

PERCEPCIONES Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE DIRECTIVOS Y DOCENTES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO DE PASTO*

PERCEPTIONS AND MANAGEMENT PRACTICES OF PRINCIPALS AND TEACHERS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE MUNICIPALITY OF PASTO

Aura Rosa Rosero Mojica**

Docente Investigadora, Facultad de Posgrados y Relaciones Internacionales,
Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Colombia

Fecha de Recepción:
20 de abril de 2012
Fecha de aprobación:
29 de junio de 2012

Palabras clave:

Gestión, percepciones, prácticas de liderazgo, gestión académica, resultados de proceso de aprendizaje.

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito divulgar los resultados del proceso investigativo, relacionado con la gestión que realizan los directivos y docentes en las instituciones educativas urbanas y rurales del municipio de Pasto; propuesta en el marco del convenio entre la Facultad de Posgrados y Relaciones Internacionales de la Universidad Mariana y la Facultad de Educación de la Universidad Javeriana.

El abordaje de la investigación, de acuerdo con lo diseñado por la Facultad de Educación de la Universidad Javeriana, es de tipo cualitativo, se hace básicamente sobre dos categorías: percepciones, y prácticas de gestión, por considerar que estos dos componentes, señalan realidades sobre el liderazgo de las instituciones educativas, desde lo fundamental: las concepciones conceptuales, emociones e intereses, y también acciones técnico operativas.

Es de vital interés para el sector educativo, conocer si las actuaciones de algunos cuadros directivos, marcan grandes distancias de concepción y capacidad de realización, con las propuestas de política y normatividad que orientan la educación en Colombia; considerando esta situación, como uno de los factores que afectaron negativamente la calidad de los resultados académicos, de las instituciones pertenecientes al municipio de Pasto, en el período comprendido entre el año 2009 y el 2011.

* Artículo Resultado de Investigación.

** Magister en Administración Educativa, Universidad Externado de Colombia. Correo electrónico: aurosero@gmail.com

Key words:

Management, perceptions, leadership practices, academic management, learning process results.

ABSTRACT

This paper aims to disseminate the results of the research process, related to management performed by principals and teachers in urban and rural educational institutions of the municipality of Pasto; proposed in the framework of the agreement between the Mariana University's Faculty of Post-graduate Studies and International Relations of and the Javeriana University's Faculty of Education.

The research approach, in accordance to the Universidad Javeriana's Faculty of Education's design, is qualitative, it is basically done in two categories: perceptions, and management practices, considering that these two components, show leadership realities of educational institutions, from the basics: the conceptual ideas, emotions and interests, as well as operational technical actions.

It is of main interest to the education sector, to know whether the performance of managers, mark great conception and achievement distances, within policy proposals and regulations that guide education in Colombia, considering this situation, as one of the factors that negatively affected the quality of the academic results of the institutions belonging to the municipality of Pasto, in the period between 2009 and 2011.

Study results become a critical baseline, which the University and mainly the Faculty of Post-Graduate Studies and International Relations, can retake to guide the design and delivery of new programs, contextualized from the management needs of the sector.

En el sector educativo, uno de los campos que mayor importancia ha adquirido en los últimos años, es el concerniente a los procesos de gestión, que no son solamente el reflejo de la intencionalidad de las instituciones, sino que también, la manera como los actores educativos las perciben, las viven y las resignifican en sus prácticas cotidianas; hablar de gestión implica, involucrar esas miradas y, analizarlas a la luz de lo que sucede en un espacio educativo determinado.

Teniendo presente lo expuesto por el Ministerio de Educación Nacional, MEN, en el documento *Cadenas de Valor* (2005), la gestión es el pilar que sustenta y fortalece los proyectos educativos en las instituciones, mantiene la autonomía y, orienta los procesos pedagógicos, para que puedan responder a las necesidades de los contextos locales y regionales; en consecuencia, la gestión de las instituciones educativas, es la esencia de la vida escolar, aquello que constituye su naturaleza, porque ella es en sí misma la acción.

Desde las propuestas de marco normativo y de política del MEN (2008), la gestión académica es la esencia de la misión institucional, ya que desde allí se promueve los saberes de la comunidad educativa en su conjunto. La creación y consolidación de una comunidad de aprendizaje, es gestionable, en el reconocimiento a los establecimientos educativos como escenarios de interacción continua, que tienen la responsabilidad de mejorar permanentemente, a través de la dinamización de las cuatro áreas de gestión: la primera de dirección, la segunda académica, la tercera administrativa y financiera o de apoyo, y la cuarta de proyección a la comunidad.

Administrar en el marco de las teorías de la organización, nos remite a dinamizar lo existente sin salir del paradigma; por otra parte gestionar, se refiere a una serie de procesos de transformación que se dan en la organización educativa, con el propósito de cambiar el paradigma; cabe señalar, que en la mayoría de los casos, la organización y la gestión suelen confundirse.

En este estudio, la organización y la gestión se retoman como dos acepciones complementarias: organizar con referencia a los aspectos de estructuración de la forma institucional, la dependencia mutua entre los espacios físicos, los horarios, los tiempos, los grupos de estudiantes y docentes, el personal de apoyo y servicios, la asignación de funciones, entre otras; gestionar la capacidad de desarrollo y proyección de todos los procesos, para alcanzar metas y propósitos.

La gestión ocurre en un proceso de interacción entre las instituciones y su contexto (Castro, 2003); la forma de gestión se adopta, es dependiente de la representación del contexto, asimismo, la gestión en su interacción puede forzar al contexto a tomar determinadas formas o desarrollos. Es necesario considerar, que la gestión de una institución pueda ser obstaculizada por innumerables problemas como: los conflictos de intereses, la desmotivación, la rigidez o la incapacidad de adaptarse al cambio, situaciones que se derivan de las percepciones y prácticas de gestión que acompañan a los actores institucionales.

En el municipio de Pasto, los resultados académicos de algunas instituciones educativas no reflejan los efectos de una gestión eficiente, en relación con la

importancia de la gestión educativa descrita, se realizó la investigación que indagó en el por qué las percepciones y prácticas de gestión de directivos y docentes en algunas instituciones urbanas y rurales, afectan la calidad de los resultados académicos en el sector educativo.

La realidad investigada debe motivar reflexiones, tanto desde las instituciones, como también desde los estamentos gubernamentales, especialmente a nivel local, como en el caso de la Secretaria de Educación Municipal, que al desconocer lo que realmente ocurre con la gestión de algunas instituciones, no posee una fuente de criterio válida sobre la que se sustente el diseño y ejecución de planes eficientes de mejoramiento, que logren incidir en los bajos resultados académicos, que por décadas han obtenidos algunas instituciones.

¿Cuáles son las percepciones y prácticas de gestión, que acompañan a directivos y docentes de algunas instituciones educativas y, como éstas afectan los resultados académicos en el sector educativo municipal? La anterior pregunta, es en síntesis el propósito que fundamentó la investigación; de similar manera, el presente artículo, pretende visibilizar los resultados de la investigación, con el fin de indicar las características de los modelos y formas de gestión de las instituciones estudiadas, haciendo énfasis en la gestión pedagógica.

La información básica se obtuvo inicialmente, por medio de la revisión de literatura sobre el tema, y especialmente, del trabajo de campo en las instituciones educativas focalizadas en el área rural y urbana del municipio de Pasto, durante los años comprendidos entre 2010 y 2012; de igual manera, la revisión de documentos oficializados por la Secretaria de Educación Municipal, como los proyectos educativos institucionales, sus autoevaluaciones anuales y los planes de mejoramiento respectivos.

De otra parte, la fundamentación teórica más significativa sobre el tema en mención, está en las producciones científicas realizadas por: Castro, Cassasus, Aguerrondo, Alesina, Borrero, entre otros, y en el ámbito metodológico, Strauss, Corbin y Glaser.

METODOLOGÍA

Analizar y reflexionar acerca de la realidad que se vive dentro de las instituciones educativas, es el propósito de un enfoque cualitativo que busca, como lo refiere Navarro (2004): "... penetrar allí donde la política no llega sino como una resonancia o un mandato que es

confrontado con el sentido común y los esquemas de interpretación de los individuos en cuanto actores y sujetos, es decir, en tanto miembros de una institucionalidad y de una comunidad..." (p. 22), de igual manera, afirma que: "Un estudio cualitativo no puede recomendar acciones de política argumentando estimaciones de tamaño del efecto ni de la probabilidad de afectar los resultados educacionales cuando se manipula una variable; pero puede escudriñar en el corazón del problema y puede preguntar sus razones." (p. 23).

Teniendo en cuenta lo anterior, el tipo de investigación bajo el que se estableció el proceso mencionado fue el cualitativo; partiendo de las concepciones de Villaruel (2010), y el postulado de Strauss y Corbin (2002), los estudios cualitativos forman parte de un tipo de investigación, que produce hallazgos a los que no se llega a través de procesos estadísticos. Sin embargo, acoger este postulado no niega la posibilidad de cuantificar algunos datos cuando sea necesario, pero la mayoría del análisis se basa en la interpretación, característica que pertenece a lo cualitativo.

Se desarrolló investigación cualitativa, considerando que el propósito del estudio es en esencia, comprender desde los directivos y docentes de las instituciones, el significado de actuaciones que están relacionadas directamente con la experiencia y, encontrar detalles de algunos fenómenos derivados de sentimientos, procesos de pensamiento, emociones e intereses difíciles de identificar a través de procesos cuantitativos.

El método utilizado para la realización de la investigación fue la teoría fundamentada, referida por Corbin (2002) como una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática; en este método, la recolección de los datos, el análisis y la teoría que surge guardan estrecha relación entre sí.

El acercamiento a las instituciones educativas, se hace a través de la revisión y estudio de los Proyectos Educativos Institucionales en cada una de las áreas de gestión, centrando la atención en el direccionamiento y horizonte institucional, para luego escuchar atentamente a través de un diálogo abierto, las preocupaciones que sobre esto tienen los directivos y docentes participantes. Para concretar el conjunto de elementos que permitieron la construcción de la literatura técnica y no técnica, se plantearon interrogantes orientados desde las dos categorías conceptuales que guiaron la investigación.

Acogiendo la metodología propuesta en la teoría fundamentada por Strauss y Corbin (2002), se desarrolla la técnica de muestreo teórico, por medio de la recolección de datos, guiada básicamente por los conceptos de: percepciones sobre gestión educativa y prácticas de gestión, en cada una de las áreas del Proyecto Educativo Institucional. Para continuar con la dinámica de comparaciones, establecida entre los conceptos obtenidos en las instituciones de carácter rural y urbano, la investigación permitió descubrir variaciones entre los conceptos, las que provocaron el incremento considerable de las categorías, en términos de propiedades y dimensiones. Cabe señalar, que tanto las preguntas analíticas como las comparaciones, guiaron la recolección de datos durante el muestreo teórico.

Los documentos producidos por directivos y docentes, constituyeron un importante aporte como literatura no técnica, éstos dinamizan cada año al proyecto educativo, éste es el caso de: los informes de evolución y seguimiento a la ejecución de proyectos pedagógicos transversales, obligatorios y específicos; informe sobre los resultados de las autoevaluaciones; los planes de mejoramiento; entre otros. En el caso de los docentes esta literatura la conformaron los documentos escritos para sus acciones de planeación, seguimiento y evaluación de procesos de aprendizaje.

Durante la etapa de codificación se identificaron múltiples categorías, algunas pertenecen a los fenómenos estudiados, otras que luego se vuelven subcategorías, se refieren a las condiciones en que se viven y sienten los procesos que presumiblemente se deben realizar en las instituciones educativas (a veces se realizan y otras no), en relación a las cuatro áreas de gestión, especialmente en la académica.

Es necesario precisar el punto de vista asumido como percepción, relacionado con la sensación que envía continuamente información que es captada por nuestros sentidos, si dicha información no es relevante no la percibimos, pero cuando tiene real importancia para nosotros, inmediatamente comienza el proceso de reconocimiento, es decir, se activa el proceso perceptivo (Banyard, 1995).

El esquema que se presenta a continuación, se diseñó con el propósito de guiar el trabajo de análisis de la información recogida, relacionada con las percepciones y prácticas de gestión de los directivos y docentes de las instituciones educativas. La alternativa se diseña de forma definitiva, después de terminada la primera etapa de recolección de información, logrando una aproximación entre los datos empíricos y, el inicio de una etapa inductiva de identificación de categorías.

Tabla 1. *Prácticas de gestión institucional, percepciones sobre gestión.*

	Categorías	Definición	Preguntas Orientadoras
1. Percepciones Sobre Gestión	Ambiente/Contexto: PER A/C Verde	Información general de los entornos que permiten poner el estudio en un contexto mayor. Comunidad educativa, los contextos geográficos, socioeconómicos, contexto institucional Alcaldía, SEM.	¿Qué está pasando aquí? ¿Cuáles son los autores involucrados? ¿Cómo definen la situación?
	Definición de la Situación: PER D/S Rojo	Cómo las personas entienden, definen o perciben los tópicos en que se basa la gestión institucional, funciones, tareas, buscar recursos.	¿Qué están haciendo los diferentes actores? ¿Cuál es el significado para ellos?
	Perspectivas: PER/ PERS Amarillo	Maneras de pensar compartidas por los informantes, acerca de la gestión de las instituciones educativas.	¿Cómo se hacen las cosas aquí? ¿Cuándo, cómo y con qué consecuencias actúan?
	Maneras de Pensar Acerca de las Personas y los Objetos: PER/MP Azul	Modo de verse a ellos mismos, y como describe a otros actores y objetos de la comunidad educativa (más detalladamente que el anterior).	¿Son las definiciones o significados los mismos o diferentes?
2. Prácticas de Gestión Institucional	Procesos: PRA/ PRO	Secuencia de eventos, puntos decisivos, cambios a través del tiempo. Planeación del año escolar, evaluación institucional, planes de mejoramiento.	¿Cómo y quién diseña y ejecuta planes estratégicos y de mejoramiento?
	Actividades: PRA/AC	Conductas que ocurren con regularidad.	¿En qué se parecen o diferencian de las situaciones?
	Eventos: PARA/ EV	Actividades específicas, especialmente aquellas que ocurren con poca frecuencia.	¿Cuáles son las relaciones entre situaciones cotidianas y eventuales?
	Estrategias: PRA/EST.	Maneras de conseguir las cosas; tácticas, métodos y técnicas que utilizan las personas para solventar sus necesidades.	¿Cuál es la manera de realizar las acciones, actividades y eventos?
	Relaciones y Estructura Social: PRA/RE	Patrones no definidos oficialmente, como: pandillas, coaliciones, romances, amistades, enemigos.	¿Cuáles son los asuntos estructurales más importantes?

Fuente: esta investigación 2011.

La elaboración de la matriz condicional (procedimiento que ayuda a realizar el análisis) dio como resultado, varios puntos analíticos, entre ellos, la incidencia de las condiciones de ruralidad, y especialmente, los relacionados con las fuentes y oportunidades de financiación y recursos, así como también, los niveles de participación de los actores educativos en la gestión institucional integral. De otra parte, se consideran en la matriz, las incidencias macro y micro más significativas, relacionadas con los resultados esperados en el aula, situaciones que de modo entrecruzado se vuelven parte del contexto institucional.

RESULTADOS

El estado del arte construido para la investigación, permitió establecer que, las instituciones educativas de Colombia y de otros países de Iberoamérica, están presentando transformaciones derivadas de los nuevos contextos locales y mundiales, estos procesos, configuran un escenario de gestión, caracterizado por la búsqueda de nuevos roles para directivos y docentes, en respuesta a los retos de dirección, pedagógicos, administrativos y de proyección a la comunidad, propios de las condiciones actuales del sistema educativo.

La naturaleza de estos cambios y la repercusión que han tenido sobre las instituciones, plantean la necesidad de un acercamiento desde una revisión teórica, para analizar las diversas construcciones que en los contextos culturales se han hecho en torno a estas exigencias, y de manera particular, las que el sistema demanda de la gestión en las instituciones educativas.

La reflexión acerca de la gestión en la vida escolar no es nueva, tampoco lo es el reconocimiento del deterioro creciente de los procesos y productos elaborados en el ámbito del sistema educativo. Sin embargo, en los últimos años, se ha enfatizado en el potencial de cambio que implica abordar a las instituciones educativas, como un objeto total a ser gestionado, en el sentido de administrar o gobernar una variedad de procesos interrelacionados, que conllevan profundas implicaciones.

Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales a que ha dado lugar la revolución tecnológica y la globalización, éstas han transformado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación, hace que por lo general, ésta se cir-

cunscriba a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión institucional.

Esta noción de gestión está cargada de distintos significados, ya que puede ser entendida, como sinónimo de administración de una organización que sigue determinados procesos, o como una gestión propia de un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución.

Por otra parte, el cambio paradigmático que hoy enfrentan las instituciones educativas, implica una revisión profunda del modelo de gestión en sus distintos niveles. Entre las nuevas características de estas instituciones en la mayoría de países iberoamericanos, se destacan: la descentralización, la capacidad de tomar decisiones de quienes las dirigen, la sustitución de la programación de detalles por la orientación estratégica, la disminución de la jerarquía, el trabajo en equipo, y el control por los resultados. Su logro depende de la solidez de la cultura organizacional que las refuerce y, de la capacidad del colectivo, para reflexionar y construir respuestas a los desafíos que se planteen.

De esta forma, la gestión escolar se constituye en un hacer continuo, que permite convertir en acciones el compromiso con lo público; para ello, se definen y evalúan mecanismos que promueven la coordinación racional de las actividades, aquellas realizadas por un cierto número de personas que intentan conseguir unas metas y objetivo comunes (explícitos), mediante la división de las funciones del trabajo, y a través de la redistribución de la autoridad y la responsabilidad.; así, la gestión escolar construye y evalúa estrategias y condiciones, que posibilitan el establecimiento de relaciones pedagógicas, que desde horizontes curriculares, permiten el logro de los proyectos educativos.

En el conflicto de la dirección, la definición de su papel y las expectativas sobre sus funciones, están contextualizadas por la pervivencia de un gestor sin modelo propio al servicio de la burocracia; así como también las promesas emergentes de poder ser el líder de una comunidad que impulsa un proyecto educativo; ser un gestor sometido a políticas conservadoras con más controles y menos recursos, por un lado, y a las demandas de los clientes, por el otro; asimismo, la obsesión es demostrar que el director es quien marca la diferencia, y que poner en práctica determinadas habilidades para la gestión eficaz, garantiza el éxito de la escuela en su conjunto.

Por lo tanto, el debate sobre la gestión escolar gira en este momento, alrededor de dos elementos claves: el primero de ellos, es la eficacia en la gestión, y el segundo, la democratización en la toma de decisiones frente a las políticas del nivel central. Esta situación ha abierto a su vez, dos vías de discusión: por una parte, entre conceder poderes más amplios a los directivos para que puedan llevar a la práctica la autonomía de los centros, y por otra, hacer del directivo un profesional de la gestión, distinto del docente que sea garante de la calidad en las instituciones educativas.

No puede dejarse al margen, el impacto de las medidas de reforma sobre el contexto de trabajo de los directivos, que repercute en la redefinición del papel de la gestión como resultado de los esfuerzos por mejorar y cambiar la escuela. Más allá de la controversia de los procesos de descentralización y, el cambio de funciones de las administraciones centrales, es posible sostener, que una de las consecuencias trascendentales de dichos procesos ha sido el surgimiento de nuevas demandas, referidas al personal profesional dedicado a la gestión y a la administración institucional.

La gestión de calidad, es un avance que se le exige a los procesos de gestión, por los que se hace necesario indagar dentro de las instituciones, con el fin de conocer realmente las formas y modelos que se están construyendo actualmente en el contexto institucional educativo.

El estudio de Chinchilla y Perilla (2005) denominado: "Caracterización de las Representaciones Sociales sobre Integración Institucional", señala en relación a la integración institucional y a los retos que ésta demanda en su gestión, los siguientes resultados:

- Las representaciones sociales de los directivos docentes muestran dos modelos de integración: la unificación y la fusión.
- La integración desde el modelo de la unificación, pretende construir una organización educativa mediante la construcción colectiva de metas y proyectos comunes.
- La integración desde el modelo de la unificación, tiene como objetivo la gestión de las instituciones educativas, basada en el cumplimiento de normas y políticas derivadas desde el MEN.
- La dispersión en los tipos de organización institucional, hace que se promuevan algunos estilos de liderazgo de corte autoritario, para las instituciones educativas bajo el modelo de fusión, y de enfoque gerencial para instituciones educativas

en la unificación.

- La gestión educativa, se caracteriza por manejar dos modelos que se fundamentan en una gestión administrativa de corte económico, para el caso de instituciones educativas fusionadas, y para instituciones unificadas predomina una gestión por proyectos.
- En relación a los modelos de organización institucional, aparecen dos modelos que se relacionan con el tipo de dirección y gestión que vivencia las instituciones educativas. Son de corte burocrático para instituciones con el modelo de fusión, y de tipo gerencial para instituciones unificadas.

En el estudio del Estado del Arte en Gestión Directiva Escolar de Díaz et al. (2002), enmarcan la gestión en un concepto de gestión educativa; el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina en 1996 la definió como: "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Casassus, 2010). Se indica además, que otra concepción para comprender la gestión educativa, hace referencia a una visión estratégica, ya que rompe algunos conceptos en relación a la administración, como son: planeamiento, instrumentalización, coordinación y control de servicios, considerando que la gestión educativa estratégica es una de las claves para poder adecuar en el nuevo marco de una sociedad globalizada, teniendo en cuenta la centralidad en lo pedagógico, habilidades para trabajar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesionalizante, cultura organizacionales cohesionadas por una visión de futuro e intervenciones sistemáticas y estratégicas.

Castro (2003), desarrolló el estudio sobre las percepciones de los directivos sobre la gestión, en el marco de las demandas de la Ley 115, y las percepciones sobre el impacto de esa gestión en su institución; el estudio mostró aspectos como:

- Los directivos de las instituciones, se ven enfrentados a campos de interacción para los que no están formados ni preparados.
- El marco de la integración institucional, requiere de ellos, mayor dinamismo y compromiso con el desarrollo de procesos de liderazgo, los cuales son difíciles de realizar por las condiciones en las que se desarrolla la gestión y, por la manera como se está generando la integración.

- Desde las percepciones, los directivos consideran que hacen una buena gestión, pero ello no se evidencia en la forma como representan sus propias formas de gestión institucional.

- El ámbito de la gestión es tan complejo, que se requiere de equipos que fortalezcan este proceso.

Los estudios, muestran necesidades tanto en el ámbito de la investigación como en el de la intervención. Entre los posibles campos que se pueden seguir explorando alrededor del tema de la integración institucional, se destacan los siguientes:

- Los beneficios que los modelos de integración institucional no favorecen la integralidad de la oferta, si tenemos en cuenta, que al parecer no se dispone de los recursos físicos y humanos suficientes, para dar cobertura a toda la población que convoca una institución educativa.

- Es importante revisar las funciones de los directivos docentes en las instituciones educativas, ya que han aumentado el tipo de tareas y de roles, que desdibujan los ya preestablecidos, lo que modifica las formas cómo se asume la gestión, y por tanto, la integración institucional.

- Se debe revisar a la luz de la política pública la organización de las instituciones educativas, ya que estos nuevos roles, generan estamentos que toman cierta relevancia en las instituciones educativas, como son los comités directivos.

- Formalizar investigaciones que permitan indagar sobre las formas de participación en las hoy instituciones educativas y las formas de gestión, en el marco de la calidad educativa.

De acuerdo con lo planteado por el MEN (2008), en el marco del mejoramiento institucional y en rela-

ción con la gestión de los establecimientos, afirma que éstos han evolucionado, pasando de ser instituciones cerradas y aisladas, a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas; ésto significa que requieren nuevas formas de acción para cumplir propósitos, desarrollar capacidades para articular procesos internos y consolidar los Proyectos Educativos Institucionales.

Los procesos de administración y proyección en la vida escolar, propuestos por la política educativa, demandan cada día más por parte de las instituciones, acciones integradas para apoyar y hacer realidad sus proyectos, de manera que se evidencie en ellas un impacto social claro. Uno de los procesos esenciales ligados a la materialización de un proyecto educativo es la gestión, esta realidad no puede ser diferente en las instituciones, es necesario indagar sobre que ocurre con ella, asimismo, sobre las diferentes formas o nuevas prácticas de gestión que se construyen al interior de algunas instituciones del sector oficial, que atienden población estudiantil urbana o rural en el municipio.

En consecuencia, el acercamiento a las instituciones educativas de área urbana y rural, el conocer las percepciones y experiencias de los actores, permitió encontrar formas y modelos de gestión que no son visibles directamente y, que difieren unas de otras. De acuerdo con las percepciones que sobre gestión tienen los directivos y docentes, el descubrimiento de esas formas y modelos de gestión institucional, conllevan un avance en el conocimiento y profundización en este campo. La matriz que se presenta a continuación, muestra las diferentes realidades que sobre gestión y liderazgo viven las instituciones, situaciones que además acompañan sus percepciones y prácticas de gestión.

Tabla 2. Matriz Tejido de Categorías.

No. 1	-Liderazgo inequitativo en la gestión estratégica de las instituciones educativas. -Descontextualización de acciones de gestión estratégica. -Desconocimiento de los factores que afectan la equidad e inclusión para todos los actores. -Gestión orientada a intereses particulares.	-Pérdida de Liderazgo y horizonte Institucional. -Débil ética del desempeño laboral.	-Liderazgo que afecta el contexto. -Clima Institucional crítico. -Existencia de beneficios para algunos directivos y docentes. -Insatisfacción de la comunidad educativa.
Familia	-Ausentismo familiar en los procesos formativos de los estudiantes. -Debilitamiento de la unidad familiar. -Inversión de valores sociales. -Inadecuada utilización de las nuevas tecnologías en la vida familiar.	-Familias disfuncionales. -Influencia negativa de los medios masivos de comunicación. -Influencia negativa de los entornos de barrio y comuna.	-Deserción escolar, abandono de los estudiantes desde el hogar. -Bajo interés por las acciones formativas.
Oferta Educativa y Docentes	-Baja calidad de la oferta educativa. -Infraestructura Insuficiente. -Ineficiencia en el talento humano. -Escaso sentido de pertinencia del docente.	-Debilidad en proyecto de vida para los Estudiantes. -Inestabilidad laboral. -Perfiles inadecuados.	-Resultados bajos de las pruebas saber. -Deserción escolar. -Escaso acceso de egresados al mercado laboral.

Estudiantes y entorno	-Ausencia de estrategias de articulación con la educación superior. -Difícil Situación económica y social de la familia. -Bajos resultados académicos de la mayoría de los estudiantes. -Desinterés por las oportunidades brindadas en la educación superior.	-Corregimientos con riqueza natural y población marginal. -Los recursos y los materiales no son adecuados. -El interés está centrado en ambientes de consumismo y negativa diversión.	-Atraso en el desarrollo del Corregimiento. -Las expectativas de los jóvenes no se relacionan con su formación académica.
No. 2	-Limitado control y seguimiento de los proyectos y actividades desarrollados en la institución. -Inexistencia de personas que hagan control y seguimiento de los diferentes proyectos. -Directivos poco involucrados en la ejecución de proyectos. -Desconocimiento de los proyectos llevados a cabo por parte de la mayoría de los estudiantes y padres de familia.	-Dificultad para tomar los correctivos a tiempo en caso de presentarse dificultades en la ejecución de los proyectos institucionales. -Escasa o nula socialización de los proyectos y las actividades desarrollados por cada área. -Designación de actividades por grupos que no se relacionan con el resto de actividades y proyectos.	-Las instituciones no se involucran de manera efectiva al desarrollo de la región. -Tendencia al activismo sin construcción de sentido en los proyectos pedagógicos obligatorios y con la comunidad.
Estudiantes	-Falta de desarrollo de la expresión escrita. -Deficientes hábitos lectores. -Desarrollo de la oralidad en detrimento de la escritura.	-La competencia comunicativa escrita es muy limitada. -No hay cultura lectora. -Mala comprensión lectora.	-No desarrolla la habilidad escrita. -Aprendizaje deficiente. -Deserción escolar.
Docentes	-Docentes poco capacitados para orientar procesos pedagógicos pertinentes. -Incapacidad de proponer alternativas pedagógicas innovadoras. -Incoherencia en el que hacer pedagógico en el aula. -Deficiente liderazgo para desarrollar procesos.	-Ausencia de planeación, secuencia y capacidad propositiva en la gestión pedagógica y curricular por parte de los coordinadores y docentes. -Procesos, contenidos, actividades y evaluación, sin articulación y carentes de sentido para el estudiante.	-Falta de articulación del que hacer de los docentes con lo propuesto en PEI.
Oferta	-Articulación inadecuada de planes, proyectos y acciones en la gestión estratégica de las instituciones educativas. -Direccionamiento estratégico descontextualizado. -Desconocimiento de la estructura organizacional de planes, proyectos y acciones que afectan su articulación.	-Estrategias metodológicas inapropiadas. -Seguimiento inapropiado y esporádico de los planes, proyectos y acciones al planteamiento estratégico. -Desconocimiento de principios que enmarcan los planes, proyectos y acciones articuladas.	-Articulación que afecta al contexto. -Trabajo desarticulado de las áreas. -Gestión orientada a intereses aislados y particulares.
No. 3	-Espacios limitados. -Insuficiente uso de los espacios. -Falta de recursos económicos.	-Baja calidad en la prestación del servicio educativo. -Hacinamiento. -Deficiente estado de la planta física.	-Desmotivación. -Bajo desempeño académico.
Docentes	-Frecuentes conflictos laborales. -Inconformismo en la realización de las actividades y eventos. -Debilidad en las relaciones interpersonales. -Mínimo trabajo con familias y comunidad.	-Mejorar el nivel de las habilidades sociales, que permitan disfrutar de un óptimo clima laboral. -Falencias y debilitamiento en el trabajo en equipo.	-Intolerancia. -Pésimo ambiente laboral. -Desinterés, desmotivación y ausencia de sentido de pertenencia.
Apoyo Secretaría de Educación Municipal SEM	-Liderazgo inequitativo en la gestión estratégica de las Instituciones educativas. -Desarticulación de los proyectos a la SEM. -No se conoce las necesidades y realidades de cada una de las sedes. -Institucionalmente no se trabaja para lograr un único objetivo, ya que cada sede persigue uno diferente y la SEM no hace seguimiento.	-Pérdida de liderazgo y horizonte en las instituciones, a demás, la SEM desconoce, solamente exige informes y estadísticas irreales. -Algunos proyectos como la Red de Escuelas Musicales no son para todas las instituciones.	-Algunos funcionarios, gerentes de proyectos, quieren sobresalir por encima de sus colegas, generando inadecuados ambientes laborales. -La falta de liderazgo desde la SEM lleva a un clima institucional crítico.
Docentes	-Improvisación en la realización de los procesos de aprendizaje. -Escasa pertenencia del docente. -Inexistencia del proyecto de vida. -Desinterés por las innovaciones.	-Pérdida del prestigio Institucional. -Escasa pertenencia del docente. -Inexistencia del proyecto de vida. -Desinterés por las innovaciones.	-Deficiente visión futurista. -Influencia de los proyectos de vida de los estudiantes y la comunidad.
No. 4	-Ineficiente manejo de los recursos económicos, humanos y físicos. -Gastos de recursos sin estudios previos. -Desconocimiento de los problemas que afectan el buen funcionamiento de las instituciones. -Inadecuado seguimiento y evaluación de los proyectos.	-Liderazgo ineficiente que desarticula las acciones educativas. -Ambiente de trabajo inadecuado.	-Recursos insuficientes e inequitativos. -Docentes con el perfil equivocado. -Gastos innecesarios y faltas de recursos. -Planes de mejoramiento ineficientes.
Docentes	-Baja calidad en la prestación del servicio educativo. -Inestabilidad laboral. -Excesiva carga académica. -Baja remuneración.	-Deficientes resultados en los procesos de aprendizaje. -Inadecuado clima laboral. -Escaso sentido de pertenencia institucional.	-Desmotivación de la comunidad educativa.

Apoyo Logístico	-Baja calidad de los servicios de informática y base de datos. -Red con baja cobertura.	-Sistemas de información no actualizados. -Deficiente control y evaluación del personal a cargo.	-Registros de matrículas incompletas. -Relaciones inadecuadas.
No. 5	-Inadecuado manejo de conflictos con los compañeros. -Incumplimiento de las normas del manual de convivencia. -Inadecuado manejo de las relaciones familiares en el hogar. -Influencia negativa de los medios.	-Estudiantes agresivos e intolerantes. -Debilitamiento de vínculos afectivos. -Estrés e intolerancia de los medios de comunicación.	-Conductas inadecuadas. -Abandono del aula. -Bajo rendimiento escolar. -Deserción escolar.
Estudiantes	-Falta de compromiso de la familia como primera escuela en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los educandos. -Debilitamiento lazos familiares.	-Bajo rendimiento escolar. -Desarticulación familia – escuela.	-Ausentismo. -Deserción escolar.
Gestión del Talento Humano	-Desarticulación y descoordinación en las acciones institucionales. -Canales de comunicaciones no asertivos e ineficaces. -Débil compromiso de los directores encargados de los centros educativos. -Existencia de rectorías autocráticas.	-La orientación de las acciones institucionales que con llevan a una eficaz gestión estratégica. -No se paga un sobre sueldo por sus labores extras como directores encargados. -Desconocimiento de los manuales de funciones que deberían darse desde la SEM.	-Una comunidad educativa mal informada o no enterada de proyectos que buscan beneficiar a grandes colectividades. -Incumplimientos de horarios, desorganización, inexistencia de política interna en cuanto al cuidado y préstamo de los recursos institucionales.
Administración	-Inadecuada infraestructura que interfiere en la óptima sistematización de la misma. -Inadecuada recolección de la información. -Escasa divulgación de la información. -Acceso limitado a la información.	-Ineficiencia de los procesos de sistematización. -Deficiencia en la sistematización de la información. -Falta de creatividad en los procesos de sistematización de la información.	-Repetición de los procesos de información. -Inexactitud de la información.
No. 6	-Desmotivación y bajo rendimiento escolar y disciplinario. -Desintegración familiar. -Ausencia de un proyecto de vida realizable. -Distanciamiento entre los miembros del núcleo familiar.	-Deterioro de la calidad educativa. -La familia no se compromete en el proceso de enseñanza del aprendizaje. -Distancia familiar institución	-Refugio de los educandos en esencia no apropiados (drogas, prostitución).
Familias	-Desinterés de los padres de familia hacia los problemas y situaciones escolares. -Desintegración de la familia de la comunidad. -Presencia de conflictos en la comunidad. -Uso inadecuado de la planta física escolar.	-Desinterés de los estudiantes hacia la institución y al aprendizaje. -Condiciones inadecuadas académicas y disciplinarias de los estudiantes.	-Abandono del aula. -Conflictos escolares. -Bajo rendimiento académico.
Liderazgo	-Falta del liderazgo que afecta el clima en la Institución. -Los directivos imponen su criterio personal sin consultar a los demás. -Predomina la improvisación en el desarrollo de las actividades institucionales. -No hay orientación adecuada en el planteamiento de proyectos y planes.	-El personal critica constantemente las orientaciones presentadas o se niega a realizarlas. -No existe un cronograma organizado desde inicio de año. -Se escoge al personal de acuerdo a criterios y situaciones particulares.	-Ausencia de políticas de organización y administración de las instituciones. -Inconformidad del personal.
Estudiantes	-Dificultad en el ejercicio del trabajo solidario y colaborativo de los estudiantes. -Inadecuadas labores sociales. -Ausencia de actividad en el manejo del proceso comunicativo y familiares.	-Desconocimiento de las potencialidades individuales de los estudiantes. -Intolerancia. -Violencia escolar.	-Relaciones interpersonales. -Exclusión de los procesos de socialización. -Baja autoestima.

Fuente: esta investigación 2011.

Una institución puede plantear en sus proyectos educativos, planes y propuestas excelentes, pero si las personas que están en la dirección y los responsables de poner en acción esos planes, no son gestores de acciones con calidad, cualquier intencionalidad queda solamente escrita (Ramírez, 2004).

La revisión de la gestión directiva en las instituciones educativas focalizadas para el estudio

(tres del área rural y tres del área urbana), muestra como lo planteado en el proceso de direccionamiento y horizonte institucional, de igual forma que, los componentes del planteamiento estratégico (misión, visión, metas, política de inclusión), por ejemplo, no se articulan a objetivos institucionales y en algunos casos, como en dos instituciones, se plantean postulados que no guardan coherencia entre ellos.

Otro de los procedimientos que se realiza para indagar cuáles son las percepciones y cómo se realizan las prácticas de gestión en el aula, es precisamente, compartir con los docentes y directivos, talleres pedagógicos que motiven la reflexión y opinión sobre la gestión académica y, recoger las miradas del grupo de docentes y directivos, respecto de los factores que favorecen el aprendizaje, así mismo aquellos que lo limitan, entendiendo que son los y las docentes, quienes tienen claridad acerca de las prácticas de gestión cotidianas.

Las experiencias sobre aprendizajes en el aula, son parte del trabajo realizado por la fundación **Urdimbre** (2010), como parte de la caracterización del trabajo de docentes en el área rural y que tiene como propósito, consultar a los profesores de algunas instituciones sobre las estrategias didácticas utilizadas en el aula. En la experiencia se expone, que el aprendizaje depende de muchos factores que hacen parte de la realidad, que en sí misma es cambiante; así la gestión del currículo en cada escuela tiene factores de riesgo, porque igualmente vive sus propios cambios, en este sentido tiene tres vertientes, una la deseada o la que se proyecta, otra aquella que se aplica, y una última, con la que los niños y niñas aprenden.

Para indagar a través de esta experiencia, se utiliza una fracción matemática, el numerador es la cuantificación numérica de los factores que limitan el aprendizaje, y el denominador, es la cuantificación de los factores que lo favorecen. Si el resultado de la fracción es uno (se presenta cuando el numerador y el denominador son iguales) indica que las dos clases de factores están equilibrados y, que el docente debe buscar movilizar hacia arriba los factores protectores, o hacia abajo los factores limitantes, para disminuir el riesgo. El modelo permite observar igualmente, que si se mantiene constante el denominador al aumentar el numerador, el riesgo crece y, al disminuirlo, el riesgo baja. De igual forma, al mantener constante el numerador y aumentar el denominador, el riesgo es cada vez menor.

Se propone entonces simular una fracción que mida el riesgo, poniendo en el numerador los factores limitantes y, en el denominador, los factores que favorecen el aprendizaje, a partir de una gran categorización de los mismos. Se pre-

senta las siguientes categorizaciones de los factores limitantes, como de los factores protectores (Urdimbre, 2010).

1. Factores que limitan el aprendizaje:

- a. La angustia o estrés, que de manera directa es identificada en el aula como limitantes del aprendizaje.
- b. La naturalización o normalización de conductas culturalmente aceptadas, que limitan el aprendizaje del niño o la niña, ejemplifica la aceptación del castigo hacia los niños y niñas como una forma de relación para definir correctivos.
- c. Los efectos, aquellos limitantes que se visibilizan como negativos y hacen parte de análisis de las teorías conductista.

2. Factores que favorecen el aprendizaje:

- a. Construcción de Vínculos: las relaciones de afecto que el niño y la niña han constituido, en su familia, con amigos, en la escuela, etc.
- b. Estrategias Personales: aquellas condiciones propias de cada persona, que son latentes y se ejercen en cada situación y, tiene fluctuaciones, dependiendo del género. Ellas son de carácter genético y otras son aprendidas socialmente. Ejemplo de ello, es la "capacidad de adaptación" a los cambios.
- c. Recursos: son aquellas condiciones externas con las que cuenta el niño y la niña para el aprendizaje.
- d. Resiliencia: es la capacidad de recuperación o superación ante la adversidad o el riesgo. Señala como aspectos claves el reconocimiento, la aceptación de los demás, y los espacios de comunicación.

A partir de esta presentación, los docentes en el área rural plantean como su mayor preocupación el interrogante: ¿Cómo lograr el aprendizaje en un ambiente donde el 100% de los factores impiden el aprendizaje? El investigador plantea que nunca será el 100% en tanto que hay docentes que se ocupan del aprendizaje.

Resultados importantes sobre la percepción de los docentes y directivos de las instituciones del área rural se resume en el siguiente cuadro.

Tabla 3. Resultados sobre la Percepción de los Docentes y Directivos.

Factores que Limitan la Gestión del Aprendizaje			Factores que Favorecen la Gestión del Aprendizaje			
Angustia/ Estrés	Normalización	Efectos	Construcción de Vínculos	Estrategias Personales	Recursos	Resiliencia
1. Violencia intrafamiliar	1. Vocabulario inadecuado por modelo de familia	1. Falta de acompañamiento a los niños y niñas/ los y las jóvenes	1. Familia	1. Buen trato	1. Ambientes agradables	1. Reconocimiento de sus capacidades y aceptación de ellas
2. Abuso sexual	2. Modelo de familia inadecuado, machismo	2. Desinterés por parte de los niños	2. Comunidad	2. Evaluación continua en la escuela, con el propósito de logro de reconocimiento y rendimiento académico	2. Restaurante escolar	2. Canales de comunicación - diálogo - juego de cartas - relación corporal
3. Falta de afecto	3. Hacinamiento	3. Autoestima baja	3. Iglesia	3. Diálogo	3. Apoyo de fundaciones	
4. Desnutrición	4. Vivencias negativas			4. Vinculación de los niños con padres y madres de familia	4. Aceptación de los demás con condiciones positivas y negativas	
5. Soledad				5. Actividades lúdicas		
6. Bajo rendimiento académico				6. Estímulos positivos		
7. Exigencia de calificaciones buenas a los niños, por parte de los padres y madres de familia				7. Vistas domiciliarias		
8. Familias poligenéticas				8. Símbolos institucionales		

Fuente: esta investigación 2011.

La tabla que sirve de ejemplo a lo expuesto, muestra la percepción de los docentes frente a su protagonismo en la gestión de los aprendizajes, encontrando los factores de riesgo especialmente en la familia (factores externos) y los factores protectores desde la escuela; como una clara demostración que en la percepción de los protagonistas no aparecen causas del riesgo desde la gestión escolar. De otra parte, la realidad expuesta deja ver la distancia entre la percepción y las condiciones propias de un directivo y un docente líder (responsable de los retos de formación), donde se considera como principio, confiar en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y liderar la búsqueda y puesta en marcha de estrategias innovadoras y pertinentes que atiendan la complejidad e incertidumbre de las condiciones que rodean los entornos educativos.

A continuación, la Tabla 4 muestra el resultado del mismo trabajo en las instituciones del área urbana focalizadas para el estudio.

De igual manera, en el sector urbano los docentes encuentran factores de riesgo, en el entorno citadino, y aunque no sólo el apoyo de la familia influye, de acuerdo con la percepción de los participantes, la comuna, la pandilla y en general los problemas derivados de situaciones socioeconómicas, afectan la gestión de los aprendizajes. Asimismo, no se encuentra evidente en esta percepción, las características del liderazgo que se refieren a la necesidad de dirigir todos los esfuerzos a los aspectos en los que pueda incidir sin encasillar la labor educativa solamente al espacio del aula.

Tabla 4. Resultados en las instituciones del área urbana.

Factores que Limitan la Gestión del Aprendizaje			Factores que Favorecen la Gestión del Aprendizaje			
Angustia/Estrés	Normalización	Efectos	Construcción de Vínculos	Estrategias Personales	Recursos	Resiliencia
1.Descomposición familiar	1. Falta de afecto y normas	1. Ausencia de padres	1. Apoyo de fundaciones	1. Equidad entre el número de niñas y niños	1. Restaurante escolar	1.Capacidad de superación a pesar del entorno
2. Pandillismo	2. Cambio frecuente de domicilio	2. Necesidades educativas especiales	2. Familiaridad entre los estudiantes	2. Desarrollo social acorde con el medio	2. Salas de informática en la institución.	2.Autoestima
3. Influencia de los medios de comunicación y el entorno de la comuna	3. Bajo nivel de educación escolar de los padres y madres	3. Mala comunicación	3. Cercanía a la escuela		3. Buena planta física	
4. Desnutrición	4. Trato brusco				4. Entorno natural	
5. Trabajo infantil					5. Subsidio de familias en acción	
6. Venta y consumo de estupefacientes						
7. Alcoholismo						
8. Desempleo						

Fuente: esta investigación 2011.

La realidad expuesta, se repite en el municipio de Pasto, como causa de resultados bajos, desde hace muchos años, después de más dos décadas de haber iniciado en Pasto, por ejemplo, el proyecto de mejoramiento de la calidad de la educación, con el acompañamiento financiero de una línea de fomento del Banco Mundial, que desde este momento se planteó con el propósito de lograr altos niveles de participación y reflexión de directivos y docentes; ha sido constante la inserción de nuevas políticas de gestión, que buscan construir condiciones apropiadas para mejorar los resultados académicos de los niños niñas y jóvenes de las instituciones educativas, en los niveles preescolar, básica primaria, básica secundaria y media.

Las instituciones, ni las autoridades educativas, han mostrado los resultados esperados; desde las primeras, todavía persiste el debate, en torno a las posibilidades reales de concretar la calidad de los aprendizajes en la práctica cotidiana. A pesar de las tan llevadas y traídas ventajas de implementación de un sin número de planes, programas y proyectos que se traen a la vida institucional, orientados y a veces obligados desde la política nacional, aún no es posible su justificación en términos de que estas acciones sean realmente las posibilidades de arraigo en el pensamiento y preconcepciones que acompañan a la comunidad educativa, en la transformación de sus condiciones y

resultados medios y bajos de la mayoría de las instituciones educativas tanto del área urbana como rural.

Una consideración que aporta a este análisis sobre los resultados académicos y de formación, es la que se deriva del necesario contrapeso que en cada ideología debe privar y que acompaña a las acciones y omisiones de la gestión de la educación (Villaruel, 2010). En relación con lo anterior, Armando Rugarcía (1999) afirma que: "...al considerar el hecho educativo se tiene que llegar, tarde o temprano, a sus causas. La causa de lo que hacemos es lo que creemos en función de lo que buscamos...".

Consciente o inconscientemente, los actores educativos actúan o toman decisiones con base en lo que se percibe. Las percepciones aparecen como mediadores, por una parte entre aquello que podemos lograr (lo cual implica esfuerzo y un mayor desarrollo de nuestras capacidades) y aquello que probablemente se espera que hagamos o logremos debido a la cultura en que estamos inmersos.

Una de las situaciones que permanece inmóvil, es precisamente como se percibe la escuela, al asumir que un esquema de trabajo puede funcionar, sin importar la institución en la que se aplique, con lo que de entrada se ignora que la escuela homogeneizada no existe (Schmelkes, 1994), desde afuera se desconoce que la vida escolar se constituye en un sistema en

proceso, con un alto grado de complejidad debido a la diversidad de intenciones, misiones, visiones, modelos educativos, formas de organización y participación de los actores que en ella coinciden y especialmente como los actores la piensan y viven (Gutiérrez, 2003).

Aunque a simple vista existe una clara tendencia internacional a sumarse a este nueva preocupación de lograr la calidad esperada de los aprendizajes, lo cierto es que el sector educativo en Pasto, avanza muy poco, su implementación se ha visto franqueada por la natural resistencia del personal que labora en las instituciones educativas, quienes confrontan su propia cultura organizacional con los nuevos esquemas de trabajo derivados de las acciones de gestión, producto en una nueva vertiente de la “práctica de la resistencia”, que bien podría remitir a los postulados de Foucault, entendidas como estrategias de oposición a una realidad que se asume como natural Las Puertas de Babel, (2008). En este sentido, es el propio Giroux (1992) quien señala que “las resistencias”, son todas aquellas conductas que manifiestan oposición frente a las estrategias externas (presentadas muchas veces como obligaciones cotidianas), que son impuestas a un grupo social y, tienen por propósito fragmentar las formas de dominación (explícitas o implícitas) de cualquier sistema social.

La gestión en la mayoría de los docentes, por ejemplo, se percibe como la tarea del directivo, y éste opera en las personas, consciente o inconscientemente, lo que les lleva a tomar posición frente a las nuevas formas de abordar la realidad cotidiana; éste es el escenario que se está viviendo sobreprecipitadamente dentro de las instituciones educativas y sobre el que bien vale la pena reflexionar.

Sobre el postulado de que las instituciones son en realidad lo que las personas perciben de ellas, Schmelkes (1994) comenta que: “...la educación verdadera es la que ocurre en el interior de cada aula de clases, en cada plantel educativo. Su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, con los alumnos y con la comunidad inmediata a la que sirven”. Por eso, la calidad de la educación, sólo podrá mejorarse en forma real, en la medida en que desde cada plantel educativo se generen, de manera participada y compartida, las condiciones que esa institución necesita para lograr resultados de calidad en la educación, impartida a los alumnos en las condiciones específicas de la comunidad, concreta a la que presta sus servicios.

Si no existe conexión entre las formas de comunicación, de reconocimientos y desencuentros, de colaboración y rechazo entre los protagonistas, nada podrá institucionalizarse y la gestión no es posible. El mayor problema en nuestros planteles educativos, radica en que los protagonistas entiendan que todo niño, niña o joven tiene derecho a ser educado en las mejores condiciones, a elegir o rechazar, es decir, a valorar, como está siendo formado y en consecuencia como la escuela se entiende en función de ellos.

CONCLUSIONES

Las percepciones y prácticas de gestión de directivos y docentes en algunas instituciones urbanas y rurales, afectan la calidad de los resultados académicos del sector educativo en el municipio de Pasto.

El éxito de la gestión en una institución educativa, sin importar si está ubicada en el sector urbano o rural, o si la población que atiende y la oferta que presenta la reciben niños, niñas y jóvenes de cualquier condición social, tiene relación directa con la capacidad de gestión, de los diferentes grupos de actores de la comunidad educativa.

La capacidad de gestión de las organizaciones, se traduce en objetivos y metas planteados a mediano y largo plazo, pues, los logros siempre serán el resultado de lo que adecuadamente se planeó. Planear y evaluar son factores esenciales de efectos positivos. No obstante, los componentes de la cultura instruccional, (conjunto de ordenes, reglas o advertencias) caracterizan la dirección de las instituciones educativas objeto de esta investigación, todavía no asumen como fundamental, elementos como la planeación participativa para la gestión de todos los componentes del proyecto educativo.

La percepción de los directivos y docentes se enmarca en la necesidad de resolver la inmediatez, descuidando por lo tanto, lo estratégico e importante. De otra parte, se descuida la transferencia de conocimientos a los diferentes grupos de actores, limitando considerablemente la orientación y ejecución de los procesos en las diferentes áreas de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banyard, P., Casells, A., Green, P. & Reddy, P. (1995) *Introducción a los procesos cognitivos*. Barcelona, España: Ariel S.A.
- Casassus, J. (2010) *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).

- Castro, Y. (2003) Percepciones de los Directivos sobre su Gestión y su Impacto en las Instituciones Educativas. Pontificia Universidad Javeriana, Vicerrectoría Académica, Colombia.
- Corbin, J. (2002) *Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquia, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Chinchilla y Perilla. (2005) *De los centros educativos a las instituciones educativas. Caracterización de las Representaciones Sociales sobre Integración Institucional*. Tesis de maestría no publicada, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Educación, Colombia.
- Díaz, E. et al. (2002) *Estado del Arte de la Investigación y la Producción Teórica sobre Gestión Directiva*. Tesis de maestría no publicada, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Educación, Colombia.
- Giroux, H. (1992) *Teoría y Resistencia en Educación*. México: Siglo XXI Editores.
- Gutiérrez De González, C. (2003) Educación superior, trabajo y desarrollo en Colombia. Simposio Permanente sobre la Universidad, Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia. (2008) *Guía No. 34, Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*, 1ra ed. Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia. (2005) *Cadenas de Valor para la Gestión*, 1ra ed. Colombia: Editorial Dirección de Calidad.
- Navarro, N. L. (2004) *La escuela y las condiciones sociales para aprender y enseñar. Equidad social y educación en sectores de pobreza urbana*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE – UNESCO Sede Regional Buenos Aires, Argentina.
- Ramírez Cavassa, C. (2004) *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. México: Limusa S.A.
- Rugarcía, T. A. (1999) Las prácticas y los procesos educativos. *Revista Didáctica*, 90 (16), 2-6.
- Schmelkes, S. (1994) *Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas*. Gobierno del Estado de Guanajuato: Secretaría de Educación (ed.), Colección INTERAMERI, Serie Educativa, México.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002) *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá, Colombia: CONTUS – Editorial Universidad de Antioquia.
- Urdimbre, Fundación Educativa y Social. (2010) Varios documentos. Registros primarios del seguimiento y evaluación. San Juan de Pasto, Colombia.
- Villaruel Fuentes, M. (2010) Calidad en la Educación Superior: Un Análisis Reflexivo sobre la Gestión de sus Procesos en los Centros Educativos de América. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia, y Cambio en Educación*. 8 (5).