicos, la mayoría latinoamericanos, quienes acogen los principales postulados de la gestión actual, pero tamizados con los criterios propios y particulares de la pedagogía y en función de los fines de la educación de nuestros pueblos latinoamericanos.

Con contadas excepciones, el discurso latinoamericano sobre la gestión educativa prácticamente se ha trabajado en un marco de referencia determinado y en el curso del desarrollo histórico de un contexto cultural específico. Se afirma que: "Desde el punto de vista conceptual, esta reflexión sobre la gestión de la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de América Latina, examinado en el contexto de sus relaciones internacionales. En ese sentido, se parte de la premisa según la cual los problemas y desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se comprenden a medida que se examinan en el contexto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada nación y en el ámbito de sus relaciones de interdependencia internacional"<sup>2</sup>.

Hay acuerdo en que la educación deberá ofrecerse a todos los ciudadanos de Latinoamérica y que esta deberá ser de calidad: "Calidad de educación para todos es, en realidad, el consenso político-pedagógico de alcance internacional más importante adoptado por los gobiernos en las puertas del nuevo milenio"<sup>3</sup>.

Estos aportes se complementan bien con las ideas dadas por un documento de IPE-UNESCO, que inicia alertando sobre las deficiencias e insuficiencias de la administración empresarial aplicadas a la educación, entre otras, la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal; el modelo de administración que separa las acciones administrativas de las acciones pedagógicas concentrando las primeras en manos de los directivos. "Ese tipo de administración de la educación que aún se aplica en la mayoría de las Instituciones Educativas, es un modelo rígido de organización, cuya concepción y estructura restringen el desarrollo de innovaciones, tanto internas como externas; las acciones administrativas generales que tienen el objetivo de racionalizar el trabajo bajo dos principios funcionales muy valorados: la subordinación y la prevención de resultados, de modo que por un lado es un sistema de tareas rutinarias jerárquicamente dependientes, a través de las cuales se simplifica una realidad compleja, y por otro, el modelo simplifica el entorno, obviándolo o cerrando las relaciones del sistema organizacional desconociendo diferencias en las poblaciones estudiantiles, las demandas, las necesidades específicas, los dinamismos, traducéndose en rutina, respuestas lentas y tardías, falta de autonomía y creatividad"<sup>4</sup>.

También sobre la gestión educativa, es preciso tener en cuenta la posición de una investigadora, quien plantea que la nueva gestión educativa debe girar fundamentalmente en torno a dos variables que determinan la vida escolar: el poder y el conflicto. Así, una buena gestión educativa será aquella que sea capaz de poner el poder al servicio de todos los miembros de las comunidades educativas, y además, posea las herramientas teórico-prácticas para orientar la solución civilizada de los conflictos. En sus propias palabras, dice: "Cuando se ha-

2 Benno Sander. *Gestión Educativa en América Latina: Construcción y Reconstrucción del conocimiento* (Buenos aires: Editorial Troquel, 1996).

3 *Ibid.*

4 IPE-UNESCO. *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. (Buenos Aires: s. f.)

bla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste, como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz”<sup>5</sup>.

La anterior, además de ser una crítica a la gestión empresarial transferida sin mayores criterios a la educación, es un buen aporte para el enriquecimiento de la conceptualización sobre gestión educativa. Por otra parte, para una comprensión político-ideológica, es de la mayor importancia ubicar la gestión educativa en el sitio que le corresponde y al servicio de qué intereses ha de estar, tratándose de la educación, es decir de la formación de nuevas generaciones. A este respecto se dan dos tendencias:

“La primera tendencia aboca la educación a jugar un papel instrumental, es decir, ésta debe ser el medio o mecanismo fundamental para el logro de la eficiencia económica global y entonces tiene la finalidad de producir el recurso humano (capital humano) de calidad para el nuevo sistema económico internacional. Se busca hacer eficientes los procesos educativos en términos de costo-beneficio. Cada escuela se registrará por la Ley del Mercado (oferta-demanda), es decir, ofrecerá servicios educativos para atender la demanda de sus clientes (padres de familia-alumnos). Y para ello se necesita una gestión que determine la eficiencia y la eficacia de la institución educativa.

“La segunda tendencia, desde la otra perspectiva, considera que la educación de ninguna manera es solamente un sistema productor y reproductor de recursos humanos

(capital humano), sino un proceso importante para la creación y consolidación de espacios democráticos de participación y convivencia social. Por tal razón, es un derecho fundamental de toda persona humana para acceder a la producción científica, tecnológica y cultural de la humanidad. Así, no se privilegia la lógica económica del mercado sino la lógica pedagógica de la formación humana y de la redistribución social. Y entonces el compromiso de la gestión educativa es la determinación de la calidad de los procesos educativos para obtener, a su vez, calidad de vida humana y social”<sup>6</sup>.

Es precisamente este asunto, al cual muy pocos agentes educativos, educadores profesionales, y sobre todo dirigentes de nuestra educación, le han dado la importancia que se merece, pero es el que debe guiar el resto de finalidades, medios y procesos de nuestra educación. En fin de cuentas, el capital y especialmente el capital internacional, exigen muy altos niveles de calidad, al punto que quienes no los obtengan no tendrán cabida en el mercado laboral globalizado. Pero, si bien es cierto, esto es relevante en el contexto de la economía mundial, muy poco favorece la calidad de vida humana y social de nuestros sufridos y expoliados pueblos de Latinoamérica.

El Grupo de investigación GEDUCAL, una vez consultados varios conceptos sobre gestión educativa y teniendo en cuenta los anteriores postulados, decidió también elaborar y acogerse a la siguiente definición:

“Se entiende por Gestión Educativa la conducción planificada y creativa del conjunto de variables de una comunidad educativa o de un sistema educativo, a fin de alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto y en especial los más altos niveles posibles de formación humana, tendientes a mejorar la calidad de la vida humana y social, mediante los medios y recursos con que cuenta y los que pueda allegar y con los esfuerzos motivados y mancomunados del personal, con base en el mantenimiento de la estabilidad y el desarrollo organizacional ante la complejidad y los cambios que se dan en su contexto”<sup>7</sup>.

La Gestión, pues, no debe ser un producto que se transfiere y se pone en práctica en el campo de la educa-

5 Lya Sañudo. *La Transformación de la Gestión Educativa: Entre el Conflicto y el Poder*. (s.l. y s.f.).

6 José Joaquín BRUNNER. “Educación y Escenarios de Futuro: Nuevas Tecnologías y Sociedad de la Información”. 2005, [http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/2005/08/educacion\\_ypesc.html](http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/2005/08/educacion_ypesc.html).pdf

7 Grace Álvarez de Alarcón et al. *Tendencias de la Gestión Directiva y Académica en las Instituciones Educativas de la ciudad de Neiva*. (Neiva: Universidad Surcolombiana, 2006).

ción, sino un medio que ha de probarse a través de la investigación de la vida de la institución escolar y su contexto, la enseñanza, el aprendizaje y la calidad de la educación. Por eso, los enfoques más recientes sobre las variables indispensables para que se dé una buena gestión educativa, se identifican así:

Las de origen inicial o externas: "Económicas, sociales y culturales que dependen de las políticas macro sociales de la distribución de la riqueza. Aquí la escuela solo puede producir efectos a largo plazo"<sup>8</sup>.

Las de naturaleza pedagógico-curricular y de gestión: "Tienen que ver con las competencias, los conocimientos, las metodologías y en general con la práctica pedagógica y pueden tener efectos importantes e inmediatos"<sup>9</sup>.

A propósito de la variable interna, es necesario tener bien claro que la gestión educativa opera al interior de la institución educativa a través de cuatro dimensiones o componentes: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y gestión de la comunidad.

Hay en la gestión directiva un deber ser, que consiste en las directrices políticas e ideológicas; en la capacidad de logro de resultados con los menores recursos; acciones eficaces para acercarse a las metas propuestas; decisiones efectivas impuestas por la realidad, pertinentes y relevantes; creación permanente de condiciones favorables nuevas en el entorno y remoción o neutralización de restricciones.

La gestión académica de las instituciones educativas se refiere al modelo pedagógico y curricular adoptados, al logro de la calidad de la educación, pero especialmente dirigida a los resultados concretos de las pruebas Saber y de las pruebas de Estado, todo lo cual está íntimamente ligado al cumplimiento de los estándares y a los avances en cuanto a competencias y a las interrelaciones que se dan entre maestros, alumnos y padres de familia con los conocimientos para la formación integral de seres humanos.

La gestión administrativa el día de hoy, además de referirse a los subprocesos de planificación, organización

y control, que ya se conocen bastante, se centra fundamentalmente en la formulación, diseño, ejecución, desarrollo, seguimiento y evaluación de proyectos.

Cuando se habla de gestión de la comunidad, se hace referencia al acercamiento de la institución educativa a los problemas y necesidades de las comunidades externas para contribuir en su solución; y al mismo tiempo, el acercamiento de las comunidades a la escuela para intervenir en las decisiones en pro de una educación de calidad. Estas acciones se realizan mediante proyectos, foros, seminarios, encuentros, talleres, trabajos de campo, etc. Entre todas las acciones, es fundamental que las Instituciones Educativas asuman la responsabilidad de absorber la totalidad de la cobertura educativa de sus zonas de influencia.

Desde luego, todas estas acciones para una nueva gestión de la educación en las Instituciones Educativas, deberán primero afectar el PEI, pero además han de incluirse en los planes de mejoramiento anuales.

La gestión educativa va de la mano de cada Proyecto Educativo Institucional. El Proyecto Educativo Institucional –PEI– es la estrategia fundamental para la puesta en práctica de la gestión educativa a nivel institucional.

El Proyecto Educativo Institucional –PEI–, como herramienta de planeación y gestión, no sólo es una buena respuesta a las problemáticas de la Escuela, sino que debe ser tomado como objeto de conocimiento, tiene que poder ser explicitado por los miembros involucrados, compartido, documentado y reflexionado.

"El proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representarse lo inactual y de imaginar el tiempo futuro para la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos"<sup>10</sup>. También en un sentido amplio se puede decir que: "Un proyecto es, ante todo, lo que se desea que se encarne en nosotros, es un estilo de vida al que se aspira"<sup>11</sup>.

La Ley General de Educación de Colombia lo concibe así: "Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá ela-

8 Banco Mundial. *Informe sobre la pobreza. 1995* (Washington, D.C.: Banco Mundial 1995).

9 Gardner y Bruner. *El nivel de las variables de organización y gestión escolares. 1996*.

10 Graciela Frigerio y Margarita Poggi. *Las Instituciones Educativas, Cera y Ceca: Elementos para su Gestión* (Buenos Aires: Editorial Troquel, 1994).

11 N. Burgos y C. Peña. *El proyecto institucional: Un puente entre la teoría y la práctica*. (Buenos Aires: Ediciones Colihue, 1997).

borar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen 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. El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable<sup>12</sup>.

“El PEI es la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde 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<sup>13</sup>.”

Es en el PEI donde la autonomía de la escuela se hace realmente efectiva, pues se espera que cada una de las escuelas tenga un perfil propio y particular que la distinga de las demás, le permita ser única, sobresaliendo por sus rasgos distintivos. “...Interesa captar la escuela como totalidad y en su especificidad institucional; en aquello que la distingue como institución, más que en aquello que la asimila en su organización formal al modo de comportamiento compartido por el conjunto de las demás instituciones...”<sup>14</sup>.

Otra estrategia para aplicar la gestión educativa, también bajo la orientación de los equipos de trabajo del Ministerio Nacional de Educación, es el Plan de Mejoramiento. “El plan de mejoramiento comprende el conjunto de acciones que ha decidido adelantar una Dependencia o entidad, para subsanar o corregir las debilidades, carencias o falencias que hayan sido identificadas como producto de una evaluación o auto-evaluación<sup>15</sup>.”

“Un Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemáti-

ca desde las instituciones. Se habla de un conjunto de acciones integradas, de una orientación, de un esfuerzo institucional, cuyo fin es alcanzar niveles adecuados de aprendizaje en los niños y los jóvenes, de tal forma que las instituciones logren preparar muchachos seguros y competentes<sup>16</sup>.

Cualquier Plan de Mejoramiento necesita determinar claramente cuál es su objetivo y cuáles las estrategias y actividades que se desarrollarán para lograrlo.

Los Planes de Mejoramiento son liderados por el rector, acompañado de un equipo directivo de gestión, y deben involucrar a docentes, a padres y madres de familia y a estudiantes.

El mejoramiento debe asumirse como un proyecto a corto, mediano y largo plazo y debe planificarse. El plan de mejoramiento tiene como base los resultados de una auto-evaluación realizada. Su meta u objetivo es orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema por otro estado futuro de mejor calidad, conservando las fortalezas.

Pero el mejoramiento implica fundamentalmente que directivos y docentes se comprometan con la decisión de políticas de investigación, el desarrollo de procesos de indagación, para encarar los problemas de la institución y su contexto, como también la articulación de la investigación al aprendizaje; atendiendo a que “La investigación, en la institución educativa, ha llegado a adquirir una importancia de tal magnitud que es literalmente la única ocasión que tiene un plantel de recrearse a sí mismo y proporcionarse devenir. El riesgo de no asumirla seriamente, entonces, es la condena a la perpetuación de un modelo cada vez más obsoleto y desfasado con las reales necesidades formativas de la sociedad usuaria de la entidad y, en conjunto, de la educación como institución<sup>17</sup>.”

12 Ministerio de Educación Nacional. *Ley General de Educación* de 1994. Artículo 73.

13 Ministerio de Educación Nacional. <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79361.html>

14 Justa Ezpeleta. *Problemas y Teoría a propósito de la Gestión Pedagógica* (Santiago: UNESCO/OREALC, 1992).

15 <http://www.dimar.mil.co/vbecontent/newsdetail.asp?id=2032&idcompany=5>

16 Ministerio de Educación Nacional, *Al Tablero* <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>

17 Juan Manuel Rojas Quiñónez. *Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento*. (Bogotá: Editorial Magisterio, 2006), 51.

Es muy importante también tener en cuenta que, para inducir el mejoramiento institucional, se hace indispensable un trabajo sistemático que vaya teniendo avances significativos hacia la construcción de autonomía escolar, como lo plantean dos académicos con base en la teoría neo-sistémica de Luhmann: "La reforma educativa 'de arriba para abajo', prevaleciente en el país, demanda una apertura en las dinámicas que caracterizan los avances más cualificados de las reformas educativas 'de abajo para arriba' en Occidente. El estado del arte sobre la gestión académico-administrativa centrada en procesos más autónomos de los centros escolares, indica que una vez que las instituciones aprenden a ser fuentes de información y de producción de conocimiento, establecen dinámicas auto-regulativas que conducen a la gestión escolar inteligente y, por tanto, a la creatividad sostenida de la institución. Estos nuevos desarrollos precisan consideraciones más elaboradas sobre la autonomía escolar"<sup>18</sup>.

## Metodología

Se realizó una investigación cualitativa, la cual tuvo en cuenta los momentos de sensibilización, caracterización, definición de la problemática relacionada con la gestión, análisis e interpretación. En acuerdo con los Directivos y Docentes de la Institución, se realizaron talleres, cuya finalidad fue la de ofrecer apoyos conceptuales y metodológicos conducentes al mejoramiento de diversos aspectos de la gestión institucional. Finalmente la información se sistematizó y se condensó en un material bibliográfico para su difusión.

La recolección de información se hizo a través de entrevistas no estructuradas aplicadas al personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia; también por medio de la observación con el propósito de verificar información de documentos oficiales e institucionales.

La Dirección de Núcleo, el personal directivo, administrativo, docentes, representantes de estudiantes y padres de familia de la institución, los documentos institucionales, y las normas vigentes, constituyeron las fuentes de información requeridas en el estudio.

La información obtenida se organizó, procesó y analizó de acuerdo con las categorías previstas. Igualmente

se hicieron los consolidados correspondientes para su discusión por parte de la comunidad Educativa. Posteriormente se realizó la socialización y se difundieron los resultados.

### *Presentación y análisis de resultados*

A partir de la información obtenida de las diferentes fuentes, se presenta el análisis atendiendo a cada una de las categorías previstas en la investigación.

### *Gestión directiva*

Se refiere a la forma como se orienta y dirige la institución. La gestión se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno, hacia el desarrollo, organización y evaluación del funcionamiento institucional a través del equipo de gestión.

### *Factores que favorecen la gestión directiva*

De acuerdo con el planteamiento anterior y la información proporcionada por la Rectora, en la Institución Nuestra Señora del Carmen, se evidenciaron factores facilitadores de la gestión directiva, así:

### *Respecto al PEI*

A partir de la auto-evaluación institucional se plantearon en el PEI los principios y fundamentos orientadores de la institución. En el PEI se contemplan los procesos de matrículas, procesos democráticos, disciplinarios, de actividades dentro y fuera del establecimiento, de evaluación y registro de calificaciones en los periodos académicos. De igual manera se encuentran reglamentos para administrativos, para el Consejo Directivo, Académico, Rector, Coordinadores, Asociaciones de Padres de Familia, Consejo de Padres y también los manuales de funciones. Los órganos del gobierno escolar cuentan cada uno con su junta directiva y se posee el plan de acción anual (Existen actas con la información y un libro de Plan de Acción).

Teniendo en cuenta lo anterior, se nota claramente un espíritu de mejoramiento del PEI, promovido por algunos miembros de la comunidad educativa, como los estudiantes, los Consejos de Dirección y quienes participan

---

18 Elías Tapiero Vásquez y Bernardo García. "La teoría Neosistémica y el desarrollo institucional". *Educación y educadores*. Volumen 11, No. 2 (2008):213-226.

anualmente de la auto-evaluación, en aspectos tales como estudio del contexto, principios y fundamentos, procesos, reglamentos, entre otros.

El hecho de que la Institución tenga un PEI estructurado y dirigido al contexto rural y que algunos miembros de la comunidad muestren espíritu de cooperación y mejoramiento, es una buena base para continuar avanzando en la cualificación de los procesos de gestión.

### *Los procesos de comunicación*

Las iniciativas pedagógicas y administrativas son conocidas y comunicadas a los docentes y padres de familia por medio de reuniones con estos estamentos. Esto es muy positivo, aunque los flujos de comunicación deberían darse en forma interactiva.

### *Educación de adultos*

La educación de adultos se ofrece durante la semana, en jornada nocturna y los fines de semana. La organización del gobierno escolar garantiza la participación en la educación formal y en la de adultos como se evidencia en la existencia de los Consejos de estudiantes y los Consejos de padres.

Son muy importantes las acciones educativas que se desarrollan con adultos, en especial si se tiene en cuenta que se trata de una zona rural donde las oportunidades de educación son generalmente precarias, tanto las académicas como las que se realizan a través de las organizaciones que la Institución tiene formalmente constituidas.

### *Jornada laboral*

Está de acuerdo con la norma legal vigente y se tienen en cuenta en el acto administrativo correspondiente las actividades curriculares complementarias ordenadas por la Secretaría de Educación como son: dirección de grado, actividades culturales, deportivas, refuerzos, restaurante, descanso.

Actualmente la Institución tiene matriculados, niños con necesidades especiales que se han integrado al aula regular. Dada la zona rural, la decisión de admitir niños con necesidades educativas especiales es un avance, pero esto debería ir acompañado de capacitación docente, dotación de recursos especializados y otros medios que faciliten una atención adecuada a esta población.

### *Opinión de los padres de familia*

Según encuesta aplicada a los padres de familia, se observó lo siguiente:

De los 43 padres de familia encuestados, el 30,23% afirmaron pertenecer a algún organismo del gobierno de la Institución, porcentaje alto si se tiene en cuenta que son reducidos los cargos de representación ante los organismos del gobierno escolar, lo que indica la oportunidad que la Institución ofrece para que haya participación en la gestión directiva.

Cuando se les preguntó a cuál organismo del gobierno escolar habían sido delegados, el 30,23% no respondieron, de modo que queda la duda del por qué de su omisión, quizá porque no estén cumpliendo con su compromiso; pero un 25,58% respondió que a la Junta de padres de familia; un 16,27% a la Junta de Acción Comunal, la cual de todos modos influye en la vida de la Institución Educativa; un 11,62% al Consejo de padres de familia; y en porcentajes menores a varios comités.

### *Opinión de los estudiantes*

Los estudiantes manifiestan que sus docentes muestran interés por sacar adelante las principales metas trazadas. Dicen que es necesario que los integrantes de la Institución Educativa tomen conciencia paulatinamente en cuanto al sentido de pertenencia.

En general, se percibe en los estudiantes la preocupación porque los diferentes miembros de la Institución, incluidos ellos mismos, se apersonen más de sus compromisos, tengan mayor sentido de pertenencia y emprendan los cambios necesarios.

### *Factores que obstaculizan la gestión directiva*

Los mayores obstáculos para que haya una buena gestión directiva, tienen que ver con la indiferencia hacia los compromisos adquiridos por algunos miembros de la comunidad educativa, las múltiples actividades que deben atender las Directivas, lo cual no les permite cumplir con las actividades y proyectos programados. La carencia de un plan de necesidades para gestionar los recursos indispensables; el funcionamiento de programas como el de educación de adultos y el de niños con necesidades especiales, carentes de dotación para su correcta ejecución.



## *Gestión académica*

Se constituye en eje importante del diseño curricular, de la práctica pedagógica institucional, de la gestión de aula y del seguimiento académico.

### *Factores que favorecen la gestión académica*

#### *Cobertura*

El ofrecimiento de los niveles de Preescolar escolarizado unido al grado primero en las sedes, niños con necesidades educativas especiales, Educación Básica Secundaria hasta el grado 9º, Post-primaria, Educación de Adultos CAFAM en primaria, garantiza la ampliación y mayor cobertura del servicio educativo. De igual forma la presencia de la metodología "Escuela Nueva" demuestra la pertinencia institucional acorde con necesidades del servicio en el contexto rural en el cual se desarrolla la dinámica educativa de la institución.

#### *Metas académicas*

La institución ha fijado metas hacia la calidad académica atendiendo al análisis del contexto. Es necesario resaltar las experiencias desarrolladas por docentes y estudiantes como, "Enseñanza del Inglés, Comunicación y la de Biología, que se enviarán al Ministerio de Educación Nacional para su reconocimiento".

#### *Sobre la evaluación*

De acuerdo con lo normado, en la institución se cumple con los diversos tipos de evaluación, lo cual es un buen soporte para una adecuada gestión académica: se evidencia el desarrollo de procesos de autoevaluación, del personal docente y administrativo, Pruebas SABER, evaluación académica e institucional.

#### *Planes de estudios*

Los planes de estudios que operan en la Institución están regidos por las políticas educativas vigentes. El Consejo Académico, como instancia encargada de los desarrollos académicos, lidera tanto la construcción como la retroalimentación de cada Plan de Estudios. También cuenta con total apoyo del Consejo Directivo y de los grupos de trabajo para el desarrollo de esta actividad.

Las actividades pedagógicas del nivel de preescolar se dan atendiendo al Decreto 2247 de 1997. Se tiene profesora licenciada en Educación Preescolar lo cual garantiza el tratamiento adecuado de la formación de los niños en este nivel.

El programa de Jóvenes y adultos trabaja con guías diseñadas de acuerdo con la metodología CAFAM (Decreto 3011 de 1997).

Con la metodología Escuela Nueva se desarrolla la actividad académica en todas las sedes y en post-primaria en el Carmelo.

#### *Archivos*

En los archivos se encuentra información que permite verificar el cumplimiento de los procesos de gestión académica. En el proceso de revisión de archivos se constató lo siguiente:

- Hay un PEI, adoptado por el Consejo Directivo y registrado en Secretaría de Educación.
- Libros de las programaciones, empastados y en formato, según la ley.
- Inclusión de estándares de competencias en el Plan de Estudios.
- Distribución de contenidos, tiempos, estrategias pedagógicas y recursos en los programas curriculares y criterios de evaluación actualizados.
- Plan de recuperación que evidencia la utilización de estrategias de evaluación y acompañamiento, a nivel de áreas y proyectos que se desarrollan.
- Integración de temas transversales sobre huilensidad, constitución y cívica, aprovechamiento del tiempo libre, recreación y deportes, educación sexual, educación ambiental, prevención de desastres, habilidades para la vida, afrocolombianidad, proyecto de vida, en las programaciones curriculares de cada área.
- Se hallaron evidencias de seguimiento y evaluación a los proyectos transversales.
- Utilización de instrumentos de control para hacer seguimiento de la ejecución de actividades de refuerzo y recuperación.

- Análisis periódico por parte del Consejo Académico de la situación académica de los estudiantes, que se corrobora en las actas de reuniones.

### *Los padres de familia y el proceso académico*

Ante la pregunta sobre dificultades en lo que tiene que ver con la enseñanza y el aprendizaje, los padres de familia en un 9,3% no están de acuerdo en que un solo docente maneje varios grados; en un 4,65% en exigir más académicamente a sus hijos y elevar también la exigencia en la disciplina o comportamiento de los alumnos. Aunque parezcan bajos, estos porcentajes denotan la preocupación de los padres de familia en el plano de la gestión académica y quizá otros papás no respondieron por desconocimiento del tema en cuestión. Sin embargo hubo una serie de asuntos que la dirección, los docentes y los estudiantes de la institución deberán tener en cuenta para mejorar en este aspecto.

A la pregunta sobre si les entregan oportunamente los informes de evaluación de sus hijos, un alto porcentaje, 79,06%, respondieron que sí, lo cual es un dato a favor de la buena gestión académica en la institución.

De igual manera un 81,39% respondieron que se enteran del contenido de los informes de evaluación de sus hijos y esto, por supuesto, es positivo para la gestión académica.

Cuando sus hijos obtienen buenas notas, un buen porcentaje de padres de familia, el 44,18%, no se da por entendido puesto que prefirieron no responder la pregunta. Pero otro porcentaje considerable, 39,53%, los felicita. En porcentajes menores afirman sentir felicidad, satisfacción, los incentivan o los motivan. Para una buena gestión es conveniente que todos los padres de familia les demuestren de alguna manera su estado de ánimo cuando obtienen buenas calificaciones.

### *Factores que obstaculizan la gestión académica*

La inexistencia de un proyecto bien estructurado y las carencias en la dotación de recursos, a partir de lo cual se pueda hacer la gestión para obtener la licencia de iniciación de labores del nivel de Educación Media.

El Plan de Estudios está en proceso de revisión. La Institución trabaja con la metodología de Escuela Nueva, pero la Ley 115 de 1994 exige nuevas metodologías rela-

cionadas con estándares y competencias. Se requiere tomar decisiones relacionadas con la adopción de un Plan de Estudios que ofrezca a los estudiantes una formación integral de acuerdo con las necesidades del contexto.

Carencia de docentes preparados, recursos y medios especializados para atender casos de estudiantes con discapacidad visual y auditiva tanto leve como severa.

La extemporaneidad en la designación anual del recurso docente para la Institución Educativa perjudica su normal funcionamiento.

Algunos proyectos de orden institucional no pueden ser ejecutados por las múltiples actividades que se dan en la Institución o por falta de recursos.

La falta de capacitación para los padres de familia que tienen niños a quienes debe brindarse educación especial.

Hay muchos docentes jóvenes, vinculados recientemente a la Institución, cuyo talento no está siendo aprovechado suficientemente.

Entre los temas transversales, hace falta integrar el de la Cultura Empresarial para completar el proceso de formación.

La no existencia de la Comisión de Evaluación y Promoción desfavorece el estudio de los casos específicos de estudiantes con problemas de orden académico.

De acuerdo con lo anterior, puede verse cómo una serie de procesos dificultan la gestión académica, entre otros, la extemporaneidad en la asignación anual de profesores, la inexistencia de una comisión de evaluación y promoción, la multiplicidad de actividades por las que tienen que responder directivos y docentes.

### *Colaboración de los padres de familia en la educación de sus hijos:*

Desde el punto de vista de la ayuda que los padres de familia deben brindar a sus hijos para que mejoren sus procesos de aprendizaje, un 48,83% prefieren no responder, lo cual sumado al 20,93% de quienes poco les pueden ofrecer por su desconocimiento de los temas, un 11,62% que poco lo hacen porque tienen que trabajar y un

6,97% que ni siquiera asisten a reuniones, da como resultado que un 88,35% no tienen las condiciones, o el tiempo, o no pueden ayudar a sus hijos en sus procesos de aprendizaje, lo cual es un notable obstáculo para una buena gestión académica.

Preocupa que más de la mitad de los padres de familia encuestados (55,81%) no haya respondido al preguntarles si saben que existe una comisión de evaluación y promoción, lo cual sumado al 11,62% de quienes respondieron que no, suma un 67,43%. Esto puede denotar o que no existe esta comisión en la Institución o que no se ha dado a conocer. Pero tal comisión es de mucha importancia para una buena gestión.

En concordancia con la pregunta y las respuestas anteriores, cuando se les preguntó si conocen las funciones de la comisión, el 11,62% no respondieron y el 2,32% dijeron no saber. Sólo el 9,30% afirmaron que ayuda al aprendizaje y a la recuperación de los estudiantes.

### *Gestión administrativa*

Brinda apoyo a la gestión académica y se refiere a la gestión de la planta física, de la estructura organizativa y funcional, de los recursos y servicios, el manejo del talento humano, el apoyo financiero y contable.

### *Factores que favorecen la gestión administrativa*

#### *Los Docentes opinan frente a la gestión administrativa*

Existe un estudio sobre las dificultades relacionadas con la infraestructura física de la Institución. Los informes evaluativos de los educandos se entregan oportunamente. Se delegan funciones para llevar a cabo actividades de orden administrativo.

Se tiene una visión general sobre la problemática educativa en el contexto, lo que permite orientar determinadas acciones.

### *En el proceso de revisión de archivos se constató lo siguiente:*

La existencia de los actos administrativos de aprobación para todos los niveles.

El diligenciamiento de formatos y el registro de asistencia diaria de los estudiantes.

La evaluación anual del personal administrativo.

La aplicación del acto administrativo sobre jornadas escolares y el desarrollo del calendario oficial para educación formal.

Para la expedición de los certificados y constancias se tiene papelería con membrete de la institución y con el número del acto administrativo de legalización de estudios.

El número de registros escolares es coherente con el de alumnos matriculados y desertores.

La existencia de libros de matrícula foliados; el registro escolar en formatos impresos; las actas de Consejo Directivo, Académico, Asamblea de Padres de Familia, Consejo de Estudiantes, Recuperación y validación en libros foliados; los Certificados y títulos en carpetas con hojas membreteadas.

Los libros reglamentarios existentes han sido empastados, abiertos por año y se encuentran debidamente diligenciados, sin enmendaduras ni tachones y firmados.

El listado de estudiantes por período y grado está actualizado con los estudiantes que permanecen vinculados.

Los informes escritos de evaluación de estudiantes se elaboran en formatos impresos y de acuerdo con el Decreto 230 de 2002.

El registro escolar que contiene el informe final de evaluación de cada grado cursado por el estudiante, se mantiene actualizado, organizado y empastado por año en lugar seguro.

El historial laboral de los docentes, directivos docentes y administrativos, se encuentra en carpetas por persona y contiene: formato de hoja de vida actualizado, acto administrativo de nombramiento, oficio de notificación del cargo, acto administrativo de licencias y permisos; y evaluación de desempeño.

La hoja de vida de los estudiantes contiene: fotocopia de documento de identidad, certificados de estudio, exámenes médicos, certificación de estrato social.

Los libros del archivo central, de los años anteriores y del año en curso se encuentran en los archivadores me-

tálicos de la secretaría; están bien organizados, cuidados y llevados debidamente.

El responsable del archivo es el administrativo y ha recibido capacitación sobre archivística y normas actuales (Acuerdo No. 042 de 2002).

Los Diplomas de Bachiller Básico están sustentados en el registro escolar, actas de grado y estudio previo, según el Decreto 921 de 1994.

Los inventarios se hallan actualizados; los mecanismos de organización y el mantenimiento propician el buen funcionamiento del plantel.

El requerimiento de recursos y medios, tomado de la auto-evaluación, facilita el proceso de adquisición y modernización de acuerdo a las necesidades detectadas.

La existencia de la sala de informática, laboratorios de física, química y ciencias, y la utilización de acuerdo con los horarios establecidos para las clases escolares, facilitan los procesos académicos.

Existe un inventario de libros, organizados por áreas, y se lleva un registro para préstamos.

La existencia y divulgación de un manual de convivencia elaborado participativamente integra los estamentos y facilita las decisiones en los procesos estudiantiles.

El manejo del observador del alumno y el diligenciamiento oportuno por parte del Director de Grado facilita los procesos con los estudiantes.

Según lo anterior y de acuerdo con la revisión de Los archivos, se constató que tanto la documentación de administrativos como la de docentes y estudiantes se encuentra debidamente diligenciada, organizada y conservada, según la normatividad vigente, lo cual hace que los procesos académicos tengan un control y se puedan consolidar y consultar periódicamente.

La aplicación de las normas vigentes sobre jornada escolar garantiza el cumplimiento de la intensidad horaria semanal para cada nivel que se ofrece.

### *Manejo de recursos en la institución*

La Institución maneja dos fondos: el de servicios educativos; y otro pequeño, el de cooperativa.

El Consejo Directivo adoptó su propio manejo presupuestal, se hacen las adiciones, aprueban el presupuesto anual, deciden los traslados presupuestales, el plan de compras anual y otros que están en actas y acuerdos.

En cuanto a los mecanismos de control del manejo de fondos, entregan cuentas a la Contraloría y a la Gobernación cada tres meses. Sobre los dineros que vienen con destinación específica, se entregan cuentas a cada entidad correspondiente.

Para la aprobación del presupuesto anual de la Institución Educativa, el Consejo Directivo se reúne, y de acuerdo a los rubros establecidos, se van aprobando determinadas cantidades.

Para hacer las modificaciones al presupuesto anual los procedimientos son: se tiene el presupuesto y en el caso que no lleguen a tiempo los dineros o falte determinado rubro, el Consejo Directivo hace las modificaciones por Acuerdo.

No se usan CDP porque se hace plan de compras.

La Institución tiene libros contables, los lleva el Contador y son: de caja, bancos y diario.

La liquidación definitiva del comportamiento presupuestal la hace el contador.

La Institución se encuentra debidamente registrada en la DIAN con el NIT 813 005 817 – 2 y también se tiene RUT. La copia del RUT recientemente tramitada tiene clasificación de responsabilidades, así: Actividad principal: código 8021.

Los recaudos por diferentes conceptos están respaldados presupuestalmente. Los recibos de caja están pre-numerados debidamente en talonarios manejados por el Secretario de la Institución.

Los dineros se manejan en una cuenta bancaria con el nombre de Fondo de Servicios Educativos de la Institución y están registrados en el SICE. La cuenta es la N° 03963002943-4 de mayo del 2007 y firma la representante legal de la Institución.

No se tiene aprobado un sistema de contratación porque la Institución nunca ha contratado.

Se hace el plan de compras anual y sólo cuando llega dinero se desagrega por periodos.

Se han cumplido los procedimientos sobre cuantías, según la Ley 80 de 1993 y el Decreto 992 del 2002, pues sólo se compran elementos menores.

Las adquisiciones cumplen con los procedimientos definidos en las normas y se exige el RUT al beneficiario por cada pago. Las órdenes de pago se hacen de acuerdo con los procedimientos y normas determinadas en la Institución.

Se tienen claramente definidos, por escrito y debidamente aprobados, los procedimientos de contabilidad de la Institución.

La contabilidad se lleva en libros debidamente registrados conforme a las normas técnicas y legales. Hay evidencias de la aplicación del Plan Único de Cuentas, dado que los Libros, Acuerdos e Informes están a disposición de quien desee revisarlos. La Institución tiene claramente identificadas en su contabilidad las cuentas bancarias.

La Institución diligencia los documentos de conciliación mensual de saldos de sus cuentas bancarias por parte de una persona diferente del encargado de su manejo. Esto lo hace el Contador.

La Institución tiene actualizado un inventario de almacén en el que se registran los bienes en depósito y los bienes entregados al personal con su correspondiente registro de responsabilidad. El inventario de almacén se halló, a 31 de diciembre pasado, debidamente registrado en el plan único de cuentas.

La Institución publica cada tres meses en la cartelera, el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos de acuerdo con la Ley 715 de 2001, art. 13; y esa información está disponible a la Comunidad.

La Institución rindió informes a la Contraloría del Huila en las fechas previstas, hasta cuando se ordenó suspenderlos. La Institución rindió informes a la Contaduría Nacional en las fechas previstas.

El acto administrativo que rige los costos educativos de la institución está fijado en un lugar Visible a la Comunidad.

Hay evidencias de que los recursos obtenidos por costos educativos se consignan en el Fondo de Servicios Educativos y existe control en su inversión.

La Institución hace, en la fecha indicada y con base en las normas correspondientes, las retenciones, pero no le obliga declarar renta.

Con base en los registros que tiene la Institución sobre el manejo de recursos, se pudo constatar que los funcionarios cumplen con los procedimientos de manejo y rendición de cuentas, tal como se determina en la normatividad vigente.

### *Los padres de familia y la gestión administrativa*

Se solicitó a los padres de familia que expresaran cuál era su colaboración con la Institución Educativa. El 74,41% respondieron positivamente a esta colaboración y sólo el 16,27% no respondieron. Lo anterior hace pensar que la elevada colaboración se constituye en un elemento muy importante y debe ser aprovechado para una buena gestión.

Fue muy alto el porcentaje de padres de familia que afirmaron asistir a las reuniones a las que se les convoca (93,02%). Esto apoya una buena gestión.

Sobre dificultades en la gestión administrativa se refirieron así:

La carencia de aulas y servicios públicos en algunas sedes.

La falta de claridad y precisión sobre las acciones inmediatas para la obtención de metas previamente trazadas.

La carencia de un plan para la familiarización y práctica de los estudiantes con las pruebas SABER hace que los estudiantes no tengan suficiente preparación para este proceso.

La no aplicación y seguimiento de la normatividad oficial para educación de adultos desfavorece el proceso.

La inexistencia de las copias de las actas de grado perjudica el registro de este proceso.

La falta de firmas en el registro escolar que contiene el informe final de evaluación de cada grado cursado por el estudiante, desfavorece la legitimación de la información.

La no existencia de la fotocopia legible de la cédula de ciudadanía y la acreditación de estudios, en el historial laboral del docente, desfavorece el proceso de archivo.

Falta seguridad en la Institución, especialmente para la salvaguardia de los archivos, recursos y medios.

La inexistencia del reglamento para el cuidado de los recursos y medios perjudica el proceso de inventarios.

Para el funcionamiento de la biblioteca no se cuenta con un lugar apropiado, perjudicando el funcionamiento continuo de esta.

En la ejecución del presupuesto se procede de la siguiente manera: del dinero que se dispone se tiene un plan y con base de ese plan se va distribuyendo. El dinero que se tiene lo entrega la Gobernación según el número de alumnos y se distribuye en rubros así: mantenimiento, servicios públicos, materiales. Este año sólo llegaron \$4.000.000 de los \$6.000.000 que se solicitaron. El recorte se debió a que cada alumno paga \$6.000 pesos por año pero la mayoría no pagaron porque la orden de la Secretaría de Educación fue que de todos modos había que recibirlos, entonces disminuyó el número de alumnos reportados que habían pagado y con esto disminuyeron también los aportes.

La afectación efectiva del presupuesto no se realiza con base en los Certificados de Registro Presupuestal, pues el Director de Núcleo ordenó que se debieran tener esos certificados pero el Contador decidió que eso era de su responsabilidad.

No existen procedimientos escritos para el manejo del Fondo de Servicios Educativos, se hacen los respectivos registros pero no se aprueban en el Consejo Directivo.

La Institución no maneja los recaudos en una caja de seguridad debidamente custodiada. Aunque los responsables dijeron que sí, se constató que la Institución no tiene mayor seguridad y ni siquiera cuentan con una caja fuerte.

La Institución no tiene debidamente asegurados, mediante póliza exigida, los bienes cuyo riesgo amerite su inclusión en dichas garantías porque no hay dinero para adquirir los seguros. Se envió al Alcalde una solicitud para que los asegure, pero a la fecha no ha respondido.

La Institución no puede aplicar los Fondos de Destinación Específica en la forma como fueron incorporados a su presupuesto, pues hay un libro y se sabe cuánto dinero se asigna, pero a la fecha no hay dinero en estos fondos, no lo han situado.

La adquisición de elementos devolutivos y de consumo se realiza con base en órdenes de compra, pero como no hay almacén, el administrativo hace el comprobante de debida entrega a quienes van a ser responsables de esos elementos.

Los bienes que han sido retirados del servicio, no se han entregado al almacén del Departamento con el correspondiente acto administrativo. Sólo se hacen actas de baja y de donación.

Los bienes inmuebles de la Institución no se encuentran debidamente identificados y registrados ni tienen una cuenta claramente definida en la contabilidad. Se están haciendo los trámites para ello.

La Institución no ha logrado adelantar el proceso de saneamiento contable según la Ley 716 de 2001, los aplazamientos, el reglamento del gobierno y las instrucciones de la Contaduría Nacional, porque no se tienen Escrituras de los bienes inmuebles.

#### *Respecto a las carencias o deficiencias en infraestructura*

El 41,86% de los padres de familia encuestados piensa que se requiere construir más aulas de clase; el 30,23%, mejorar las instalaciones del restaurante escolar que se halla en pésimas condiciones; el 27,90%, adecuación y mejoramiento de las baterías sanitarias; el 20,93%, reparaciones en los techos; el 16,27%, reconstrucción del muro de contención; el 11,62%, la pintura de la institución. Estas son obras prioritarias e indispensables, pero se refirieron también a otras obras en menores porcentajes.

Al responder sobre dificultades en recursos humanos, materiales, técnicos, tecnológicos y educativos, el 25,58% reclaman material didáctico para todas las áreas del conocimiento: 13,95%, dotar de implementos deportivos, aumentar el material bibliográfico y el nombramiento y ubicación oportuna de los docentes que cada año o llegan mucho tiempo después de iniciarse el año escolar o definitivamente no llegan; el 11,62%, adquirir más equipos audiovisuales y de las nuevas tecnologías; el 9,30% dotar las aulas de tableros acrílicos y colocar seguridad a

la sala de informática. Estos recursos son urgentes y prioritarios, pero en menores porcentajes de respuestas se refirieron a otras necesidades de recursos.

Para mantener una buena gestión educativa en una Institución es indispensable que todos sus miembros tengan un alto sentido de pertenencia. Pero es preocupante lo que reconocieron los mismos padres de familia, pues sólo el 34,88% afirmaron tenerlo; si se suman los porcentajes de quienes respondieron que no lo tienen, que les falta, o sencillamente no respondieron, da como resultado que el 65,11% están fallando en este sentido.

Cualquier tipo de apoyo de parte de los padres de familia contribuye a una buena gestión. Sin embargo son más elevados los porcentajes de quienes no respondieron (65,11%) y los que dijeron que no lo hay (2,32%), que en total suman el 67,43%. En cambio sólo el 32,55% dicen apoyarla.

Tratando de auscultar la participación de los padres de familia, inquiriéndolos a ellos mismos, la mayoría (67,44%) no respondieron y sólo el 30,23% dijeron que sí. Da la impresión que la institución sí permite una amplia participación pero es bajo el nivel de compromiso cuando se trata de participar.

### *Gestión comunitaria*

Se encarga de las relaciones de la Institución con la comunidad, tanto interna como externa. Es decir, del bienestar de los miembros de la comunidad, el mejoramiento de su nivel de vida material, social y cultural, la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión y la prevención de diferentes tipos de riesgos y solución pacífica de conflictos.

### *Factores que favorecen la gestión comunitaria*

Se tiene el programa de restaurante escolar (refrigerios y/o almuerzos) y transporte desde las veredas donde viven los estudiantes.

Estrategias de la Institución Educativa para reconocer, articular y promover experiencias culturales, locales o regionales, mediante el desarrollo de actividades que se evidencian en las actas de cada una de ellas y también registros fotográficos.

La Institución ha tenido reconocimiento de los diferentes estamentos de la comunidad, por su labor educativa, como son: reconocimiento por la celebración del día del niño, placas y diplomas.

La Institución ha establecido alianzas estratégicas con otras entidades que benefician a la comunidad como con la Institución Promoción Social y el SENA.

Se tienen evidencias de una buena organización, lo cual se constató al revisar y hallar en orden las actas, los libros reglamentarios, los comités, el mismo PEI y las evaluaciones.

### *La familia y su apoyo a la gestión comunitaria*

Los padres de familia que asisten a las reuniones muestran interés por colaborar con la Institución Educativa. Manifiestan tener conciencia de la problemática que afecta la Institución Educativa. Proponen hacer nuevos esfuerzos para que los demás padres de familia adquieran una mejor visión de la Institución Educativa porque es algo para el beneficio colectivo.

Dicen que es necesario implementar programas con el apoyo de la comunidad, lo que se traducirá en resultados eficientes para la Institución Educativa.

Un elevado número de padres de familia de los encuestados (35) respondió que asisten a las actividades culturales o religiosas que realiza la Institución. Es otro punto a favor de la buena gestión.

A veces la apatía e indiferencia de los padres de familia y acudientes frena la realización de las actividades básicas en la Institución Educativa.

El bajo nivel académico de los padres de familia genera limitaciones.

No se perciben mecanismos de acercamiento con los líderes de la comunidad para complementar la labor que los padres de familia desarrollan en apoyo a la Institución.

La falta de programas especiales para los padres de familia, no les hace tener un real sentido de pertenencia.

El 93,02% no respondieron cuando se les formuló la pregunta sobre su asistencia a capacitaciones. Posiblemente no los han convocado, o tal vez, no ha habido, o quizá, ellos no tienen tiempo para asistir. De todos modos esto no favorece una buena gestión.

Igual sucedió al responder la pregunta sobre su asistencia a talleres: el 90,69% no contestó. Quedan las dudas y esto afecta la gestión.

## Conclusiones

De acuerdo con los referentes, los propósitos del estudio desarrollado y los resultados obtenidos, se plantean algunas conclusiones iniciales, que dan a la comunidad educativa la posibilidad de asumirlas y continuar con la investigación, reflexión y debate permanente hacia la construcción de una propuesta educativa que se destaque en el contexto regional y nacional y que verdaderamente atienda las necesidades y expectativas de las niñas, niños, jóvenes y adultos que necesitan de una formación lo más integral posible y acorde con las condiciones y necesidades del entorno.

Si bien es cierto, se observaron en la Institución, mediante la aplicación de diversos instrumentos, una serie de factores, procesos y prácticas que facilitan la gestión directiva, académica, administrativa y comunitaria, no se percibe la constitución de grupos de trabajo sólidos y comprometidos en procesos de investigación, reflexión y debate permanentes, que emprendan acciones coordinadas para lograr el estudiante, el profesor, la comunidad y la institución que se perfile. Esto implica la necesidad de un cambio radical del PEI que tenga como bases una investigación sobre las condiciones, necesidades y expectativas locales, las políticas educativas y las nuevas orientaciones que sobre la gestión educativa aparecen en los referentes conceptuales que sustentan este estudio.

Es urgente que la Institución educativa emprenda una revisión de sus modelos pedagógico y curricular de manera que se atienda a las directrices más recientes trazadas por el Ministerio Nacional de Educación. Fusionar la metodología de escuela nueva con estándares y competencias puede causar dificultades si esa mezcla no está precedida de un trabajo de investigación y experimentación.

Dado que la nueva gestión educativa propone el mejoramiento integral de los procesos internos y externos de la institución y que durante el estudio se observó mayor énfasis hacia el manejo de procesos organizativos, administrativos y de aplicación de las políticas gubernamentales (diligenciamiento de formatos, actualización de estadísticas, informes y otras formalidades), es conveniente que

la Secretaría de Educación y la Dirección de Núcleo proporcionen mayor autonomía a los Directivos y docentes para que haya espacios en los que sea posible el ejercicio de la profesionalidad y la consolidación de experiencias pedagógicas, que les permitan formular y realizar su propio proyecto educativo orientado al mejoramiento de la calidad de la educación, el aprendizaje y ejercicio de la democracia participativa y el logro de equidad y pertenencia social y, por supuesto, contribuir a elevar la calidad de vida de las comunidades del entorno.

Se destaca el reconocimiento que los estudiantes y padres de familia hicieron del talento y la labor de los profesores, situación que favorece en alta medida el desarrollo de los procesos académicos y el establecimiento de un clima organizacional propicio para adelantar acciones de formación integral. Igualmente reconocen la dedicación y disposición de los directivos de la Institución para atender y dar cumplimiento a los múltiples requerimientos exigidos por las instancias educativas superiores.

Por su parte, los estudiantes son considerados por la Ley 115 de 1994 como el centro del proceso educativo y deben participar activamente en su propia formación integral. Pero dadas las condiciones del contexto rural en que se ubica la institución educativa, muchas veces son atraídos más por las labores productivas, lo cual aboca a que directivos y profesores entiendan que no es posible trasladar el modelo educativo ofrecido en las áreas urbanas al campo, sino comprender los imaginarios culturales propios de la cultura juvenil e idear un modelo apropiado a sus condiciones, necesidades y expectativas a fin de establecer estrategias que les hagan atractiva su estadía en los espacios escolares, evitando así la deserción, ausentismo y repitencia, modalidades muy frecuentes en la educación rural.

La política educativa expresa que la educación es una obligación que ha de ser compartida por el Estado, la Sociedad y la familia, pero en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen se evidenció que los padres de familia, por su nivel cultural, sus múltiples ocupaciones laborales y la insuficiente oferta de oportunidades educativas por parte de la institución, no asumen esta responsabilidad con sentido de pertenencia. Entonces se hace indispensable la creación de espacios formativos, que con estrategias innovadoras trasciendan la tradicional escuela de padres y se conviertan en escenarios atractivos que les den la oportunidad de demostrar sus potencialidades y talentos para el logro de su misión.



Dado que en la nueva gestión educativa la evaluación es entendida como un proceso integrador, que hace énfasis en la organización de un sistema de trabajo académico colectivo para lograr altos niveles de calidad y que la información académica obtenida detectó falencias en la preparación de los estudiantes para las pruebas saber y la carencia de una comisión de evaluación, se hace necesario evitar evaluaciones compartimentalizadas y optar por un sistema de evaluación, que sea, permanente, articulado, organizado, cuyos resultados sirvan para inducir el seguimiento y acompañamiento, en función de mejorar y apuntar a los fines de una formación humana de la más alta calidad posible.

Es necesario hacer énfasis en una problemática que se reiteró a través de todo el estudio, tanto en la aplicación de instrumentos como en los testimonios tomados directamente de los estamentos de la comunidad educativa. Se trata de la carencia y/o insuficiencia de recursos de toda índole: de planta física, materiales, financieros, carencia y asignación extemporánea de docentes. Esto de ninguna manera permite una gestión educativa de calidad y para el caso de las instituciones educativas oficiales es de responsabilidad estatal.

Se detectaron una serie de dificultades menores, que no por eso dejan de ser importantes, tales como: la carencia de seguridad en las sedes, especialmente en la sede central donde se guardan bienes y libros que la re-

quieran; la inexistencia de pólizas de seguros contra riesgos; la carencia de reglamentaciones para el manejo del fondo de servicios educativos y para el cuidado de los recursos y medios de inventarios; la inexistencia de escrituras que legalicen los terrenos donde funcionan las sedes; entre otros.

La nueva gestión educativa aboga por la construcción de comunidad educativa institucional. Aunque los padres de familia resaltaron el espíritu colaborador de la comunidad con la institución, sin embargo se sabe que construirla no es nada fácil. Se requiere mucho liderazgo de parte de los directivos y docentes, gran espíritu de emprendimiento, creación de un clima institucional de relaciones amistosas y horizontales, alta valoración de las personas y de su trabajo, delegación de responsabilidades, pero especialmente estrategias atractivas para lograr que todos los miembros de la institución, tanto profesores y estudiantes como padres de familia, líderes comunales y población en general, se compenetren en alto grado con el proyecto educativo institucional por su misma validez y por los beneficios que ofrezca a todos, con prioridad a las personas que están en formación. En la nueva gestión a esto se le llama convertir la institución en un verdadero centro cultural comunitario donde se realicen los actos más significativos de la comunidad, se emprendan proyectos y acciones mancomunadamente y cada persona se sienta orgullosa de ser miembro activo con derechos y obligaciones.

## Referentes bibliográficos

Álvarez de Alarcón, Grace, Puentes de Velásquez, Ana Victoria; Guzmán Baena, William y Vidal Arias, Jesús María. *Competencias Básicas: Sentido y Significado desde la Perspectiva de los Docentes*. Universidad Surcolombiana. Neiva. 2005.

Álvarez de Alarcón, Grace; Puentes de Velásquez, Ana Victoria; Guzmán Baena, William y Vidal Arias, Jesús María. *Tendencias de la Gestión Directiva y Académica en las Instituciones Educativas de la ciudad de Neiva*. Universidad Surcolombiana. Neiva. 2006.

Amamrante, Ana María. *Gestión Directiva*. Río de la Plata: Magisterio, 2000.

Banco Mundial. *Informe sobre la pobreza 1995*. Washington, D.C.: Banco Mundial, 1995.

Burgos, N. y Peña, C. *El proyecto institucional: Un puente entre la teoría y la práctica*. Colihue. 1997.

Braslasvky, Cecilia et al. "Nuevos Desafíos y Dispositivos en la Política Educativa Latinoamericana de Fin de Siglo". *Cuadernos de la O.E.I. Educación*. 2000.

Braslasvky, Cecilia y Tiramonti, Guillermina. *Conducción Educativa y Calidad de la Enseñanza Media*. Buenos Aires: FLACSO/Miño y Dávila Editores, 1990.

Brunner, José Joaquín et al. *Educación y Escenarios de Futuro: Nuevas Tecnologías y Sociedad de la Información*, [http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/2005/08/educacion\\_yesc.html.pdf](http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/2005/08/educacion_yesc.html.pdf)

DIMAR. 2008. <http://www.dimar.mil.co/vbecontent/newsdetail.asp?id=2032&idcompany=5>

Ezpeleta, Justa. *Problemas y Teoría a propósito de la Gestión Pedagógica*. Santiago: UNESCO/OREALC, 1992.

Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita. *Las Instituciones Educativas, Cara y Ceca: Elementos para su Gestión*. Buenos Aires: Editorial Troquel, 1994.

IIPE-UNESCO. *Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa*. Buenos Aires: s.f.

López Ruperez, L. *La Gestión de Calidad en Educación*. Madrid: La Muralla, 1997.

Ministerio de Educación Nacional. *Ley General de Educación* de 1994.

Pernet J., Angel. *Educación y Gestión*. Bogotá: Grupo Editorial. Bogotá. 1999.

Perkins, David. *La Escuela Inteligente*. México: Gedisa, 1990.

Rojas Quiñónez, Juan Manuel. *Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento*. Bogotá: Editorial Magisterio, 2006.

Sander, Benno. *Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad*. 1995.

Sander, Benno. *Educación, Administración y Calidad de Vida: Caminos Alternativos del Consenso y del Conflicto*. Buenos Aires: Ediciones Santillana, 1990.

Sander, Benno. *Gestión Educativa en América Latina: Construcción y Reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Editorial Troquel, 1996.

Sañudo, Lya. *La Transformación de la Gestión Educativa: Entre el Conflicto y el Poder*. s. f.

Tapiero Vásquez, Elías y García Quiroga, Bernardo. "La teoría Neosistémica y el desarrollo institucional." *Educación y educadores*, Volumen 11, No. 2 (2008): 213-226.