

**LA DIRECCIÓN DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS EN LA EDUCACIÓN  
OFICIAL EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA  
NUEVE CASOS EN LAS SUBREGIONES DE ANTIOQUIA**

**ARLEY FABIO OSSA MONTOYA**

**Tesis para optar al título de Magister en Sociología de la Educación**

**Director  
RODRIGO JARAMILLO ROLDAN  
Magister en Sociología de la Educación**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
MAESTRIA EN SOCIOLOGIA DE LA EDUCACIÓN  
MEDELLIN  
2000**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, 19 de junio del 2000

Con sentimiento de gratitud y aprecio a mi familia, especialmente a mi hija Juliana; igualmente a los amigos y amigas que con su apoyo aportaron para que el presente se hiciera realidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las comunidades educativas de las nueve instituciones que en las subregiones de Antioquia tuvieron una apertura al proyecto de investigación, proporcionando información de manera abierta y sincera. A las directivas docentes, a los docentes, padres y madres de familia y a los estudiantes; gracias.

A los docentes de la Maestría en Sociología de la Educación, muy especialmente al Sociólogo Rodrigo Jaramillo Roldan.

Un reconocimiento muy especial a los compañeros de la Maestría, que con su proyecto de investigación en el macroproyecto de investigación pertinente, fueron apoyo fundamental en la consecución del presente trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

	P.
RESUMEN	1
PRESENTACIÓN	3
1 PROBLEMATIZACIÓN	6
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3 ELEMENTOS DEL PROBLEMA	8
1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.5 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	10
1.6 OBJETIVOS	13
1.6.1 Objetivo general	13
1.6.2 Objetivos específicos	14
1.7 Hipótesis	14
2 MARCO REFERENCIAL	15
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	15
2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN	22

2.2.1 Relaciones entre administración y educación	22
2.2.2 Institucionalización de la gestión en la educación	24
2.3 REFORMA EDUCATIVA	27
2.3.1 Reflexiones preliminares	27
2.3.2 Reformas en Europa en la educación básica de 1984 A 1994	32
2.3.3 Reforma educativa en Colombia	34
2.3.4 Marco legal complementario	40
2.4 LA DIRECCION, PASADO Y PRESENTE	43
2.4.1 La dirección en la edad moderna	43
2.4.2 La dirección en la revolución industrial	45
2.4.3 La dirección en los enfoques modernos de administración	48
2.5 LA DIRECCIÓN EN LAS INSTITUCIONES SOCIALES	51
2.6 LA DIRECCIÓN EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	53
2.7 DIRECCIÓN Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	56
2.8 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	60
2.8.1 Marco legal de los proyectos	60
2.8.2 El proyecto en la institución educativa	62
2.9 CALIDAD EN LA EDUCACIÓN	67
2.10 Los enfoques sociológicos en el análisis e interpretación de la educación	72
3 METODOLOGÍA	81
3.1 ENFOQUES DE REFERENCIA	81
3.2 POBLACIÓN	85

3.3 MUESTRA	86
3.4 UNIDADES Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	88
3.5 TÉCNICAS A EMPLEAR EN LA INVESTIGACIÓN	90
3.5.1 Observación.	90
3.5.2 Entrevista	91
3.5.3 Encuesta etnográfica	91
3.5.4 Talleres	92
3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	92
3.6.1 Instrumentos no estructurados	92
3.6.2 Instrumentos estructurados	93
3.6.2.1 Instrumento uno	93
3.6.2.2 Instrumento dos	93
3.6.2.3 Instrumento tres	93
3.6.2.4 Instrumento cuatro	93
3.6.2.5 Instrumento cinco	93
3.6.2.6 Instrumento seis	93
3.7 PLAN DE ANALISIS	93
4 DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	95
4.1 CONSIDERACIONES PREVIAS	95
4.2 DESCRIPCIÓN SOCIOEDUCATIVA DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	96
4.2.1 Región del área metropolitana	100

4.2.1.1	Descripción socioeducativa de la región	100
4.2.1.2	Descripción socioeducativa del municipio de Medellín	104
4.2.1.3	Descripción del colegio “Pedro Luis Villa”	111
4.2.1.4	Estado actual del proyecto educativo institucional del colegio “Pedro Luis Villa”	112
4.2.1.5	La dirección del proyecto educativo institucional en el Colegio “Pedro Luis Villa”	115
4.2.1.6	Conclusiones	124
4.2.1.7	Recomendaciones para la institución educativa	126
4.2.2	Región Nordeste	128
4.2.2.1	Descripción socioeducativa de la región nordeste	128
4.2.2.2	Descripción socioeducativa de Santiago	131
4.2.2.3	Caracterización del liceo “Pedro Pablo Castrillon”	134
4.2.2.4	La dirección en el liceo “Pedro Pablo Castrillon”	137
4.2.2.5	Conclusiones	143
4.2.2.6	Recomendaciones a la institución educativa	145
4.2.3	La región del Bajo Cauca	146
4.2.3.1	Descripción de la región del Bajo Cauca	146
4.2.3.2	Descripción socioeducativa de Caucasia	148
4.2.3.3	Caracterización de la escuela normal superior del Bajo Cauca	150
4.2.3.4	La dirección en la escuela normal superior del Bajo Cauca	155
4.2.3.5	Conclusiones	163
4.2.3.6	Recomendaciones a la institución educativa	165

4.2.4	Región del Suroeste	166
4.2.4.1	Descripción de la región del Suroeste	166
4.2.4.2	Descripción socioeducativa de Amaga	169
4.2.4.3	Descripción del liceo “San Fernando”	173
4.2.4.4	La dirección en el liceo “San Fernando”	176
4.2.4.5	Conclusiones	183
4.2.4.6	Recomendaciones	185
4.2.5	Región del Oriente	186
4.2.5.1	Descripción de la región del Oriente	186
4.2.5.2	Descripción socioeducativa de Marinilla.	187
4.2.5.3	El P.E.I. en la escuela normal “Rafael María Giraldo	191
4.2.5.4	La dirección en la normal de Marinilla	195
4.2.5.5	Conclusiones	200
4.2.5.6	Recomendaciones	202
4.2.6	Región del Magdalena Medio	203
4.2.6.1	Descripción de la región del Magdalena Medio	203
4.2.6.2	Descripción socioeducativa del municipio de Puerto Berrio	205
4.2.6.3	Descripción de la normal superior del Magdalena Medio	210
4.2.6.4	La dirección en la normal superior del Magdalena Medio	216
4.2.6.5	Conclusiones	223
4.2.6.6	Recomendaciones	224
4.2.7	Región Occidente	225
4.2.7.1	Descripción socioeducativa de la región de Occidente	225

4.2.7.2	Descripción social y educativa del municipio de Armenia	228
	Mantequilla	
4.2.7.3	Descripción del colegio “Rosa Mesa de Mejía “	237
4.2.7.4	La dirección en el colegio “Rosa Mesa de Mejía”	241
4.2.7.5	Conclusiones	256
4.2.7.6	Recomendaciones	258
4.2.8	Región Norte	259
4.2.8.1	Descripción socioeducativa de la región del Norte	259
4.2.8.2	Descripción socioeducativa del municipio de Yarumal	262
4.2.8.3	Descripción del liceo “San Luis”	265
4.2.8.4	El proyecto educativo institucional del liceo “San Luis”	267
4.2.8.5	La dirección en el liceo “San Luis”	270
4.2.8.6	Conclusiones	277
4.2.8.7	Recomendaciones	279
4.2.9	La región de Uraba	280
4.2.9.1	Descripción socioeducativa de Uraba	280
4.2.9.2	Descripción socioeducativa de Turbo	283
4.2.9.3	La Dirección en la escuela normal superior de Turbo	287
4.2.9.4	Conclusiones	294
4.2.9.5	Recomendaciones	296
4.3	SINTESIS GLOBAL	297
	FUENTES	308
	Primarias	308

Impresos y Otros	309
BIBLIOGRAFIA	311
ANEXOS	
Pauta para directivos docentes	315
Cuestionario de encuesta para consejos directivos	316
Cuestionario de encuesta para consejos académicos	318
Cuestionario de encuesta para consejos estudiantiles y personero	320
Cuestionario de encuesta para junta directiva de asociación de	
Padres y madres de familia	323
Guía para análisis documental	324
MATERIAL ACOMPAÑANTE	
Fotografías región Occidente	325
Fotografías de región Bajo Cauca	326
Fotografía región Nordeste	327
Fotografía región Oriente	328
Fotografías región Magdalena Medio	329
Fotografías región Uraba	330

## ***LISTA DE TABLAS***

### **Tabla 1. Regiones, municipios e instituciones educativas.**

Tabla 2. Concepción de autonomía predominante ante los estudiantes.

Tabla 3. Distribución de establecimientos, docentes y alumnos en el municipio de Amaga para 1.998.

Tabla 4. Población matriculada en el departamento por sector y zona según región.

Tabla 5. Cobertura para la básica primaria en la zona urbana del municipio de Armenia Mantequilla.

Tabla 6. Cobertura para la básica primaria en la zona rural del municipio de Armenia Mantequilla.

Tabla 7. Cobertura del colegio “Rosa Mesa de Mejía” en la básica primaria y media vocacional.

Tabla 8. Cobertura de la concentración educativa “La Herradura” en básica secundaria y media.

Tabla 9. Tasa de repitencia, aprobación, reprobación y deserción del municipio de Armenia Mantequilla en el ámbito urbano y rural.

## **RESUMEN**

El presente estudio enmarcado en el macroproyecto de investigación: El Proyecto educativo institucional y su incidencia en el mejoramiento de la educación oficial en Antioquia entre 1997 y 1999, intenta reconocer la incidencia de la dirección docente en el diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional. Para ello determina en nueve instituciones representativas de las regiones de Antioquia, como el tipo, las tareas y las responsabilidades de dirección, concebidas y practicadas por los directivos; inciden en el componente conceptual, administrativo, pedagógico y de proyección comunitaria de los proyectos educativos institucionales.

Para lograr lo anterior, se desarrollan tres momentos. Uno de reconstrucción en el que se presenta a las comunidades educativas el proyecto de investigación como tal y se realiza un diagnóstico institucional enfatizando en el componente de dirección. Un momento de análisis e interpretación, en el que se presenta el diagnóstico a las comunidades educativas para analizarlo, interpretarlo y clarificar el rumbo institucional. Por último un momento de potenciación en el que se realiza un análisis prospectivo con las comunidades educativas generando con base en la investigación sobre la dirección de los proyectos educativos propuestas con visión de futuro para el desarrollo institucional y socioeducativo.

La investigación en tal sentido, permite una visión de lo que sucede con los proyectos educativos institucionales al ser dirigidos por el directivo docente, dentro de un gobierno escolar colegiado que transforma el modelo burocrático que regia la organización escolar antes de la expedición de la ley 115. En tal sentido ayuda a comprender la nueva realidad educativa del país, al visualizar la conformación de modelos administrativos que son liderados por un importante actor de la comunidad educativa como lo es el directivo docente. Esto a la luz de la nueva normativa y en el contexto de las expectativas del proyecto histórico, social y cultural, el cual demanda una práctica educativa de calidad que permita dinamizar los procesos institucionales de cara a los retos de una sociedad democrática en construcción.

## **PRESENTACIÓN**

La ley general de educación y sus decretos reglamentarios, la ley de educación superior y su Plan Decenal; coinciden en la necesidad de elevar la calidad de ésta, a través de objetivos, estrategias, programas y recursos que guardan correlación, lo cual constituye la nueva plataforma legal del sistema educativo.

Guardando coherencia con el marco anterior, desde la Maestría de sociología de la educación de la facultad, de Educación de la Universidad de Antioquia, se quiere contribuir a través de este subproyecto de investigación, a ampliar el

macroproyecto de investigación: El proyecto educativo institucional y su incidencia en el mejoramiento de la educación oficial en Antioquia entre 1997 y 1999.

En dicho macroproyecto están presentes unos ejes, que a su vez son parte integral del Proyecto Educativo Institucional, componentes del P.E.I. Al analizar el desarrollo de estos ejes – Currículo, autonomía, gestión, participación, manual de convivencia, evaluación, modelos pedagógicos - en la institución escolar, se está evaluando el impacto que un subsistema del P.E.I. genera para posibilitar o no una educación de calidad en Antioquia, lo que proporciona conocimiento útil no solo para las instituciones abordadas, sino para la educación en general.

Desde esta perspectiva se desea evaluar el impacto que la dirección tiene para mejorar la educación, centrando la atención en este vital proceso de la gestión llevado a cabo por los directivos docentes, para significarlo.

Se analizó cómo este componente del proceso administrativo y del proceso de gestión, afecta el diseño, implementación y evaluación del P.E.I. y su incidencia de ello en la calidad de la educación básica en Antioquia.

Si se concibe la dirección como un factor determinante en el ciclo del proyecto educativo institucional, con las consecuencias que una efectiva o inefectiva *dirección* puede tener para el mejoramiento de la calidad de la educación; ello de por sí justifica un análisis más detallado de su comportamiento en la organización escolar, máxime si la ley descentraliza el gobierno escolar y lo pone en mano de

los diferentes actores que conforman la comunidad educativa - Directivos docentes, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, exalumnos, sector productivo -.

El Proyecto Educativo Institucional requiere de una construcción que se fundamente en la participación, en el conocimiento de la realidad institucional, en la voluntad de cambio, en la innovación. También en la creatividad, en la horizontalidad, en la democracia, en el trabajo en equipo, en la conciencia. Que se fundamente en el sentido de pertenencia, en la cogestión, en la investigación, en la comunicación, en la autonomía, en la motivación, en el liderazgo, en la racionalidad, en el consenso y en la autoridad, valores que es necesario potenciar y dirigir a través de una adecuada gestión desde los actores de la comunidad educativa.

## **1. PROBLEMATIZACIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:**

El actual marco estructural, sociocultural y gerencial que se impone a la organización escolar, surgen de tensiones socio-políticas y económico-culturales tanto internas como externas. Aspectos como la mundialización, la globalización, la modernización, la modernidad, la cobertura educativa, la deserción escolar, la falta de pertenencia y pertinencia del currículo, la violencia, la violación de los derechos humanos, el deterioro del medio ambiente, la deficiente participación política... son realidades que local y globalmente dentro de un macrosistema; influyen en el sistema educativo, determinando su visión, misión, objetivos, políticas, estrategias y sentido de sus acciones.

Dentro de este proceso histórico y social aparece el proyecto educativo institucional como el instrumento de planeación básico, enmarcando componentes conceptuales, pedagógicos, administrativos y de proyección comunitaria que como tal determinan en su efectiva dirección la calidad de la educación.

Así la institución escolar debe contribuir al desarrollo humano y la construcción social, al desarrollo de personas competentes y competitivas, al conocimiento como valor que posibilita subsanar el subdesarrollo, al fortalecimiento de valores modernos en oposición a los que la Colombia premoderna venía asumiendo. A la fundamentación política mediante la participación social, a establecer una relación de costo, beneficio en el sistema educativo coherente al esfuerzo financiero realizado. Todo ello con una pertinencia curricular a través de una dirección con arte y técnica en la institución educativa.

Por lo anterior, es fundamental determinar la incidencia de la dirección en el diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional. Al acercarse al impacto que la dirección juega como factor predominante en la gestión del P.E.I, se podrá determinar los niveles de percepción que el talento humano de la institución tiene, la valoración de la comunidad educativa, la incidencia de la dirección en su construcción. Además, podrá establecerse las acciones de dirección para cualificarlo, llevarse a cabo la interrelación entre sus diferentes componentes, el compromiso asumido frente al ciclo de construcción y

la relevancia de la dirección y del propio P.E.I para mejorar la calidad de la educación oficial.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Como el estilo, las tareas y las responsabilidades de dirección de los directivos docentes; incide en el diseño, implementación y evaluación de los proyectos educativos institucionales de educación oficial en el departamento de Antioquia.?

## **1.3 ELEMENTOS DEL PROBLEMA**

- Carencia de información sobre el impacto que en las prácticas institucionales tiene el nuevo estilo de dirección que posibilita el actual marco jurídico en el diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional para la calidad de la educación pública básica en Antioquia, información que sirva de insumo para retroalimentar y controlar la dinámica de la institución escolar.
- El corto tiempo de implementación de la ley general de educación permite apenas analizar tendencias que hubiesen podido originarse dentro del nuevo marco legal.

- El escaso conocimiento sobre los tipos de roles que asumen los directivos docentes frente a la implementación de la reforma educativa actual.
- Falta de insumos teóricos que permitan interpretar los efectos de la dirección en el talento humano y en los procesos de la institución escolar.

#### **1.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

- ¿Se presenta en las instituciones educativas realmente una dirección participativa, que desarrolle el espíritu de la Constitución de Colombia y de la ley 115?
- ¿Ha contribuido el modelo de dirección que se encuentra en la ley 115 a crear espacios para el respeto a la diferencia, la innovación, la creatividad, el cambio, la transformación y el dinamismo de las instituciones educativas?
- ¿Qué tipo de prácticas comunicativas emplea la dirección en la institución escolar para potenciar los P.E.I.?
- ¿Qué estilo y tipo de liderazgo asumen los directivos docentes ante el proyecto educativo institucional que requiere la sociedad?

- ¿Cómo influye el estilo de dirección de los directivos docentes en la dinámica de la educación pública básica en Antioquia?
- ¿Qué estilo de autoridad caracteriza a los directivos docentes en la educación básica de Antioquia?
- ¿Qué actitudes caracterizan a los directivos docentes?
- ¿Existe coherencia entre la concepción que se tiene del P.E.I. y la dirección que se presenta en la vida institucional?.

## 1.5 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las reformas realizadas en la gestión educativa Europea en la década de los ochenta ( Eurydice )<sup>1</sup> tienen una gran semejanza con las implementadas en la década del noventa en Colombia y en general en América Latina ( Preal )<sup>2</sup>; sin embargo no se reportan estudios sobre las implicaciones que los cambios introducidos en la gestión y en los modos de dirección han generado.

De igual manera frente a las reformas que en Colombia se implementan a mediados de la década de los 90, específicamente en cuanto a gestión y dirección de comunidades educativas, de las fuentes consultadas, no aparecen estudios

---

<sup>1</sup> Las reformas educativas en Europa de 1984 a 1994. Altavista.WWW. eurydice.org/documents/ref/es/indxrees/htm.

<sup>2</sup> Programa de Promoción de Reformas en América Latina y el Caribe. Cuatro Actores, tres lógicas y ocho tensiones. <http://www.ladialog.org/preal5.html>.

que especifiquen el abordaje de la dirección de los proyectos educativos institucionales. Tampoco aparecen concepciones y practicas que se emplean para su gestión y las implicaciones que a partir de la mencionada reforma ha tenido la dirección en el diseño, implementación y evaluación de los P.E.I.

La presente investigación toma como referencia los cambios sociopolíticos que origina la constitución de 1991 y los efectos que tal suceso genera en la reforma educativa. En tal sentido el proyecto de persona sociedad que se expresa en la constitución al encontrarse contenido en el marco de la legislación educativa actual se le encomienda también a la educación, a quien por un lado se le reclama y señala como ineficaz para contrarrestar la violencia, la injusticia, la inequidad y la corrupción. Así mismo se le reclama por la violación de los derechos humanos, la falta de participación política, entre un sin número de males que padece este complejo país y por el otro, se le reconoce constitucionalmente como la alternativa para promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos(as) en igualdad de oportunidades. Con ella, se puede tener acceso a los códigos de la modernidad como el manejo de las habilidades comunicativas, el trabajo en grupo y el conocimiento, siendo así seres competentes y competitivos.

Esta plataforma jurídica surge de las reformas que a partir de 1992 y 1994 a nivel educativo se implementaron con la ley 30 y la ley 115, rigiendo a través de un conjunto de disposiciones de tipo jurídico y normativo la gestión en la institución escolar. Dicha plataforma genera la necesidad de constituir una nueva

organización escolar, a través de un conjunto de disposiciones que deben posibilitar la materialización de una visión, misión, principios, objetivos institucionales, estrategias y nuevos componentes organizacionales. Esto permite subsanar la grave problemática que como país presentamos en el campo educativo, potenciando el desarrollo personal y social, todo mediante una efectiva dirección de las instituciones educativas.

Las reformas generaron más autonomía, mayor descentralización, acción cooperada y compartimento del poder por los actores en la institución escolar. Posibilitó la creatividad y la participación. Estos nuevos elementos requieren de una dirección participativa la cual dirija sus esfuerzos hacia la construcción de un nuevo país para un nuevo proyecto histórico y cultural desde la institución escolar.

Al descentralizarse, horizontalizarse y extenderse la dirección en las comunidades educativas, los directivos docentes, deben asumir ésta a través de una dirección participativa. Preguntarse pues sobre el papel que los directivos docentes ejercen en la actualidad en las instituciones educativas, el tipo de autoridad que manejan, el estilo de dirección que emplean. Deben cuestionarse por la forma cómo se maneja la comunicación, los medios para motivar a los actores de la comunidad educativa, las características que como líder presenta el directivo docente, así también por la planeación, organización, ejecución, control y evaluación que lidera. Estar al tanto de los programas de capacitación que adelanta al talento humano, del liderazgo que tiene para promover el diálogo, el consenso, la participación, la

investigación, la comunicación, la dinámica de grupos, la evaluación permanente y la producción colectiva. Todo ello en torno al P.E.I.

Es fundamental la aplicación efectiva o no de estos criterios por los directivos docentes pues ellos influyen en la existencia o no de una educación con calidad. Si se entiende la dirección como la función más importante del proceso de gestión como la capacidad de influir en los demás para lograr los objetivos y fines que tiene trazados la organización, se infiere el valor de la misma y por ende su análisis y evaluación frente a los procesos que ella ha establecido con el proyecto educativo institucional.

Dentro de este marco se espera significar los estilos de dirección que se presentan en las instituciones educativas, interpretando si la dirección participativa que se encuentra implícita en la constitución y en la ley educativa, se materializa o se obstaculiza en la organización escolar, determinando los efectos que tal o cual aspecto tiene para una efectiva o inefectiva construcción, implementación y evaluación del P.E.I.

## **1.6 OBJETIVOS:**

### **1.6.1 Objetivo general:**

- Determinar la incidencia de la dirección docente en el diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional en el ámbito de nueve instituciones representativas de la educación oficial en el departamento de Antioquia permitiendo la potenciación de este proceso de gestión en las muestras seleccionadas.

### **1.6.2 Objetivos específicos:**

- Determinar los efectos que el tipo de dirección implementado, tiene para la gestión del proyecto educativo institucional en las instituciones educativas estudiadas, favoreciendo a partir de ello la retroalimentación de este instrumento de planeación en la dinámica institucional.
- Establecer el impacto de las tareas de dirección desempeñadas por los directivos docentes, en la calidad de los proyectos educativos favoreciendo a partir de ello, la cualificación de sus procesos administrativos.
- Determinar la incidencia de las responsabilidades de dirección en la calidad educativa de los establecimientos oficiales investigados

favoreciendo a partir de ello, favoreciendo a partir de ello la potenciación de las instituciones escolares abordadas.

## **1.7 HIPOTESIS**

Con un estilo de dirección democrático, con tareas y responsabilidades de dirección efectivas; los proyectos educativos institucionales de las nueve subregiones dirigidos por los directivos docentes, inciden en la cualificación de la calidad de la educación pública oficial del departamento de Antioquia.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El estado del arte frente a la gestión de los proyectos educativos encontrado es:

La “Interpretación de los fenómenos en la interacción de las prácticas educativas en el P.E.I.”, macroproyecto que tuvo como uno de sus componentes las prácticas directivas al poner en acción, el P.E.I. Fue adelantado por la V cohorte de la Maestría en educación de la universidad de Medellín. Contó con los coinvestigadores, Doctores María Teresa Luna C. y Gonzalo Jaramillo quienes

analizaron dentro del énfasis de gestión, cómo el proceso administrativo, es decir, la previsión, la planeación, la organización, la dirección, el control y la evaluación que se implementa en las instituciones educativas, influyen en la calidad de la educación.

Dicho proceso investigativo terminado a finales del segundo semestre de 1998, se fundamentó en el estudio de caso, en el colegio Alcaravanes, aplicándose como técnicas e instrumentos de investigación, la observación, la entrevista y la encuesta. En esta investigación se determinó cómo al director asumir con efectividad las tareas de dirección - planeación, organización, ejecución, control y evaluación- los procesos organizativos y administrativos y pedagógicos y culturales de la organización escolar, incrementan su calidad, manifestada ésta en una determinación adecuada de objetivos, metas, políticas, estrategias, programas y proyectos en la institución educativa.

Otro proyecto tiene que ver con el desarrollado por Luis Miguel Herazo a través del proyecto de investigación finalizado en 1997 y titulado "Propuesta de Evaluación Cualitativa del Proceso Administrativo Del Proyecto Educativo Institucional Del Liceo San Fernando Del Municipio de Amagá". En él se realiza un análisis de la gestión de la institución, para un período de tiempo de 1990 a 1997. Se concluye que la planeación sistémica empleada antes de la ley 115 y el Proyecto Educativo Institucional no consulta, ni comparte para su construcción de

las necesidades reales sentidas por la comunidad educativa realizándose una planeación inconexa y poco participativa.

Para ello emplea tres categorías de análisis a saber: diseño, implementación y evaluación del componente curricular, el investigativo y de desarrollo comunitario empleando para ello diferentes items que dan cuenta de los diferentes procesos en los componentes del P.E.I. enunciados.

Otro proyecto de investigación, lo constituye el de “Administración escolar y calidad educativa” desarrollado por Jane Hannaway, directora de Proyectos de Investigación en Educación del Instituto Urbano de Washinton D.C. en 1.995. Este trata de la estructura y manejo de los distritos escolares urbano y suburbano, de las implicaciones y consecuencias de las reformas educativas y de la descentralización educativa en los Estados Unidos. El trabajo muestra el interes por la forma y la practica de la enseñanza de las materias en el salón de clase; las reformas en la estructura general dentro del sistema educativo; los efectos de las actividades extracurriculares en los alumnos de educación media, para finalmente presentar resultados cualitativos y cunatitativos de su trabajo en lo que se refiere al proceso enseñanza aprendizaje en las escuelas privadas y publicas de los Estados Unidos.

A nivel de investigación comparada, se encuentra el proyecto de investigación de “Planificación, financiación y evaluación de los sistemas educativos

iberoamericanos” realizado en 1.998 por la Organización de estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. El proyecto en el aspecto financiero a partir de tres rubros: Gasto público, distribución del financiamiento y gestión administrativa financiera obtiene tendencias en 13 países analizados. En el aspecto de planificación, el proyecto analiza los organismos de planificación del sistema educativo en los países seleccionados, la caracterización de los planes de desarrollo educativo, la evolución en la planificación del sistema educativo, los ámbitos de actuación de la planificación del sistema educativo bien sea locales, regionales o nacionales y los aspectos relevantes de la planificación del sistema educativo en la actualidad. Por último la investigación y evaluación de los sistemas educativos se preocupan por establecer en el ámbito iberoamericano las instituciones estatales promotoras de la investigación, los temas de investigación, la concepción de evaluación de cada país, la evaluación como instrumento de supervisión educativa, la evaluación de la calidad de la educación, de la calidad curricular y la evaluación del proceso educativo en sus diferentes niveles y modalidades.

Por su parte Luzardo R Peñate Montes en " Administración de instituciones educativas desde la perspectiva del P.E.I." desarrolla dos ejes temáticos, ambos de interés para la presente investigación. El primero, el planeamiento como disciplina de gestión, que orienta al consejo directivo de los establecimientos educativos, en el proceso administrativo para facilitar la tarea de elaborar el P.E.I. con identidad y prospectiva. El segundo eje apunta al marco legal vigente que

reglamenta los procedimientos administrativos, curriculares, pedagógicos y evaluativos de la educación básica y media en los distintos niveles y ciclos.

En la " Utopía de los P.E.I. en el laberinto escolar" Rafael Avila Penagos realiza una investigación a partir de talleres educativos democráticos -TED- a través de grupos de referencia en los que se indaga en los P.E.I. lo siguiente: Construcción social de los P.E.I., sentidos atribuidos al P.E.I., El P.E.I. y la cultura escolar, docentes y cultura escolar y concepciones y practicas de autoridad. La investigación a partir de lo antes mencionado, concluye en las instituciones observadas, cual fue la recepción del P.E.I., el impacto, las tensiones entre lo instituyente y lo instituido, los obstáculos y factibilidad para su construcción terminando con unas recomendaciones para la cualificación de las dinámicas escolares en las instituciones educativas.

Libia Estella Niño Zafra en " Evaluación, proyecto educativo y descentralización en la educación" realizan en un marco investigativo el análisis de la calidad de la educación, los proyectos educativos institucionales, los enfoques evaluativos en las practicas pedagógicas y la descentralización de la educación conducente a la formulación de formas de organización y de estrategias que permitan la transformación cualitativa de las practicas educativas. Su investigación la desarrolla a partir de un marco cultural, económico y educativo en el que se circunscriben los P.E.I. en Colombia, pasando luego a proponer el proyecto educativo cultural nacional e internacional que a de favorecerse a partir de la

descentralización educativa favorecida desde la constitución de 1.991. De igual forma desarrollan unos fundamentos y la estructura del sistema nacional de evaluación de la calidad de la educación.

Proyecto Educativo Institucional, es una investigación liderada por la asociación de Colegios Privados de Antioquia - ADECOPRIA-, con miras a recoger insumos para construir P.E.I. pertinentes a través de los ejes de autonomía de la comunidad educativa, necesidades humanas y sociales básicas, tendencias de desarrollo, valores perennes y modernos, tendencias pedagógicas modernas y dialogo curricular colegio - universidad. El documento recoge en primer lugar, conceptualización acerca del P.E.I. y los procedimientos seguidos para su construcción y ejecución. Sus resultados exponen los aciertos en la construcción de los P.E.I en cuanto a la construcción participativa de los mismos. Plantean como principal dificultad la falta de recurso temporal para el diseño de los P.E.I.

José Antonio Duran Acosta en el " Proyecto educativo institucional una alternativa para el desarrollo pedagógico cultural" desarrolla su informe de investigación a partir de tres capítulos. En el primero se conceptualiza acerca de los proyectos, explicitando el ciclo de diseño de un P.E.I. Un segundo capitulo en donde conceptualiza en torno a pedagogía y conocimiento y los procesos que permiten al sujeto a través de la pedagogía, llegar al conocimiento. Por ultimo expone dificultades como la unidimensionalidad, el reduccionismo y la

descontextualización que limitan la interacción del sujeto con el objeto en el proceso de conocimiento.

Margarita Arrieta Meza en " Propuesta alternativa de un gobierno escolar como estrategia de mejoramiento de la calidad educativa" plantea como problema: como mejorar la calidad de la educación y de vida mediante el diseño de una propuesta alternativa de gobierno escolar como estrategia de mejoramiento de la calidad educativa, desarrollada por cada una de las instituciones educativas, al finalizar la investigación?. Dicho problema de investigación lo desarrolla a partir de un marco teórico en el que se conceptualiza sobre organización escolar y se plantea la importancia en ella de la participación, la autonomía y la cogestión del gobierno escolar como elementos para la calidad educativa. En cuatro instituciones investigadas los resultados fueron: Débil participación y resistencia de la comunidad educativa con relación a la toma de decisiones institucionales, valoración significativa del impacto del P.E.I. frente a las dinámicas institucionales como el gobierno escolar, gestión de recursos, gestión pedagógica y calidad educativa y criterios administrativos y organizacionales verticalistas y autocráticos caracterizados por una débil planeación y organización escolar.

Para Cecilia León Castillo en la investigación " Gestión educativa hacia la autonomía, la participación y la democracia " presenta como problema: Como transformar el modelo de gestión y la cultura organizacional del centro de educación básica para hacer de la escuela un verdadero ejercicio para la

democracia? Para ello a través de técnicas e instrumentos de recolección de información se interpretan a nivel de los centros su cultura organizacional, su organización y administración, estructura, ambiente sicosocial, componente curricular y técnico y las relaciones institución entorno. El estudio a partir de lo anterior permitió concluir la internalización en la escuela de valores democráticos manifestados en la tolerancia, convivencia, responsabilidad, participación y crítica constructiva en los entornos escolares; sentido de pertinencia e identidad en la comunidad educativa para la solución de problemas; gestión dialógica con relaciones horizontales, programas de mejoramiento institucional, conciencia crítica institucional entre otras fortalezas que dan interrogante sobre si el modelo de la gestión de la escuela permite desarrollar el ejercicio de la democracia.

## **2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN**

### **2.2.1 Relaciones entre administración y educación**

Administración y educación surgen de necesidades sociales distintas. La administración aparece como respuesta a la necesidad de conducción organizada de un grupo humano en búsqueda de objetivos comunes. La educación surge ante la necesidad de transmitir valores, costumbres, haceres y saberes contruidos por una generación a otra. Visto así la administración da lugar a procesos sociales organizados, productivos, reguladores; la educación a procesos de instrucción, comunicación, modelación, formación, ideologización.

Administración y educación ya no se coedefinen, se jerarquerizan, dándose a la administración el puesto de comandancia para alcanzar objetivos comunes bajo un criterio económico. La educación en esta relación pasa a ser el sector privilegiado para constituir el proyecto de persona requerido por el modelo económico vigente.<sup>3</sup> La administración y educación, en otra época empíricamente creadas se constituyen en espacios sociales regulados, sistematizados, organizados científicamente, para que cumplan con eficiencia y eficacia sus funciones de control de las nuevas órdenes y relaciones sociales, esto es, educación y administración pasan a constituirse en espacios de control de la cultura.

A la gestión hoy, y específicamente a la dirección se le ha reconocido como el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas ( Mary Parher Follet). Desde una concepción mas académica " La gestión es el proceso de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los esfuerzos de los miembros de la organización social y de emplear los demás recursos de ellas para alcanzar las metas establecidas ". Dentro del anterior proceso, la dirección se convierte en el elemento fundamental del proceso administrativo permitiendo que las demás tareas que él mismo involucra puedan llevarse a cabo con una mayor calidad en su ejecución. De igual manera la dirección permitiría la ejecución de funciones

---

<sup>3</sup> JARAMILLO, Judith. Universidad Pedagógica Nacional. Planeamiento y Logros. 1998. p. 19

vitales dentro de la gestión como la aplicación de la autoridad, la motivación, la comunicación, la delegación y el liderazgo.<sup>4</sup>

Dentro del proceso administrativo, la planeación se convierte así en la primera función de la dirección y sería desarrollada con base en la investigación, el diagnóstico y la previsión para con base en el poder determinar los fines, objetivos, recursos, tiempos y personas para la realización de las tareas. El planeamiento se debe entender como sistemático y metodológico y por supuesto participativo. El planeamiento escolar está fundamentado en que el directivo docente puede contar con alternativas para las gestiones administrativas, académicas y de proyección comunitaria al igual que determinar sistemas de dirección, control, evaluación estableciendo canales de comunicación y de participación democrática y por último optimizar los recursos.

Dentro de las fases del proceso administrativo en el planeamiento escolar, la planeación permite precisar los fines de la educación, la filosofía educativa, los objetivos institucionales, el marco legal, el planeamiento del área administrativa, planeamiento del área curricular, planeamiento del área de recursos, planeamiento del control y la evaluación institucional y el planeamiento del proyecto educativo escolar. Por su parte la fase de organización comprende la planeación del área administrativa y del área curricular. La fase de ejecución comprende la función de

---

<sup>4</sup> SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. UNISUR. Santafé de Bogotá. 1991. p. 353

dirección, coordinación, asesoría, supervisión y estilo de dirección y la fase de control y evaluación comprende el sistema de control y la evaluación institucional.

### **2.2.2 Institucionalización de la gestión en la educación<sup>5</sup>**

La planeación tiene sus orígenes en la nueva política económica planteada por Lenin después de la revolución Bolchevique en 1921 pensada como un instrumento de redistribución global del aparato productivo. Dentro de esta perspectiva la planeación siempre ha sido vista como instrumento de regulación económica, tendiente a facilitar la consecución de recursos de crédito externo. Como metodología de escogencia de alternativas para obedecer y adecuar planteamientos económicos internacionales, incluso en la educación.

En Colombia la planeación tiene sus orígenes en las presiones impuestas por las políticas de las entidades crediticias y de asistencia técnica internacional. Así en la década de los 20 surge a través de la institucionalización del intervencionismo de Estado, como actividad posibilitada del desarrollo del mismo. Del 47 al 57 sugiere por los organismos de cooperación la creación de entes planificadores creándose así el consejo y comité nacional de planeación. En el 58 se considera como elemento central de cambio y como actividad deliberada del estado creándose el consejo nacional de política económica y planeación y el

---

<sup>5</sup> BETANCUR, Gabriel. Documentos Para La Historia del Planeamiento Integral de la Educación. U.P.N. 1984.

departamento administrativo de planeación y servicios tecnológicos. En 1957 se planea el primer Plan Quincenal de educación. Del 60 al 70 aparece el Plan Decenal en el que en una concepción Cepalina se constituye el primer Plan de Desarrollo Económico y Social del país. Así en 1991 se institucionaliza la planeación como instrumento de desarrollo, consolidándose la misma a través de la ley 152 que regula este mecanismo en las entidades públicas y privadas.

Para la educación su aplicación es paralela con el desarrollo industrial del siglo XVII y comienzos del XVIII. En 1789 se conoce el plan de primeras letras para la ciudad de San Juan de Giron. En 1792 hace presencia el proyecto para la educación primaria de Ubate. En 1807 surgen expedientes para la escuela de primeras letras de Lloro Y Quibdó. En 1806 el cabildo de Medellín presenta un plan de estudios de facultades mayores y menores. De 1870 a 1880 se da un revolcón en la forma de administrar la educación, convirtiéndose en pública, obligatoria, fundamental y aliada parcialmente del clero. En 1956 en la reunión interamericana de ministros de educación se reconoce la idea de planeamiento educativo como instrumento de desarrollo de la educación, aspecto que origina en 1957 la primera oficina de planeamiento educativo en Colombia. En 1958 se realiza el primer seminario de planeamiento integral de la educación organizado por la Organización de Estados Americanos – O.E.A.- y la Organización de Naciones Unidas Para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO-.<sup>6</sup> En este

---

<sup>6</sup> . Ibid.,p. 5.

se valora el planeamiento, la organización, los métodos y técnicas que utiliza la administración, al funcionamiento de la educación y al planeamiento cualitativo de la misma. En 1964 se organiza en París el Seminario Sobre Problemas y Estrategias de Planeamiento de la Educación en A.L. En 1974 la O.E.A. a través del departamento de asuntos educativos organiza el Seminario El Planeamiento de la Educación en América Latina.

Lo anterior constituye la génesis del planeamiento que paralelamente se consolida como se mencionó en la constitución, la ley 152, y la 115 de 1994. A partir de ellas se pretende generar una planeación más efectiva en la gestión oficial que debe ser consolidada desde el Plan Decenal de Educación, los planes municipales de educación y los proyectos institucionales de mejoramiento educativo.

## **2.3 REFORMA EDUCATIVA**

### **2.3.1 Reflexiones preliminares**

La década de los noventa a contemplado el resurgimiento de las reformas educativas. Se considera la reforma de la educación como un mecanismo para la reanimación económica, la transformación cultural y la modernización de las instituciones.

En el orden económico se espera que la educación a través del conocimiento que en ella circula, potencie el desarrollo tecnológico y científico como motor de productividad. El paradigma del progreso por la vía educativa, invita al sistema a una racionalización del mismo para servir a fines predeterminados. Se pretende potenciar así el talento humano para que el 30% de la población que habita en los países desarrollados que son los que controlan económicamente y tecnológicamente el planeta y producen el 95 % de la investigación en el hemisferio, cuenten con una competencia desde el subdesarrollo, vía generación de conocimiento.<sup>7</sup>

En el orden cultural, se pretende cuestionar los regímenes de verdad que en un estado premoderno existente antes de la constitución de 1991 se imponían, para pasar a otros de carácter más civilista en un contexto social que los reclama, pero que al mismo tiempo los niega tal vez por una tradición nefasta que aún permanece y que niega desde sus prácticas políticas, económicas y sociales la posibilidad de un orden social más igualitario, libre, fraternal y solidario.

En el orden institucional las presiones de los organismos internacionales recrean la ineficiencia del estado para hacer más efectiva la inversión social invitando a reducir su aparato burocrático y a posibilitar una mayor participación en regímenes que mediante la violación permanente de los derechos humanos han

---

<sup>7</sup>. VALDES A., Eduardo. Colombia Al Filo De La Oportunidad. COLCIENCIAS. Bogota. 1.996. p. 72.

imposibilitado el surgimiento de nuevas alternativas políticas, restringiendo así la participación y la organización de las comunidades. Ello genera una ola de reformas que tienen por objeto fortalecer la participación mediante una descentralización en lo político y administrativo pero que en lo fiscal presenta un tinte más desconcentradorista, aspectos estos de los que no se escapa el sistema educativo.

Son estos los retos a los que se enfrenta el sistema educativo desde la reforma y precisamente en la medida en que contribuyan al proyecto político e ideológico que desde el permanente poder se construye, se dirá de él si sus concepciones y prácticas son de calidad o no lo son. Ante lo anterior cabría la pregunta de hasta qué punto las intenciones de la reforma y su materialización generarían mayor bienestar social y a quien o quienes. Lo que parece suceder es que se aceptan las intenciones de la reforma como benéficas aun no viéndose claro en ellas la forma para esclarecer los mecanismos por los que determinados actores sociales dominan y son dominados por las maniobras de la escolarización. Parece moverse la reforma en un positivismo tradicional que promete que la eficiencia y la racionalidad producirán el progreso social o entre las ciencias críticas que tratan de recrear las prácticas represoras para posibilitar participación, igualdad, autonomía, fundamentación política... con el fin de orientar las concepciones y prácticas educativas hacia un bien universal.

Otro aspecto a reflexionar sobre la reforma es su perspectiva histórica, pues al realizarse en la mayoría de las veces sólo se limita su implementación al presente y lo funcional, olvidándose aspectos filosóficos e históricos que las originan y contextos sociales entramados e intrincados donde se aplican. Se obtiene así una visión muy sesgada en su implementación casi con una óptica tecnocrática que excluye lo político dentro de ella.

Parece desconocerse que los razonamientos y las prácticas que las reformas traen forman parte del proceso histórico y que las percepciones, actitudes y creencias de los actores que las implementan se construyen y citan en medios culturales específicos. Desde tal perspectiva como lo cita Popkewitz<sup>8</sup> no se puede convertir el problema de implementación de la reforma como una gestión del cambio social puesto que eso supondría aceptar las relaciones sociales y el poder subyacente que configuran y presentan las organizaciones institucionales como naturales, normales e inevitables.

No debe olvidarse en tal sentido que las estructuras se modifican el tiempo y las reformas que en ellas se establecen tienen fines, propósitos y objetivos que varían según el espacio y las relaciones sociales que en un momento histórico en particular se planteen. En tal perspectiva, la reforma educativa reciente, modifica parcialmente su estructura, así por ejemplo en el aspecto de poder este se

---

<sup>8</sup> . POPKEWITZ, Thomas. Sociología Política de las Reformas Educativas. Morata. 1.991. p. 30.

descentra y es ampliado desde el discurso a actores que tradicionalmente habían sido excluidos de él.

El gobierno escolar y el consejo directivo son ocupados por estudiantes, padres y madres de familia, exalumnos (as), docentes y sector productivo. Tal cambio de estructura sí bien es importante no puede dejar de lado aquellos asuntos que se mantienen en la institución escolar. Su estructura se transforma, pero también permanece. Modifica aquello que socialmente es necesario modificar, pero permanecen aquellos elementos de la estructura que mantienen la regulación y perpetúan el orden establecido.

Se mantiene los edificios, las aulas, la organización de horarios, las parcas jornadas pedagógicas y reuniones de área, un estilo de aprendizaje basado en la espacialidad del aula en el que la corporalidad está aferrada por largas horas a un espacio, un discurso académico que aleja de la miseria, la desigualdad y el control social, un currículo que define qué es lo permisible o no en el discurso, una convivencia que determina actitudes, concepciones y hábitos dentro de un aparente respeto a la dignidad, unas prácticas escolares que se interrelacionan con una filosofía social y un desenvolvimiento económico para mantener un "estatus quo". La estructura tiene pues como lo plantea Thomas Popkewitz unos límites cambiantes en donde los puntos de interacción entre las instituciones y los sistemas sociales, definen las pautas estructurales. Así el estudio de la presente reforma escolar que se fundamenta en el P.E.I. y el cual se abordará desde la presente investigación en la perspectiva del papel que juega el directivo docente

en la dirección del mismo; debe ocuparse de las rupturas en las relaciones entre los diversos elementos de la escolarización y la sociedad y de su reforma, y también del grado en que se asocian el currículo y la formación de los profesores con las ideas seculares de educación moral y socialización laboral.

Como lo menciona Anthony Giddens (1987) las estructuras estructuradas según contextos históricos que iluminan situaciones sociales y circunstancias culturales concretas, crean estructuras estructurantes en donde las relaciones establecen y son establecidas por las concepciones y prácticas; generándose una cualidad recíproca y dinámica en ellas.

### **2.3.2 Reformas de Europa en la educación básica de 1984 a 1994<sup>30</sup>**

Las reformas educativas implementadas en Colombia en la década de los noventa, son un espejo de las reformas implementadas en Europa en la década de los ochenta.

- **Reformas en la administración en general**

- Se tendió a la progresiva descentralización y delegación de los poderes en la sociedad justificándose ello por la esperanza de una mayor eficacia, mayor participación y por la flexibilidad para adecuar el sistema

---

<sup>30</sup>. Las reformas educativas en Europa, Op. Cit., p. 21

a las necesidades del contexto. Ello contribuiría a la democratización puesto que supone una redistribución del poder.

- Se implementa un sistema de evaluación, control y vigilancia del sistema educativo en su conjunto y en cada uno de sus componentes.
  - Se da una descentralización evaluativa que se transfiere también a la toma de decisiones que se refiere al control y la gestión de los gastos de procedencia pública.
- **Reformas en la gestión y administración escolar**
    - Paralelamente a la descentralización política y educativa, se incrementa la autonomía en la administración, la gestión y organización de los centros de enseñanza creciendo la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa en su gobierno. Se delega así responsabilidades y tareas a las escuelas, lo que se conoce como dirección basada en la escuela.
    - No se percibe una tendencia descentralizadora en la administración del personal.
    - Los consejos directivos no distan de los de acá. Tal descentralización del poder, compite con la tendencia que existía en donde a los directores se les dotó de facultades para que a través de ellos se tomaran las decisiones pertinentes en los centros, así se cree un doble

eje en donde ambos compiten por el poder, un nuevo grupo que lo quiere y uno que tradicionalmente había estado constituido.

- Otra vertiente es la del binomio profesionalización/democratización en donde la primera aboga por un director especialista fuera del ramo docente y la segunda por el contrario lo que pregona es que tal función en la organización escolar se realice a través de los docentes, los cuales elegirían un colega para que dirija la organización escolar, con nombramientos periódicos.
- Se evidencia un deseo de administrar la organización escolar con tintes de empresa.

- **Reformas en lo financiero**

- Las comunidades locales progresivamente cooperan con los gastos.

### **2.3.3 Reforma educativa en Colombia**

La reforma educativa en Colombia, se realiza en un contexto social, cultural e histórico en donde se continúa la política de descentralización y modernización institucional que se emprende desde el gobierno de Betancur y Barco. Así, Cesar Gaviria apoya desde el poder el florero de Llorente que un grupo de estudiantes quiere adornar a través de una Nueva Constitución Política, jalonada desde una Asamblea Nacional constituyente.

El 9 de diciembre de 1990 se elige la asamblea y en 1991 se expide la nueva constitución política de Colombia con la cual queda derogada la constitución de 1886. Allí se daban amplias prebendas a ciertas clases sociales y se limitaba la participación política, la dignidad, el respeto, la diversidad cultural, la vida, la democracia, la justicia, el sometimiento a la ley, la autonomía y las creencias no sólo en el discurso sino en las prácticas sociales, comunitarias e institucionales.

Dentro del desarrollo constitucional, aparece la ley 30 de 1992 y la ley 115 de 1994 con las cuales se recrean las estructuras institucionales de la educación superior y de la educación básica primaria, secundaria y media respectivamente. Dichas reformas, como se mencionó en párrafos precedentes, modifican componentes del sistema, pero mantienen elementos que lo perviven. Acá al igual que en la constitución, se plasman unos ideales involucrando concepciones que siendo civilistas compiten con prácticas sociales, institucionales y culturales que se mantienen paquidermas y que desfavorecen un bien común, resistiéndose al cambio.

La constitución del 91 logra salir avante gracias a la ayuda del poder interno tradicionalmente instituido, a las presiones de los centros de poder internacional que desean un país modernizado y con la ayuda del pueblo que fue informado e instruido por el cuarto poder y por los grupos políticos alternativos que coalicionaron en su momento para hacer frente al bipartidismo reinante en

Colombia. Tal suceso ha representado y representará para Colombia un desarrollo político, social y cultural; elementos estos que aún no se ven claros en el contexto nacional, precisamente por el grado de afectación que presentaban y que para aquel entonces era indispensable modificar evitándose así una mayor descomposición en los órdenes antes mencionados.

La constitución trae consigo la posibilidad de un control político por la ciudadanía, una mayor participación, el mejoramiento en la toma de decisiones, el control fiscal, entre otros aspectos de interés no sólo para las clases menos favorecidas sino para los grupos de poder internacional que mediante tales concepciones y prácticas sociales, presionan una mayor efectividad dentro del estado con las consecuencias políticas, económicas e ideológicas que ello acarrea.

La reforma educativa promulga una mayor participación de sus actores, posibilita una autonomía enmarcada en la constitución y la ley. Permite la innovación y el cambio, fortalece la capacidad en la toma de decisiones a nivel institucional, incrementa la formación democrática y fortalece el control de los actores educativos en la administración de los recursos. Todos estos aspectos son necesidades sentidas en el orden de lo social e institucional y a los cuales desde la escuela se contribuye para generar un desarrollo personal y social.

La reforma educativa surge como producto de un consenso entre actores que identificando necesidades e intereses del orden local, nacional e internacional,

promulgan una plataforma legal y administrativa para que las organizaciones escolares no sean un polo opuesto a la realidad. Se plantea a ellas en palabras del comisionado Rodolfo R. Llinás;<sup>10</sup> el reto de contribuir en conjunto con la familia y la sociedad al " desarrollo entendido como el avance humano, económico, político y cultural construyéndose en medio de ello un legado de información al servicio de estilos de vida inteligentes y garante de la creatividad humana y de las futuras generaciones ". Tales palabras se convierten en una utopía por vivir y en una realidad que poco a poco se construye en espacios y tiempos, donde la interacción de los actores sociales presenta una identidad, pertenencia y compromiso parcos, con ese ideal de proyecto político e ideológico que no solo se sueña desde la misión de sabios, sino que se plasma por una parte en la constitución política, y por otra en la ley educativa que en 1994 se promulga.

Tal origen de un nuevo proyecto de persona y sociedad planeado desde una plataforma jurídica, se gesta precisamente en un contexto, en un espacio y en un tiempo donde, como se mencionó, las relaciones de carácter internacional y nacional exigen tal cambio. A nivel internacional la globalización, la producción transnacionalizada, la predica de la reducción estatal, el consenso entre las naciones por aclimatar el respeto a los derechos humanos, la tendencia a la universalidad y el respeto a la particularidad. A nivel interno la necesidad de desarrollar la ciencia y la tecnología, el incremento en la densidad de la población,

---

<sup>10</sup>. Valdes, Op. Cit., p. 59

el incremento en la demanda educativa, la ausencia de consensos en la sociedad civil, el debilitamiento entre los canales de comunicación entre la sociedad civil y el estado, la fragmentación de la sociedad y el consecuente debilitamiento del modelo democrático, el desgaste en la legitimidad del Estado, la crisis de gobernabilidad, el pobre desempeño y funcionamiento del sistema político, la corrupción, el conflicto, el narcotráfico, la restricción en la participación ciudadana son entre otras las circunstancias, <sup>11</sup> los sucesos que invitan a la transformación política, a la modernización del estado, a la transformación institucional que en la actualidad experimenta el país. Transformación de la que no se ve exenta el sistema educativo que como la formula la constitución en su artículo 67, se convertirá en " un derecho de la persona y en un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia y en la práctica del trabajo y de la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del medio ambiente " y en su artículo 70 en el que plantea que " el estado tiene el deber de fomentar y promover el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de identidad nacional ". La educación

---

<sup>11</sup>. Valdes, Op.cit., p. 82

se convierte pues en el medio a través del cual el Estado configurará la caracterización que en la carta política plantea, favoreciendo desde ella, su fin.

Dentro de tal análisis, la escuela tiene la responsabilidad de formar en la participación, aspecto este que contemplaba la constitución política nacional la cual en su artículo 1 reconoce a Colombia como república participativa y en su artículo 2 plantea como uno de los fines del Estado el de facilitarla. Igualmente en sus artículos 39 y 40 de la C.P.N. expresa el compromiso del Estado de contribuir a la organización y promoción de asociaciones profesionales, cívicas, sindicales comunitarias, juveniles (Art. 45). Planteando, además, en el artículo 57 y 95 estímulos y medios a través de la ley para que el ciudadano participe en la gestión y control de las empresas del sector tanto oficial como privado.

La ley 115 desarrolla la participación en la educación poniendo en práctica el artículo 68 en el cual se establece que la comunidad educativa participará en la *dirección* de las instituciones de educación. Tal dirección según la ley 115 se desarrollará a través de un Gobierno escolar constituido por el rector, el consejo directivo y el consejo académico (Art. 142). El consejo directivo (Art. 143) descentra el poder tradicionalmente ejercido en la institución por el directivo docente y amplía la participación a estudiantes, docentes, exalumnos(as) y padres y madres de familia y al sector productivo.

La ley general de educación contiene, además, las normas que regulan el servicio público de educación. Define y desarrolla la organización de la educación formal en sus niveles de educación preescolar, básica primaria y secundaria y media, no formal e informal para niños(as), jóvenes, adultos, campesinos, grupos étnicos, personas especiales y personas que requieran rehabilitación social. La ley desarrolla conceptos fundamentales como currículo, manual de convivencia, comunidad educativa, gobierno escolar, calendario académico, proyecto educativo institucional. Se ocupa así mismo de todo lo relacionado con los alumnos, los educadores, los establecimientos educativos, el gobierno escolar, la dirección, la administración, la financiación la inspección, la vigilancia y la participación.

Los cambios que se introducen al sistema educativo a través de ley 115 se inspiran en el principio de estado social de derecho en el que debe primar la democracia, la justicia y el respeto a las leyes y en los otros principios de ser un país con democracia representativa, con prevalencia de los derechos humanos fundamentales y la descentralización política y administrativa.

#### **2.3.4 Marco legal educativo complementario<sup>31</sup>**

Dentro del marco legal educativo complementario se encuentra la ley 30 de 1992. Esta reglamenta el servicio público de la educación superior, fija sus principios y objetivos, sus campos de acción y programas académicos, las clases de

instituciones de educación superior y los tipos de títulos que pueden ofrecer, la autonomía que constitucionalmente poseen, el régimen especial que las cobija, su nexos con el Centro para la Educación Superior, el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior y el Instituto Colombiano para Estudios Técnicos en el Exterior; su forma de financiación y vigilancia y los procedimientos de control.

Se considera un desarrollo constitucional, pues la carta política en su artículo 69, le confiere autonomía y régimen especial, al igual que la misión de investigar para el crecimiento social, cultural, tecnológico y científico garantizando el desarrollo y mantenimiento de las mismas constitucionalmente.

Por otra parte la ley 60 de 1993, conocida como la ley orgánica de competencias y recursos, establece las competencias y distribuye el situado fiscal según los entes territoriales - Municipios, departamentos, distritos y la nación. En buena medida a través de ella se organiza la administración y financiación de la educación preescolar, básica y media prestada por el Estado. En tal sentido a los municipios les corresponde administrar los servicios educativos estatales, financiarlos, controlarlos y evaluarlos. Las competencias de los departamentos y los distritos son administrar los recursos cedidos por la nación, planificar y ejercer las funciones de coordinación, subsidiariedad y concurrencia, actuar como intermediario entre la nación y los municipios. Asesorar y prestar asistencia técnica, administrativa y financiera, promover y evaluar la oferta y demanda de

---

<sup>31</sup>. RODRIGUEZ, Abel y Otros. Pedagogía del plan decenal de educación. M.E.N. p. 18

capacitación a docentes, regular en concurrencia con los municipios la prestación de los servicios educativos estatales y ejercer el control y vigilancia. Por su parte a la nación le compete formular políticas y objetivos de desarrollo, establecer normas técnicas curriculares y pedagógicas, administrar fondos especiales de cofinanciación, organizar y desarrollar programas de crédito, asesorar y prestar asistencia técnica y administrativa, distribuir el situado fiscal y vigilar y controlar la educación de los demás entes.

El plan decenal de educación es un instrumento sectorial fundamentado en el artículo 339 de la constitución, la ley 152 de 1994 en su artículo tercero, la ley 60 de 1993 en su artículo 14 y la ley 115 de 1994 en su artículo 72. Sus principales características son la de ser un plan indicativo, participativo y nacional. De igual manera sus principales retos son la cobertura educativa, la calidad de la educación, la equidad en la prestación del servicio y el mejoramiento de la gestión en la educación.

La convocatoria oficial del plan fue hecha mediante el decreto 1719 de octubre 3 de 1995, plan que crea reminiscencia con el de 1951 ( Misión Currie) con el de 1958 ( Misión Le Bret), con el quinquenal de 1957, con el de apertura educativa del expresidente Cesar Gaviria o con el del salto educativo del expresidente Ernesto Samper.

El plan dirige su horizonte educativo hacia las demandas que el contexto histórico y social requiere de la educación. Dentro de los desafíos<sup>13</sup> se plantea el consolidar un sistema político democrático para una sociedad que carece de una fundamentación política, el fortalecer la sociedad civil y la convivencia ciudadana en medio de la intolerancia y la violación reiterada de los derechos humanos que en el país se da. En construir una economía competitiva, equitativa, fundada en la sostenibilidad del ambiente, en reconocer el respeto a la vida, la diversidad cultural y étnica.

El plan permite que la educación no sea mas un asunto coyuntural y parcial en cada gobierno y se piense mas estratégicamente como compromiso de estado. Tal óptica involucra la planeación a largo plazo en la cual la democratización, descentralización y modernización de la gestión educativa es de vital importancia. En ella el director o rector del plantel educativo deberá lograr hacer equipo con los docentes facilitando una visión de conjunto. En tal equipo el sistema de administración forma parte del P.E.I. y debe fundamentarse en la asesoría e investigación de los eventos y sucesos que componen el entramado escolar con base en lo cual se planeará, organizará e implementará un sistema de gestión. Esto permite controlar a través de indicadores de gestión la calidad de los procesos adelantados por cada actor de la comunidad educativa, evaluándose su gestión para retroalimentarla.

---

<sup>13</sup> . MEN. Plan Decenal De Educación. 1995.p. 13.

## **2.4 LA DIRECCIÓN, PASADO Y PRESENTE**

### **2.4.1 La dirección en la edad moderna<sup>14</sup>**

La edad moderna comprendida entre el descubrimiento de América y la revolución Francesa trajo consigo el renacimiento, la reforma protestante, la revolución industrial, el estado, el fortalecimiento del cristianismo y del comercio. Los inicios de la edad moderna desconocen la historia educativa de los aborígenes, subvalorando su rica diversidad cultural. La educación dirige sus objetivos al desarraigo del nativo a quien se le inculca otro idioma, otra religión y una formación cívica " natural y ordenada ". Esta resocialización que se dirigía desde la educación manejada por la iglesia no contemplaba las competencias lectoras y escriturales. La dirección del aparato educativo favorecía la pureza de sangre e impedían en sus primeros inicios cualquier formación a quien no la tuviese.

En esta época se expande Europa gracias al desarrollo del Cristianismo y el comercio enfocándose la actividad administrativa a la organización de expediciones por tierra y por mar, a la realización de viajes comerciales y tráfico de mercancía, a la construcción de barcos, elaboración de manufacturas, al mercadeo de artículos.

La conquista y colonización de los nuevos mundos transformó la administración de tipo feudal por una monárquica la cual promueve el nacimiento de las firmas comerciales, los bancos, los empresarios, los seguros, las finanzas y el incremento del trabajo industrial. La dirección se da a través de monarcas absolutos y déspotas con claro espíritu colonialista.

La exclusión educativa así presentada que dirige sus objetivos hacia la reproducción del orden establecido desde la corona, encuentra contrapeso en pensamientos civilistas, en otras corrientes políticas y filosóficas que la permean

hacia la materialización de los ideales que inspiraron la reforma, la ilustración, la revolución francesa. Es así como líderes sociales a finales del siglo XVIII ponen en tela de juicio la autoridad, el poder, el orden establecido y los pésimos objetivos a que es dirigida la educación.

#### **2.4.2 La dirección en la revolución industrial**

La dirección de la escuela desde el momento republicano que se opone al colonial se centra en la posibilidad de identidad, cohesión, pertinencia y compromiso. La educación se separa de la iglesia para iniciar un camino de "autonomía " que permita dar respuesta a las demandas sociales que a los republicanos se les presentaban. Estas demandas, sin embargo, quedan insatisfechas pues el

---

<sup>14</sup> . RAMIREZ, Carlos. Teorías y enfoques sobre administración. UNISUR. Bogota. 1.991. p. 79

caudillismo, el militarismo, las luchas de independencia y la escasez de recursos menoscaban el logro de objetivos civilistas generando un crecimiento pobre en la educación.

Ya a finales de siglo XIX cuando se demandan materias primas y se cuenta con recursos, no se cuenta con los ideales que inspiraron el inicio de la época republicana, viéndose truncada así la aspiración de líderes sociales y educativos de materializar los ideales que el nuevo orden republicano requería.

La educación en esta época se mueve entre dualismos en donde importa para unos la educación integral y para otros la educación para el trabajo. Al posicionarse el segundo aspecto se deja atrás la producción artesanal pasándose a la producción hecha mediante maquinas, dentro de grandes fabricas. Aparecen nuevas formas de producción y de utilización del trabajo humano, así como modificaciones entre obreros y los dueños de los medios, las que determinan a su vez, estilos y comportamientos en donde la relevancia otorgada a la maquina y a los procesos tecnológicos deja de lado casi todo miramiento humano al trabajador.

La revolución industrial genera fenómenos económicos, sociales y políticos que obligan a estudiar problemas de muchos órdenes. Entre ellos los relativos a la dirección de las empresas, a la organización del trabajo y al manejo del personal como respuesta a las tensiones y conflictos que surgieron de las rupturas de las

condiciones de trabajo anteriores y sobre la aparición de nuevas formas de vida, hábitos, costumbres y pensamientos sobre el progreso y el bienestar del hombre.

Además del dualismo mencionado de una educación para propiciar competencias o generar competitividad existieron otros que marcaron a la educación en este siglo entre los que se encuentran la defensa y el combate a la educación confesional, el centralismo versus la descentralización en la gestión educativa. Así, desde estos dualismos, para los conservadores la dirección de la escuela debía estar centrada en una educación confesional, con restricción del acceso a los menos favorecidos y para los liberales esta debería estar enfocada hacia una educación laica, pública, abierta y con ampliación de cobertura.

Entre las anteriores contradicciones y posiciones y oposiciones, entra Colombia al siglo XX sin cumplir los retos planteados para el siglo XIX: Ciudadanía para todos, educación primaria universal y acceso común a la cultura que define la pertenencia a un pueblo.

La dirección en el sector productivo se enfocaba hacia una administración científica que como su nombre lo indica, es aquella que en la formulación de sus principios y en la búsqueda de soluciones para sus interrogantes acude al método de administración científica y lo aplica en sus procesos de planeación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación del trabajo. En ella Frederick Taylor nacido de 1856 analizó las características sociales, culturales y

ambientes que a nivel laboral se presentaban en su época descubriendo sucesos que varían los estilos y las tareas de dirección que tradicionalmente se habían tenido. A través de sus estudios de tiempo y movimientos, la dirección se racionaliza, creándose un sistema de estímulos al trabajador no solo económicos sino morales que hasta la fecha eran inexistentes y reconociendo su condición de individuo. Estas premisas antes no valoradas son, sin embargo, instrumentales valorándose el trabajo como un fin en sí mismo y no como un medio para el desarrollo humano. En ellas importa el proceso del trabajo y no la persona que por la superespecialización del mismo pasa a convertirse en un autómeta. Ese enfoque de la dirección hacia un fin meramente productivo es la principal desventaja de este enfoque administrativo.

Por esta misma época Henri Fayol ( 1841 a 1952) implementa la administración positiva, científica o experimental en la que la dirección se centra en la efectividad de cada uno de los componentes de la organización manteniéndose con base en ella unos principios de división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, dirección, subordinación del interés particular al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión de personal. Para Fayol, el director debe cumplir un ciclo administrativo para el logro de los objetivos por parte del personal, dicho ciclo es: Toma de decisiones, programación, comunicación, control y evaluación.

### **2.4.3 La dirección en los enfoques modernos de administración<sup>15</sup>**

Los enfoques modernos de administración se desarrollan en el siglo XX y con ellos los enfoques de la dirección. Hasta el tercer cuarto de siglo la dirección en la educación continúa centrandose en la calificación preferencial para dar respuesta a una economía cada vez más tecnificada dejando de lado en la escuela la filosofía de ésta como constructora de nación, como posibilitadora de una comunidad de ciudadanos esencialmente iguales. El desarrollo industrial fortalecido trae como consecuencia un mayor cubrimiento educativo el cual viene a darse aceleradamente en Colombia a partir de los años 60. Aspectos como el desarrollo social, el urbanismo acelerado que origina en periodos cortos de tiempo grandes ciudades, el cambio ocupacional producido por el desarrollo productivo de los sectores secundario y terciario obligan al estado benefactor<sup>16</sup> a fortalecer el cubrimiento educativo a las clases menos favorecidas, dejando así de impartir educación exclusivamente a la clase media a través de un sistema altamente centralista.

La dirección de la educación varía a partir de la década de los ochenta en Colombia, con el movimiento pedagógico. El establecimiento de políticas sociales permite el fortalecimiento de la educación que aumenta su cubrimiento y que cuestiona su calidad para mejorarla. Su mejoramiento se dirige a través de

---

<sup>15</sup>. RAMIREZ. Op. Cit., p. 84.

diferentes enfoques de dirección en donde en ocasiones interesa el talento humano que en la escuela está asentado, estableciéndose entre él y el directivo docente relaciones de reciprocidad a través de una *administración humanista*.

En otras, principalmente en el sector privado, al cuerpo directivo de la organización solo le interesa el funcionamiento efectivo de las unidades funcionales de la organización, valorándose más que el individuo, el puesto de trabajo que él ocupa, la eficiencia y eficacia del mismo; es decir, interesando solo la estructura de la organización que es dirigida por una persona con autoridad formalmente constituida. Aquí las normas son escritas, la jerarquía es evidente y se busca la eficiencia mediante normas técnicas. Dicho *enfoque estructuralista* de dirección, fija tareas, planifica el trabajo, lo divide, estructura una autoridad para controlarlo, ubica cada puesto de trabajo según las necesidades de la estructura, estructura los métodos de dirección y ejecución de la tarea.

Al contrario de esta visión estructuralista de la organización, la *escuela behaviorista* piensa que lo más importante en las organizaciones no son las tareas, los puestos de trabajo, las estructuras de la organización dirigidas por un directivo. Para ella se constituyen las personas en el componente más valioso de la organización, las cuales al sentirse valoradas como tal, contribuyen al logro de las tareas de una forma efectiva. Apoyándose de la teoría " Y " valora la tendencia

---

<sup>16</sup>. GOMEZ, Buendía Hernando. Educación Agenda del Siglo XXI. Hacia El Desarrollo Humano. Programa de Naciones Unidas Para El Desarrollo. 1998. p. 138.

humana a innovar, a desarrollar el talento, a buscar realizaciones novedosas y a asumir responsabilidades y niveles mas altos de actuación.

Dentro de estos enfoques administrativos que están presentes dentro de la dirección de las instituciones estatales en este periodo benefactor se encuentra también la *administración por objetivos* en la cual el directivo en conjunto con todos los miembros de la organización, determina los objetivos que se desean alcanzar en un tiempo razonable, según puestos de trabajo, fijándose metas que sirven para su alcance y materializándose por cada una de las personas responsables de los diferentes procesos y unidades funcionales de la organización.

Los anteriores enfoques de dirección permanecen aun en el estado neoliberal<sup>17</sup> que aparece en el escenario internacional debido a la crisis que sufre el estado benefactor, fenómeno mundial asociado con la globalización que obliga a revisar el alto gasto del sector publico y la ineficiencia del gasto social. No se deja esperar con ello el recorte presupuestal en la inversión pública y social, aspecto este que no toca al sector educativo que se mantiene como uno de los medios fundamentales para el fortalecimiento de la identidad nacional y un medio para generar desarrollo científico y tecnológico que permita cerrar la brecha entre los países mas desarrollados y menos desarrollados, aspecto último que se queda

---

<sup>17</sup>. Ibid., p. 154.

mas en el plano del discurso que en el de la praxis, pues a plenas puertas del siglo XXI se constituye en una debilidad y una deuda que el sistema educativo aun no desarrolla.

## **2.5 LA DIRECCIÓN EN LAS INSTITUCIONES SOCIALES**

Nuestra sociedad contemporánea suele denominarse sociedad industrial, sociedad democrática, sociedad capitalista o sociedad de previsión. Igualmente podría llamarse sociedad organizada ya que se caracteriza por su organización multifacética y por el número elevado de formaciones sociales complejas racionalmente constituidas hacia fines. Tales formaciones son las instituciones burocratizadas que han surgido en los campos más importantes de la vida, como por ejemplo, las empresas, los hospitales, las prisiones, las escuelas, las universidades, las iglesias, entre otras. Todas estas formaciones sociales son orientadas hacia fines concretos alcanzables en ellas mediante diferentes estilos de dirección.

La organización escolar como institución social tiene de común a todas las organizaciones, que se trata de una formación social articulada con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones; tiene de común el estar orientada y *dirigida* de una manera consciente o al menos en su intención, hacia fines y objetivos específicos y por último el estar configurada racionalmente.

Los actuales componentes de la organización escolar al ser combinados, organizados y dirigidos hacen necesaria una reglamentación, una delimitación de competencias, una definición de papeles, una delegación de la autoridad, una comunicación permanente, una motivación y un estilo de liderazgo y dirección que le permitan cumplir los fines por ella establecidos.

La organización como sistema social, entendiéndose el sistema como algo que cumple un objetivo, con componentes, estructura y procedimientos,<sup>18</sup> fue sociológicamente planteada por Herbert Spencer, ocupando hoy el concepto de sistema social una posición clave.<sup>19</sup> El sistema como un todo integrado por elementos que guardan una relación recíproca, cuando es social requiere para el cumplimiento de sus objetivos de una dirección. Pensar que en una organización las diferentes partes que la componen, actuarán de por sí integradamente, sin una intención que las organice, que las controle, que las dirija, sería ilusorio. La dirección además de dar respuesta con técnica y arte a lo anterior, permite crear consenso entre los contrarios que en la organización se presentan. Los intereses de la organización con los de las personas, la autonomía con la dependencia de las unidades funcionales, el poder con la reciprocidad que se produce entre las partes sociales de ese todo.

## **2.6 LA DIRECCIÓN EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

---

<sup>18</sup>. VERZELLO. Robert. Procesamiento de datos. Conceptos y Sistemas. McGraw. Hill. 1.982. p. 20.

La institución escolar a partir de la ley 115, fundamentada en los principios rectores de la constitución política de Colombia expedida en 1991, descentra la dirección en la organización escolar. La dirección en antaño ejercida según los principios de los clásicos de la administración con un estilo de dirección vertical y autoritario, se replantea pasándose a estilos más participativos y horizontales.

La ley 115 define como gobierno escolar a una estructura organizativa integrada por el rector, el consejo directivo y el consejo académico. Ello conforme al artículo 68 de la constitución política en donde se plantea entre otros aspectos que la comunidad educativa participará en la *dirección* de las instituciones educativas.

Los directivos docentes de las instituciones escolares se entroncan en las diversas subestructuras de éstas. La especificidad de su puesto de trabajo dentro de la organización escolar, las funciones que desempeñan, el rol que ocupan dentro de la organización por un lado les permite ejercer un papel clave en la dinámica de las diferentes estructuras de la organización escolar y por otro cumplir su labor haciendo uso de las herramientas que ofrece la gerencia y la administración educativa para con sus aptitudes y actitudes; generar un clima organizacional que inflencie al talento humano al logro de los objetivos, propósitos y fines que de

---

<sup>32</sup>. RITZER, George. Teoría Sociológica clásica. McGraw-Hill. 1.993. p. 132.

acuerdo a la constitución y la ley, en el proyecto educativo institucional que preside se hallan trazado.

Es de acotar que la organización escolar en la sociedad contemporánea no sólo se le invierten grandes recursos financieros, materiales, físicos y temporales; sino que se le exigen, además, responsabilidades que la institución escolar no han sido capaz de asumir tal vez por pedírsele más de lo que puede dar; <sup>20</sup> responsabilidades entre las que se citan el fomento de un desarrollo a escala humana, en favorecimiento en la construcción de un proyecto de persona sociedad, la formación para la vida y el trabajo, la generación de conocimiento tecnológico, científico y técnico, el fomento de valores que cimenten la paz, la democracia, el respeto de los derechos humanos, la libertad, la fraternidad, la igualdad,... Estos logros exigidos desde las necesidades socioeconómicas y politicoculturales pretenden ser alcanzados por la escuela a través de todos los procesos que en ella se realizan y que deben ser *dirigidos* desde el P.E.I. en su elaboración, implementación y evaluación por el talento humano de la institución con base en una cultura organizacional donde la *dirección participativa* juega un papel fundamental en el logro de los objetivos de la Escuela. Son estos los retos del *directivo* docente.

---

<sup>20</sup> . HOLT, Jhon. El Fracaso de la Escuela. Alianza Editorial. 1.997. p.14.

Se señala pues la escuela de ineficiente e ineficaz pensándose que las instituciones publicas tienen menor efectividad respecto a las instituciones privadas, consolidándose una educación tecnocrática que desde las segundas se brinda, quedando intacto el problema de que ambas adolecen: una educación para el desarrollo no solo económico sino principalmente social y personal.

Si bien es cierto que se critica la ineficiencia en la organización al hacerse evidente la falta de vinculación escuela - sociedad, escuela - ciencia, escuela - conocimiento, escuela - industria; no existe la pregunta sobre el papel que juega la dirección en ese divorcio, como interviene la dirección en las gestiones inefectivas y efectivas, en organizaciones innovadoras y con miedo al cambio.

Al percibirse el valor de las organizaciones y en este caso la importancia que la cultura le concede a la escuela, se hace fundamental concatenar el esfuerzo supuestamente impersonal de ellas en sentidos pensados, valorados, creados, contruidos; por un grupo en cuya dirección participativa, en cuya dirección con compromiso, pertinencia e identidad en sus miembros; radica el logro estético de sus objetivos.

## **2.7 DIRECCIÓN Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.**

La dirección debe organizar inteligentemente, con racionalidad sustantiva, con sensibilidad humana; los diferentes componentes del proyecto educativo

institucional. Se entiende acá la organización como una forma en que interactúan las partes del todo para que estando inmersas compongan un todo sin despreñar su particularidad.<sup>21</sup> La organización que toma los componentes del P.E.I.: el conceptual, el pedagógico, el administrativo y el de proyección comunitaria y las diferentes partes que a estos elementos componen para integrarlos, para darles una intencionalidad, para propiciar con ellos la vivencia de un trayecto, de un proceso que permita a la persona y al grupo social potencializarse para potenciar; se concibe para alcanzar logros que no es posible dejar al azar, a la libre materialización. Logros que no se obtienen solo deseándolos, solo pidiéndolos, solo contemplándolos; logros que para su materialización requieren de participación con intención, participación con dirección, deseo con acción consciente, con un desequilibrio para el equilibrio.

La organización escolar como subsistema social, determina y es determinada por el contexto en que se mueve. Ella en un capitalismo naciente que se consolida racional y maquiavélicamente esta sujeta a las "leyes" racionales, positivas del mercado. Para sobrevivir tendrá que reconocer su contexto, reconocerse, desalienarse. Como se mencionó, estar, pervivir y sobre todo poder ser, poder tener sentido dentro y para el ámbito en que se mueve; para crearlo, deconstruirlo, o eliminarlo; hechos que no resultan por sí solos.

---

<sup>21</sup> . SCHILEMENSON, Aldo. Organizar y Conducir la Escuela. Reflexiones de Cinco Directores y Un Asesor. Paidós. México. 1.996. p. 142.

Aunque las personas son el fuego, la candela, la vida de las organizaciones; con su ausencia, éstas permanecen. Sin embargo, son realmente ellas con su trabajo en equipo, con su trabajo en grupos, con procesos significativos de desarrollo, con autonomía y determinación consciente, ética y responsable; lo que permite el alcance de los objetivos de supervivencia y efectiva gestión de las organizaciones.

En tal sentido el proyecto educativo institucional busca como unidad básica de la planeación, tener en cuenta no solo los objetivos, metas, propósitos y estrategias que la nación en su plan <sup>22</sup> y programas educativos esbozó; sino acercarse a las necesidades del contexto institucional. Lo nacional y lo local convergen holísticamente para desde su reconocimiento propiciar la diversidad dentro de la unidad.

Tendrá que aprender pues la organización escolar, en palabras de Eric From, a dejar de ser para ser, dejar atrás los modelos verticales, rígidos, cerrados y autoritarios de dirección que caracterizaban los paradigmas antes de 1991 para con base en los expresados por la constitución política; propiciar espacios de solidaridad, cooperación, investigación, comunicación, trabajo en grupo; espacios democráticos, horizontales, oxigenantes que en vez de distanciar la organización escolar la acerquen; en vez de alejarla, la encuentren; en vez de desaprenderla, la aprendan.

---

<sup>22</sup> . MEN, Op. Cit., p. 12.

Este reto de aprendizaje para el encuentro y la convivencia, para la construcción y la vida dentro de las fases por las que se atraviesa en el diseño de un P.E.I.<sup>23</sup> deben partir de la claridad personal y grupal, de una necesidad personal y social que dirigida, permita responder a los cambios y retos que la sociedad y la cultura espera de la educación. Para la escuela ha sido más fácil no actuar con ideas "creativas y transformadoras de un nivel superior, que trasciendan lo inmediato y circunstancial y le permitan construir su propio ambiente físico y social"; ( Misión Ciencia Tecnología y Desarrollo, 1993) Ella en vez de determinarse, se ha dejado determinar teniendo miedo al cambio y no permitiéndose dejar con altura, atrás, una tradición no precisamente hermosa, que le pesa a costas.

La dirección en tal sentido debe propiciar ambientes en los que los modelos mentales que perviven de una tradición premoderna y nefasta, se superen. Ambientes donde la escuela no solo se dedique a los conceptos técnicos y despolitizados, academia muerta; sino donde se posibilite una comunicación consigo, con los demás y con lo otro.

La responsabilidad de propiciar espacios para inventar este nuevo presente, este nuevo ambiente que circunde la institución escolar, estos nuevos vientos,<sup>24</sup> recaen sobre los líderes de la organización, sobre sus directivos; pues son ellos los que

---

<sup>23</sup> DURAN, José Antonio. El Proyecto Educativo Institucional. Una Alternativa Para El Desarrollo Pedagógico y Cultural. Editorial Mesa Redonda. 1.994. p. 55-93.

tienen el arte y los variados conocimientos para implementar y sortear las vicisitudes de la gestión.

Implica lo anterior, dejar atrás la manía de las instituciones de dedicarse solo a la "reflexión pedagógica" y olvidarse de que en la institución se requieren espacios para organizar los procesos de aula, los procesos de programas, los procesos del proyecto educativo institucional. La organización escolar debe de pensarse, de comunicarse a través de sus actores, de los sujetos que a ella se deben, con ella misma; para contrarrestar sus debilidades y atenuar sus amenazas, para perpetuar lo positivo y posibilitar lo factible. Debe pues pensar en su organización a través del liderazgo de los directivos; de sus líderes, por los recursos conceptuales con que ellos deben contar para hacerlo, precisamente por el rol que asumen. Se percibe en ellos tiempo, conocimiento, un puesto de trabajo para ejercer tales funciones, un perfil que así lo permita.

## **2.8 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:**

### **2.8.1 Marco legal de los proyectos:**

El proceso educativo amerita de instrumentos de planeación que permitan planificarlo en beneficio de la comunidad educativa y la sociedad. La

---

<sup>24</sup> . ORDONEZ, Carlos. Administración y desarrollo de Comunidades Educativas. Hacia Un Nuevo Paradigma de organización Escolar. Editorial Mesa Redonda. 1.995. p. 27.

responsabilidad del uso de los instrumentos de planeación como el plan, el programa y el proyecto en el sector educativo como se consigna en la constitución, el plan decenal de educación y la ley 115 no solo es responsabilidad del los entes oficiales, sino que su aplicación, amerita el concurso de todos los actores sociales.

Los instrumentos de planeación cobraron gran realce a partir de la constitución de 1991. En sus artículos 366 y 343 se da evidencia de ello. Con ella se realizaron grandes cambios en el ámbito de la administración pública a través de la expedición de la ley 179, o del estatuto orgánico de presupuesto la cual reza en su artículo 23 que no se podrá ejecutar ningún programa o proyecto que haga parte del Plan General de la Nación -PGN - hasta tanto se encuentre evaluados por el organismo competente y se encuentre registrados en el banco nacional de programas y proyectos. Los órganos autorizados para cofinanciar los mencionados proyectos en la cobertura de esta ley orgánica, cofinanciaran proyectos, a iniciativa directa de cualquier ciudadano, avalados por entidades territoriales, ante órganos cofinanciadores o a través de aquellas.... De igual forma la constitución posibilitó la expedición de la ley 152 de 1994 o ley orgánica del plan de desarrollo, que en los artículos 1 y 2, menciona el plan como aspecto global de todas las actividades de un proceso de desarrollo, dentro de un periodo determinado que puede variar temporalmente, siendo su cobertura y alcance mayores que la de los programas y los proyectos. Por otra parte, la ley en su artículo 27 habla de el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional

como instrumento para la planeación que regirá los programas y proyectos viables técnica, ambiental y socioeconómicamente, susceptibles de financiación con recursos del presupuesto general de la nación.

Este marco jurídico de los instrumentos de planeación enlaza la relación plan, programa y proyecto, informando los medios que se ha de seguir para la materialización coordinada por los actores sociales, de planes, programas y proyectos, no solo en el ámbito educativo, sino en otros sectores de la administración pública.

El plan, al ser un conjunto organizado de fines, objetivos, programas, proyectos, instrumentos, y recursos para alcanzar un propósito, se diferencia de los programas y proyectos en sus niveles de concreción y especificidad. Para el caso de la educación, existen dos planes a ser considerados para el diseño, implementación y evaluación de acciones educativas: El plan decenal de educación, como instrumento político y para la presente vigencia, el plan nacional de desarrollo como instrumento legal.

El programa por su parte, se entiende como un conjunto de proyectos que desarrollan un plan. Como el plan, tiene una serie de componentes: Objetivos, actividades, recursos, cronograma y criterios de evaluación. Es de acotar que los programas educativos vigentes se encuentran en los planes mencionados en el párrafo anterior.

El proyecto sería por su parte la unidad básica de planeación, a través del cual se materializarían los programas, que componen el plan de desarrollo de una organización o sector social. Se convierte el proyecto, como de hecho lo reza el anterior marco legal, en medio para dar solución inteligente a un problema social, bien sea por la comunidad o por cualquier persona natural o jurídica.

### **2.8.2 El proyecto en la institución educativa:**

Como consecuencia de una falta de políticas para la planeación antes de la constitución política de 1.991, las instituciones educativas se preocupaban solo los procesos de enseñanza aprendizaje, descuidando los procesos de gestión pedagógica y administrativa que permiten a la institución educativa, materializar sus objetivos y su misión social, cultural, política y económica.

El proyecto educativo institucional como instrumento de planeación se contempla en la ley 115 de 1.994, en su artículo 73. Como se reza en el párrafo del mismo artículo, el P.E.I. debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la región, del país; ser concreto, factible y evaluable.

Tal caracterización del P.E.I., le implica que desde una descentralización administrativa de la educación, las instituciones educativas, con sus comunidades educativas, diseñen, implementen y evalúen un proyecto educativo que articule los

intereses, necesidades y demandas no solo del entorno inmediato de la institución, sino de contexto local, regional, nacional e internacional en que ella se desenvuelve.

El proyecto no debe solo limitarse a contemplar y plasmar en el los asuntos administrativos de la organización escolar. El debe además de este componente, tener en cuenta otros como el teleológico, el pedagógico y el de proyección comunitaria. Estos atravesados por ejes como la investigación, la evaluación y la practica; en el marco de unos principios de flexibilidad, construcción permanente, consenso y trabajo grupal; han de posibilitar su retroalimentación y cualificación permanente, en la que se busque además del logro de las políticas educativas, una comprensión y valoración del papel que juegan los actores educativos en su interacción, para el beneficio del desarrollo educativo y social.

Para su diseño, el proyecto educativo parte de una fase de caracterización que permite a los miembros de la comunidad educativa participativamente realizar un diagnostico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; que se presentan en cada uno de los componentes de la organización y la relación de éstos con el medio externo de la institución. Este momento en el diseño del P.E.I., cobra especial importancia puesto que permite la integración, el trabajo en grupo, la participación, la autonomía, el respeto por el otro, la sensibilización de los actores frente a su función política como actores sociales; sólo por mencionar

algunos elementos que este momento del proyecto educativo posibilita para la recreación de la nueva institución educativa.

Finalizada la fase de caracterización, es posible continuar con la etapa de formulación, la cual fundamentada en información pertinente obtenida por grupos de trabajo que conscientes de su responsabilidad social; de forma creativa, innovadora, interdisciplinar y cooperada; dan contenido al componente teleológico ( principios, fundamentos, fines, objetivos, filosofía, misión, visión y perfil); al componente administrativo (organización de asociaciones, manual de convivencia, gobierno escolar, evaluación administrativa, modelo administrativo, sistema de matrículas y pensiones) el componente pedagógico ( estrategias pedagógicas, acciones pedagógicas, plan de estudios, modelo pedagógico, evaluación del aprendizaje, proyectos pedagógicos formales y no formales, la investigación) y el componente de proyección comunitaria (programas y proyectos de proyección, procedimientos de relación interinstitucional).

La fase de formulación, con los mencionados componentes y subcomponentes del P.E.I., ha de permitir que la institución educativa mejore su calidad, a través de un incremento cualitativo de las interacciones entre sus miembros, para comprensiva, crítica, investigativa y organizadamente; mejorar las dinámicas y procesos que cualifiquen las dimensiones político ideológicas y técnico pedagógicas de la organización escolar. Esta fase de formulación se caracteriza por romper el modelo burocrático, calculado e impersonal para desde un enfoque estructural e

interaccionista permitir a sus miembros ser los actores y protagonistas directos del proyecto histórico, social y cultural que la sociedad colombiana requiere dinamizar desde la escuela.

Formulado el proyecto educativo, la fase siguiente es la de implementación, desarrollada a través de una gestión y gerencia colegiada que posibilitó la planeación del P.E.I.

La gerencia colegiada tiene como propósito lograr el adecuado funcionamiento de la organización escolar, a través del adecuado aprovechamiento de los recursos que están en función de los intereses, necesidades y demandas que tanto interna como externamente se van definiendo a la institución educativa. La implementación del P.E.I será más funcional en la medida en que su gerencia se realice por medio de tareas como la planeación, la organización, la dirección, el control y la evaluación aplicadas tanto al desempeño de las personas como al desenvolvimiento de los procesos que se planteen como indispensables para la organización.

Las tareas necesarias para el logro de los fines y objetivos definidos por la comunidad educativa, podrán realizarse con mayor efectividad si responden al seguimiento de un proceso administrativo previamente determinado, que tenga como objetivo permitir a la organización escolar, generar los beneficios que ella espera y de ella la sociedad demanda.

La gerencia en conjunto con las personas y las tareas se convierte en los tres pilares fundamentales para la implementación efectiva del P.E.I. Lo que distingue el trabajo administrativo de cualquier otro tipo de labor, es que la administración se concentra en la conservación de la organización, o dicho de otra forma, es la que permite la conuinación y dirección de personas y las tareas para lograr propósitos que redunden en beneficio de la organización que se dirija.

En este orden de ideas es indispensable, para obtener mayores beneficios de la practica administrativa en la implementación del proyecto educativo, distinguir en el trabajo etapas o taréas como las ya mencionadas: La planeación, la organización, la dirección, el control y la evaluación. A través de ellas se ha de lograr en una construcción permanente, las demandas que ha la escuela se realizan para que contribuya al desarrollo de la identidad, la pertinencia, la participación, la democracia, el respeto a la digindad humana y al desarrollo economico a través de un efectivo conocimiento.

## **2.9 CALIDAD EN LA EDUCACIÓN**

La concentración de poder de la iglesia en los siglos XIV, XV, XVI y XVII hace que el estado cree un fuerte sistema educativo centrado en la ley y en la norma jurídica que tenia como objetivo sobre todo la formación del ciudadano.

Se posibilita al igual en este siglo un pensamiento para la igualdad, la fraternidad y la libertad; elementos que se reclaman en la revolución francesa, corriente de la que no esta exenta Colombia que si bien se ve seducida por ella a través de las ideas libertadoras en la época colonial, no logra perfilarse en el ámbito de dichos ideales.<sup>25</sup>

En este contexto se encuentra Colombia en el siglo XX con un capitalismo naciente a nivel mundial y muy incipiente en ella. Es así como a mediados del " siglo XX el estado y el sistema educativo son asaltados por la necesidad de adaptar la educación a la economía. Allí surgieron todas la políticas desarrollistas para la educación: La fabrica era el lugar de formación ideal, hacia la industria debía tender toda la preocupación pedagógica, una pedagogía para el trabajo. Esto generó que la calidad de la educación, estrategia que surgió en la época, fuera un asunto eminentemente económico" paradigma que coincide con una etapa expansiva de diversificación industrial de su consolidación y desarrollo hasta finales de la década de los setenta en Colombia.<sup>26</sup>

La centralización de la educación por el estado desde el siglo XVIII y las políticas desarrollistas implementadas a mediados del siglo XX generaron como consecuencia la separación de la educación de la sociedad. Ello influye en conjunto con la crisis de la década de los ochenta a la crisis del sistema educativo

---

<sup>25</sup>. García Marquez, Gabriel. Por un País al Alcance de los Niños. Colombia Al Filo De La Oportunidad. MEN. p. 47. 1994.

cuestionándose su calidad al no tener correspondencia los procesos educativos y las practicas pedagógicas con el proyecto político e ideológico vigente.

Situaciones problemáticas pasadas y presentes como la falta de capacitación de los maestros, sus salarios, la seguridad, los paradigmas positivos que guiaban el proceso educativo, la concepción político-administrativa de la educación como gasto, la falta de una educación alterna, los preocupantes indicadores de cubrimiento, el cubrimiento sin calidad... generalizan en conjunto con la década perdida de los ochenta una crisis de poder que es negociada políticamente en 1991 por presión interna del "estudiantado" y externa de los centros de poder internacionales, generándose como producto de los actores sociales hegemónicos que pudieron estar y nombrados para la asamblea nacional constituyente, la nueva constitución política de Colombia. Esta implícitamente contiene nuevos paradigmas acordes a las necesidades sociopolíticas contemporáneas pariéndose así una nueva nación que en la negociación obtuvo un derecho positivo favorable para un mejor proyecto de sociedad pero que a la fecha se resiste a cambiar.

Esta nueva propuesta de sociedad jalona una reforma educativa experimentada inicialmente en Francia, España y posteriormente en América Latina. Se pretende con esta no solo contrarrestar las debilidades anteriormente expresadas, sino con nuevos paradigmas y estrategias no tradicionales emplear el conocimiento como lo sugiere la misión de sabios a través del uso adecuado de las habilidades

---

<sup>26</sup> . MENDEZ, Rodolfo. Formación del Capitalismo en Colombia. Bogotá. Grijalbo. 1.988. p.166.

comunicativas como el hablar, escribir, escuchar; habilidades estas que permitirán buscar información, seleccionarla, socializarla, recrearla y producir con ella conocimientos. Se pretende pues que cada persona debe estar capacitada para manejar los códigos culturales básicos de la modernidad, o sea, el conjunto y destrezas necesarias para participar en la vida pública y desenvolverse productivamente en la sociedad moderna".<sup>27</sup> Dentro de ello está implícito por una parte retornar a las políticas del siglo XIX que pensaron en la formación de ciudadano y por otra considerar la educación no ya como un valor para fomentar la adquisición efectiva de recursos humanos y financieros, sino como valor para la capacitación técnica y científica, como un servicio que se preste y gestione con alta eficacia. "El objetivo es circular, producir, comunicarse, estar en conexión. El objetivo es informarse, informar y estar en el circuito de la información. Esto es un servicio. Comprar y vender información." ( Quiceno Castrillón, Humberto. En: Tendencias Pedagógicas Contemporáneas).

Con base en lo anterior, puede decirse que el concepto de calidad presenta unas características que lo hacen lleno de potencialidades. El concepto de calidad es en tal sentido complejo y totalizante al permitir ser aplicado a cualquiera de los elementos que se encuentran en él al campo educativo. Es social e históricamente determinado al leerse de acuerdo a una realidad específica, con una formación social concreta, en un país concreto y en un momento concreto. Se constituye en

---

<sup>27</sup> . MAGENZO, Abraham. Educación y Sociedad. Medellín. Región. 1.995. p. 124.

imagen objetivo de la transformación curricular y por lo tanto en patrón de la eficiencia del proceso convirtiéndose lo que se entiende por calidad según el contexto específico, en norte para orientar la dirección de las decisiones, para ajustarlas o reajustarlas.

La calidad de la educación en tal sentido, se presenta cuando existe una congruencia o consistencia entre los ejes fundamentales en el ámbito ideológico, político y pedagógico y la organización del aparato educativo. Así, cuando no se percibe inconsistencia entre el proyecto político vigente con el proyecto educativo, no se cuestiona la calidad de la educación.

La pérdida de calidad se percibe a través de hechos que inciden en que la definición de los principios vertebradores hayan variado en la sociedad, tanto en las representaciones sociales como en el discurso académico; y la organización de las estructuras de la educación y sus aspectos fenoménicos concretos no cambian en función de las demandas, intereses y necesidades sociales. Esta ruptura se vive como pérdida de la calidad, en la medida en que lo que se pierde es la significatividad social del aparato educativo.

Los principios vertebradores fundamentales para la definición de la calidad de la educación pueden agruparse en dos grandes dimensiones: Las definiciones político ideológicas que surgen a partir de las demandas y requerimientos que el cuerpo social hace a la educación entre las que se citan la distribución y

generación de conocimiento socialmente válido, las demandas culturales de identidad, las demandas políticas de democracia, participación y solidaridad y las económicas relacionadas con el trabajo productivo. Por su parte la dimensión técnica y administrativa tiene que ver con lo epistemológico, lo pedagógico y lo organizativo administrativo. Desde lo epistemológico se precisa definir el conocimiento a enseñar, las áreas o disciplinas y los contenidos. En lo pedagógico la educación ha de determinar las características del sujeto que aprende, como aprende el que aprende, como enseña el que enseña y como se estructuran las propuestas didácticas para el proceso. Por último en el eje de organización se han de definir desde lo educativo pertinentemente la estructura académica, la institución escolar y su gobierno.

Son las dos dimensiones con sus respectivos componentes los que permite definir desde su evaluación si una educación es de calidad o no, en tanto ellos son coherentes con el proyecto de persona y sociedad que hegemonícamente se manifieste.

## **2.10 LOS ENFOQUES SOCIOLOGICOS PARA EL ANALISIS E INTERPRETACION EN LA EDUCACIÓN:**

La investigación sociológica ha centrado su estudio en la escuela a partir de la segunda mitad del siglo XX. Desde ella se configura la institución como un conjunto de partes que al poner en acción estrategias, procedimientos y

mecanismos; constituyen los auténticos resortes de acción y experiencia que se tejen en el ámbito escolar.

El análisis de la urdimbre que se teje en la organización escolar puede hacerse desde un enfoque funcionalista como generador de formas de elaboración teórica que se basan en el presupuesto de que la vida real de la organización se funda en una red de relaciones ontológicamente reales, relativamente ordenadas y cohesivas. Así, el presupuesto básico de este enfoque consiste en que la sociedad tiene una existencia objetiva y un carácter sistémico en el que las relaciones entre sus elementos son relativamente ordenados y coherentes. Este enfoque ha sido criticado por Tyler como deshumanizador, pero que al abandonar su determinismo comparativo positivista presenta validez para el análisis de la organización escolar.

La tradición teórica dominante que subyace al enfoque de la escuela como sistema social puede situarse en el funcionalismo estructural de Parsons. Este elaboró el modelo de sistemas sociales aplicado a las organizaciones sociales en general y Hillis, lo aplicó en particular a las escuelas. Desde el funcionalismo parsoniano la estructura de la organización se adapta efectivamente a las demandas culturales, políticas, sociales y económicas que el medio externo a esta realiza, enfrentándose y sobreviviendo en este.

El enfoque parsoniano se basa en la identificación de todas las relaciones sociales en términos de modelos de interdependencia entre los cuatro imperativos

funcionales del sistema: Adaptación, consecución de objetivos, integración y mantenimiento de pautas, denominado a veces latencia o manejo de tensión.

En este esquema, la escuela suele asociarse como función de mantenimiento de patrones, en lo relativo a la interiorización de compromisos y la asignación a cada generación de tradiciones seleccionadas, las que en las sociedades modernas se enfocan al desarrollo humano y/o laboral, al establecimiento de capacidades y compromisos.

La escuela en este enfoque sistémico se fundamenta a partir de una metáfora organísmica que configura la escuela como un conjunto rígidamente constituido de funciones, roles, normas y significados que limitan en este enfoque la consideración de valores y objetivos que la escuela establece. A pesar de ello, para Parsons el principal punto de referencia para analizar la estructura de cualquier sistema social es su patrón de valores. Resalta de igual manera las actividades de organización que tienen un contenido sustantivo (técnico, directivo e institucional). Se trata acá de ir de un modelo sociotécnico basado en lo que el profesor, estudiantes y funcionarios de administración hacen en realidad.

La estructura concensualista (Valores y Objetivos) se ve apocada por la teoría de la contingencia, modelo analítico que muestra tendencias hacia el determinismo tecnológico como ambiental. En este respecto a la escuela predominan sus formas de organización, ambiente donde se desarrolla la tarea, forma de tratar su materia

prima, etc. actividades de la organización que predominan en los funcionalistas modernos y que permiten ubicar según las actividades organizadas realizadas en cada momento histórico de la escuela, el papel que esta cumpliendo.

Además del funcionalismo de Parsons y del enfoque de contingencia, otra teoría básica en el análisis del ambiente educativo escolar, lo constituyen los fundamentos conceptuales aportados por Weber el cual trato de caracterizar las pautas de organización distintivas de las sociedades occidentales en su constructo " tipo ideal" de las administrativas burocráticas. Ellas consisten en tareas y cometidos regulados de manera oficial, sujetas a una división funcional del trabajo, de forma jerárquica, reguladas por formas de procedimiento y ocupada por funcionarios expertos y pagados que ganan su puesto en virtud de elementos conraídos. El aparato en cuestión es regido por normas impersonales y racionalidad calculada, cumpliéndose las funciones con independencia de las personas.

Es posible considerar estas propiedades en diferentes tipos de análisis: estructural (formalización de reglas, procedimientos, jerarquía, especialización) comportamental (objetividad, formalismo, precisión, impersonalidad) y funcional ( forma de adjudicación de plazas, remuneración y promoción de funcionarios).

La organización se consideraba formal, es decir, técnica y calculada, para tomar decisiones cuando los fines estaban claros, evitando la acción a través de criterios de valor teleológicos.

El estudio del modelo burocrático se funda en el estudio de la racionalidad formal y sustancial, lo que permite en la segunda tener empatía con determinados actores en situaciones particulares y comprender los motivos e intenciones.

La escala de dimensiones weberianas trata de captar la realidad objetiva de las organizaciones de diferentes maneras, bien desde la perspectiva de un evaluador capaz de determinar su grado de estructuración mediante algún índice comportamental o bien a través de una escala perceptiva predeterminada.

No obstante en ningún caso existen pruebas respecto a metodología interpretativa alguna que preste atención a intenciones, motivos estrategias y significados propios de los actores.

El modelo burocrático se ha incluido en un enfoque sistémico en el que las orientaciones normativas de los actores se consideran derivadas de las estructuras sociales en las que se sitúan y no al revés.

Para explicar las variaciones de la organización escolar se ha empleado también el modelo posweberiano de contingencia que se origina en la teoría tecnicofuncionalista el cual ha disfrutado de gran relevancia en la teoría e investigación de estas. Como modelo neoweberiano, no pone en tela de juicio el conjunto general de proposiciones de Weber sobre la racionalidad burocrática,

sino que lo amplía y contextualiza. El modelo propone esencialmente que las pautas formales de organización ( grado de centralización o especialización, grado de autonomía o prescripción de la ejecución del rol, nivel de descripción gerencial o de dependencia a reglas o procedimientos) se entienden mejor como respuestas funcionales a la incertidumbre, variabilidad e interconexión del ambiente en que se desarrolla la tarea. El modelo indica que cuando el ambiente es estable y previsible, la forma clásica de burocracia constituye el método de organización mas adecuado. No obstante cuando existe un nivel elevado de incertidumbre que surge de la interconexión de las partes del ambiente y su tasa de cambio ( turbulencia), la delegación de la autoridad en los especialistas, cuyas operaciones pueden realizarse mediante mecanismos de coordinación y control mas participativos y descentralizados, puede que constituya una estrategia mas efectiva.

El modelo de contingencia comienza como reacción en contra de las escuelas clásicas y de relaciones humanas que dominaron el pensamiento sobre organizaciones durante la primera mitad de este siglo. En vez de preguntarse como podía ponerse en práctica la " mejor forma " de organización, o como podía manipular la dirección la dinámica interna del grupo de trabajo, el modelo de contingencia muestra un enfoque mas flexible y dependiente del contexto. En pocas palabras el modelo de contingencia se propone examina las interrelaciones entre cualquier parte importante de la organización y su ambiente

externo pertinente. La necesidad de ajuste entre ambiente, tarea y estructura ha recibido la denominación de hipótesis de consonancia.

El modelo de contingencia ha demostrado ser interesante desde el punto de vista teórico, por su visión de interrelaciones entre unidades básicas para el análisis de las organizaciones; con el tamaño, la incertidumbre ambiental, la tecnología, la interdependencia de tareas y el gobierno de la organización.

Otra corriente del pensamiento posweberiano es la relacionada con Meyer y Rowan en la que la preocupación central es el simbolismo de las organizaciones fundamentado en la articulación flexible de sus elementos estructurales. Para ellos la escuela existe como organización solo de forma mítica y ceremonial con una estructura que está desconectada de la actividad técnica y una actividad que está desconectada de sus efectos. Aceptando el principio general de Weber de que las formas instrumentales de racionalización son características de nuestra época, afirman que en algunos casos, las creencias y valores legitiman formas burocráticas que son importantes. Invocan un origen de la estructura que no se derivan de las exigencias de coordinación del lugar de trabajo, los efectos racionalizadores del mercado, ni la racionalidad inherente a las formas abstractas de conocimiento. Lo ven en cambio, en las creencias mantenidas subjetivamente ligadas a la racionalidad formal: en las reglas, entendimientos y significados ligados a las estructuras sociales institucionalizadas. La auténtica forma de escuela, su imagen pública y su propia constitución legal y burocrática son

producto, no de la necesidad de control y de coordinación de control de enseñanza aprendizaje, sino mas bien manifestaciones de poderosas reglas institucionalizantes que operan como mitos muy racionalizados que aglutinan determinadas organizaciones. La constitución de esta no depende de la cohesión interna del circuito de producción ni de la respuesta coordinada al medio donde la tarea se desarrolla, sino de la adaptación a la lógica de confianza que dicta las observaciones rituales de su manifestación publica.

Enfoques mas profundos como el interaccionista liderados por Waller no separa unos elementos de la organización de otros, sino, en un sentido más profundo, procura comprender los acontecimientos tal como se experimentan en el mundo cotidiano de interacción, encuentro y negociación. En vez de asumir que los roles formales limitan siempre la consciencia de los actores, este enfoque niega la existencia de este vínculo concreto. En este caso, la acción aparece separada de la estructura; la experiencia, del rol oficial; la situación, de la organización formal. En tal sentido el enfoque de Waller no desintegra la escuela como entidad dotada de organización, aunque indica las posibilidades inherentes a cada encuentro y la interpretación de la constitución simbólica del mundo por los individuos mismos que yace en el centro de cada disposición formal. Este enfoque tiene como pregunta central: Cómo es posible que exista la escuela? Este problema mas fundamental va mas allá de la simple definición de funciones. Se pregunta también por la realidad de los mitos sociales de formación y de legitimación de la teoría del conflicto en ellas.

Este enfoque proporciona una alternativa más humanizada a las formulaciones de las teorías de la contingencia o de sistemas, negando la fuerza limitadora de la organización formal salvo como una pauta cambiante y siempre emergente de interés, estrategia e interacción entre los mismos individuos. Este enfoque como lo plantea Blumer en el interaccionismo simbólico reconoce en las personas individual y colectivamente, estar preparadas para actuar sobre la base del significado de los objetos que comprende su mundo. Así, los actos sociales y colectivos se construyen en un proceso en el que los actores toman nota, interpretan y evalúan las situaciones a las que se enfrentan. Proporciona pues este enfoque una visión alternativa de la escuela como producto en parte anárquico, atravesado por conflictos y solo unido por el frágil equilibrio del poder coercitivo y el control manipulativo. La organización en el interaccionismo interactúa como instrumento de división y dominación, como patrón de mitos y símbolos y como marco a través del cual puede ponerse en práctica la reciprocidad entre directivos, profesores y alumnos y realizar las correspondientes negociaciones entorno a la regla y el rito, entre el comportamiento anómico y tradicional y entre tipos de desviaciones normales y anormales.

Por último la perspectiva estructuralista desarrollada por Bernstein y Foucault, llega al corazón de los problemas sociológicos de la organización educativa. Esta no propone lazos fuertes ni determinados entre la acción y el sistema social, ni su autonomía completa, para argumentar si, algunas visiones importantes de la

constitución de la escuela: Sus principios de poder y control. Mientras los componentes de la teoría estructural no pueden unirse con tanta facilidad como los elementos de la teoría funcional (Objetivos, tecnología, administración), proporcionan un marco mas estable a través del cual pueden unificarse en último extremo, estas propiedades observables de la organización. A este respecto la perspectiva de Bernstein es amplia facilitando el acceso a principios mas profundos de estructuración, desarrollados en el marco discursivo de la educación. Para apreciar desde esta perspectiva la organización de la escuela, es necesario prestar atención a las características distintivas del discurso educativo y mas específicamente pedagógico.

### **3. METODOLOGIA:**

#### **3.1 ENFOQUES DE REFERENCIA**

La investigación emplea un diseño cualitativo con enfoque hermenéutico, etnográfico y fenomenológico, puesto que se trató de identificar, describir, interpretar y comprender el sentido, la lógica y la dinámica que las concepciones y prácticas directivas tienen en el diseño, implementación y

evaluación del proyecto educativo institucional, analizando los efectos e impacto que ello tiene para la calidad de la educación oficial en Antioquia.

Este diseño metodológico está ligado a la intención de comprender lo que pasa, lo que se dice, lo que sucede, lo que se hace, lo que se produce y reproduce en las concepciones y prácticas directivas.

Presenta las anteriores características puesto que los datos se recolectarán teniendo en cuenta los conceptos de las personas, sus prácticas, las relaciones que estos asuntos generan, los efectos que ello produce en la cotidianidad de la vida escolar en donde los actores se interrelacionan. Aspectos estos que significados serán medios validos para acceder a la realidad humana y por tanto a la realidad que en torno a la dirección de los P.E.I. se da.

La perspectiva hermenéutica <sup>28</sup> demanda una aproximación a lo que subyace en el hecho, práctica o sujeto. Interpreta en texto de forma literal y a partir de la reconstrucción del mundo del texto, es decir, desde una perspectiva doble de presente y de pasado.

La fenomenología <sup>29</sup> permitió analizar lo vivido por sujetos en un tiempo, un lugar y un contexto en donde los actores se relacionan creando y recreando su cotidianidad. Los casos que en el contexto se presentan permitieron

---

<sup>28</sup> SANDOVAL, Carlos. Investigación Cualitativa. ICFES. 1997. p. 60.

comprender los fenómenos estudiados en la perspectiva de identificar comportamientos, tendencias, soluciones, propuestas desde los hallazgos posibles.

Como se mencionó, se empleó también el método etnográfico<sup>30</sup> en cuanto buscó precisar los modos de vida escolar en la dirección de los P.E.I. Como método, al relieves el análisis a una dimensión temporal más ligada con lo actual y cotidiano, permitió mediante la descripción, construir el objeto de la dirección en relación con las comunidades educativas implicadas; proporcionando una visión holística, contextualizada y reflexiva. Al caracterizarse además por explorar la naturaleza particular de los fenómenos, omitiendo pruebas de hipótesis acerca de ellos, permitió un acercamiento abierto al fenómeno de la dirección, percibiendo su dinámica dentro de los procesos escolares para describirla y significarla a través de la interpretación explícita de los significados y funciones de las acciones humanas, que en torno a la dirección se dieron en los establecimientos educativos estudiados. Se aprovecharon de igual manera las fuentes y los medios de recolección de información de la etnografía, en donde la información clave y la observación participante,<sup>31</sup> jugaron un papel de relevancia dentro del proceso de construcción de la dirección en las instituciones visitadas y donde los hallazgos de tales técnicas resultaron validados por investigador e investigado. La etnografía

---

<sup>29</sup>. Ibid., p. 52.

<sup>30</sup>. MARTINEZ, Miguel. La investigación Cualitativa Etnográfica. Bogotá. Circulo de lectura. p. 27

<sup>31</sup>. HAMMERSLEY., Martyn. Etnografía. Paidós. 1994.

permitió pues determinar cual es la actitud, concepción, sentido, valoración e intención que la dirección tiene dentro de los proyectos educativos institucionales; determinando así mediante su explicación e interpretación de su influencia en la calidad de la educación.

Por lo anterior se trató entonces de darle valor a lo vivido, que para Bachelard era un termino rico en connotaciones. Lo vivido como aquello que fue, es y será producto de múltiples circunstancias, de múltiples visiones, de una intención que tal vez no sea diáfana, pero que en esencia debe de serlo; es decir, lo vivido con plenitud, sentido e intención y que al ser comprendido por el análisis de su manifestación, permite ampliar el espectro de la cotidianidad; fortaleciéndola, dimensionándola, haciéndola crecer.

Aplicando los anteriores enfoques, la investigación desarrolló las siguientes fases:

- **MOMENTO DE RECONSTRUCCIÓN**

Este consistió en el acercamiento a cada región, cada municipio y cada institución educativa representativa del municipio. En este momento se plantearon parámetros para la selección de las comunidades educativas, se establecieron contactos interinstitucionales para determinar las instituciones que se acompañaron, se diagnosticó la factibilidad política de las instituciones definidas para adelantar el proceso de investigación, realizando en ellas evaluación diagnóstica de la realidad, socializándolas y sensibilizándolas sobre la

importancia y valor de la investigación; así como sobre la forma metodológica de desarrollarla. Se empleó la observación, diario de campo, entrevista, encuesta y talleres, adecuando cada técnica con unos contenidos pertinentes al objeto de investigación.

- **MOMENTO DE ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN:**

Ella específicamente comprendió: Presentación de diagnóstico realizado en la etapa uno, análisis e interpretación del diagnóstico realizado con las comunidades educativas en cuestión y definición del rumbo institucional.

- **MOMENTO DE POTENCIACIÓN**

Esta fue la etapa final del proceso de la investigación, en la cual se socializó con las comunidades educativas los resultados obtenidos en la investigación. Se desarrollaron las siguientes actividades: Socialización mediante talleres con actores educativos de los resultados obtenidos en los eventos, análisis prospectivo y propuestas de cualificación del P.E.I.

### **3.2 POBLACIÓN:**

- Estuvo integrada por las comunidades educativas de las instituciones de educación oficial básica del departamento de Antioquia. El departamento esta situado al noroeste del territorio Colombiano, extendiéndose en sus 62.870 kilómetros cuadrados sobre las cordilleras central y occidental. El

departamento de Antioquia esta conformado por 124 municipios considerados en su mayoría como espacios geográficos rurales con excepción de los que integran el área Metropolitana del Valle de Aburra, que son típicamente urbanos e industriales. Los anteriores municipios están integrados en 9 subregiones que son: Area Metropolitana, región de Urabá, región Suroeste, región Oriente, región Nordeste, región Norte, región del Magdalena Medio, región del Bajo Cauca y región Occidente.

### 3.3 MUESTRA

Se seleccionaron de cada una de las subregiones del departamento de Antioquia, un municipio representativo de cada región y de cada una de ellas un establecimiento educativo. La muestra quedó integrada por las instituciones siguientes:

Cuadro 1. Regiones, municipios e instituciones educativas

SUBREGIÓN	MUNICIPIO	INSTITUCIÓN
Area Metropolitana	Medellín	Liceo “Pedro Luis Villa”.
Urabá	Turbo	Escuela Normal Superior de Uraba
Suroeste	Amaga.	Liceo “San Fernando”.

Oriente	Marinilla	Escuela Normal Superior "Rafael María Giraldo"
Nordeste	Santiago	Liceo "Pedro Pablo Castrillón"
Norte	Yarumal	Liceo "San Luis" I
Magdalena Medio	Puerto Berrio	Escuela Normal Superior del Magdalena Medio
Bajo Cauca	Caucasia	Escuela Normal Superior del Bajo Cauca
Occidente	Armenia Mantequilla.	Colegio "Rosa Mesa de Mejía"

Tales municipios e instituciones se consideran representativos y representativas por:

- La cobertura e impacto educativo, reconocidas socialmente en sus localidades.
- El juicio de expertos que así las han valorado.
- Por poseer un Proyecto Educativo Institucional, ya diseñado, actualmente implementado y algunos en proceso de evaluación y retroalimentación.
- Por ser considerados como sobresalientes, algunos de los P.E.I. de las anteriores instituciones en la región, en el departamento o en el país.

- Por existir desde sus directivos docentes una voluntad de participar en el desarrollo de la presente investigación en pro de la educación oficial del departamento facilitando los recursos temporales, físicos, humanos y materiales que permitieron la materialización del trabajo.
- Por ser la mayoría de estas instituciones formadoras de los maestros y maestras que serán los (as) protagonistas del desarrollo educativo del departamento en un futuro próximo y que, además, son las instituciones que por excelencia vivencian las reformas y transformaciones educativas en pro de la educación oficial básica de Antioquia.

### **3.4 CATEGORIAS DE ANALISIS:**

En los anteriores escenarios y sujetos de análisis, se tomó como unidad de análisis la calidad de la educación y como unidad de trabajo la dirección de los directivos docentes significándose las concepciones y prácticas directivas empleadas en el diseño, implementación y evaluación de un proyecto educativo institucional de calidad; con base en las siguientes categorías de análisis:

- **LA DIRECCIÓN**

Estuvo integrada por tres (3) subcategorías con sus respectivas tendencias:

- TIPOS DE DIRECCIÓN: Sus tendencias son: Autocrática, paternalista, no intervencionista, democrática y transformativa.
- TAREAS DE DIRECCIÓN: Sus tendencias son: Planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar.
- RESPONSABILIDADES DE DIRECCIÓN: Sus tendencias son: El liderazgo, la comunicación, la motivación, la delegación y la autoridad.

- **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

Estuvo compuesta por tres (4) subcategorías con sus respectivas tendencias.

- COMPONENTE CONCEPTUAL: Sus tendencias son: Principios, fines, objetivos, filosofía, misión, visión y perfil de la institución educativa.
- COMPONENTE ADMINISTRATIVO: Sus tendencias son: Gobierno escolar, consejo directivo, consejo académico, consejo estudiantil, junta directiva de asociación de padres y madres de familia, personería, administración del recurso, administración del talento humano.
- COMPONENTE PEDAGÓGICO: Sus tendencias son: Gestión pedagógica, proyectos pedagógicos.

- PROYECCIÓN COMUNITARIA: Sus tendencias son los programas educativos no formales e informales.

La investigación se desarrolló en dos espacios simultáneos: uno institucional (escenarios donde se desarrolló la recolección de la información) y el espacio de socioconstrucción donde al interpretar las categorías de análisis se realiza la síntesis investigativa global de " El proyecto educativo institucional y su impacto en el mejoramiento de la educación en Antioquia ".

Las categorías de análisis se abordaron con un ritmo investigativo colectivo garantizado por la comunicación entre los participantes en jornadas de taller investigativo conjunto.

El análisis de la información permitió identificar la incidencia del proyecto educativo institucional en el mejoramiento de la educación en Antioquia. Lo anterior fue posible a través de la socialización que se hizo del trabajo con cada comunidad educativa en cada institución de las nueve subregiones. Esto permitió determinar percepciones, tendencias, conflictos, visiones, concepciones, sentidos e interpretaciones.

### **3.5 TÉCNICAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN:** <sup>32</sup>

Los datos se recogieron tanto de fuentes primarias como secundarias, para una vez procesados convertirlos en información significativa para las comunidades educativas , la comunidad académica y la sociedad en general.

Para las fuentes primarias se fue directamente a las comunidades educativas obteniendo de los actores el significado que para ellos tienen sus prácticas, el sentido que a las mismas dan; percibiendo en la cotidianidad si lo que se piensa; corresponde a la acción que en lo vivido se plasma. Para ello se emplearan básicamente las siguientes técnicas:

**3.5.1 Observación:** Ella permitió responder a cuatro interrogantes:

- ¿Qué debió ser observado?
- ¿Qué observaciones debían ser registradas?
- ¿Qué procedimientos debían ser usados para garantizar la seguridad de las observaciones?

En tal perceptiva se emplearon dos tipos de observación: La observación no estructurada y la participante. Ambas permitieron determinar qué debería ser observado, la relación entre el observador y el observado y realizar el registro de las observaciones a través de un diario de campo el cual se convirtió en el auxiliar número uno sobre todo en la observación no estructurada, llevándose en él un registro de los principales acontecimientos durante el trabajo de campo. Se tomó

---

<sup>32</sup>. VELASQUEZ, Hernando. Organizaciones Comunitarias Uno. UNISUR. p. 213. 1992.

apuntes de lo que se observó, lo que se escuchó, lo que se presencié. Se realizó registros diferidos, por ejemplo en las noches, para evitar las distorsiones.

**3.5.2 Entrevista:** Con ella se obtuvo información primaria mediante reporte verbal. Dentro de los tipos de entrevista existentes para la investigación se empleó: Entrevista individual estructurada y no estructurada y entrevista en profundidad.

**3.5.3 Encuesta etnográfica:** Se empleó con el propósito de obtener mediante entrevistas a profundidad información de los actores educativos.

**3.5.4 Talleres:** Se emplearon en el segundo y tercer momento de la investigación, para socializar con los actores los resultados obtenidos en la etapa de reconstrucción y análisis e interpretación de información potenciando en la etapa tres con base en los resultados obtenidos.

### **3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:**

#### **3.6.1 Instrumentos no estructurados:**

Se emplearon para el desarrollo de la investigación instrumentos no estructurados, es decir se recurrió como se explicitó en párrafos anteriores a la observación y la entrevista tanto estructurada como no estructurada, las cuales fueron un medio fundamental para el desarrollo de la presente investigación. Como se mencionó en las técnicas, cuando se realizaron observaciones y entrevistas no estructuradas se tuvo en cuenta en la aplicación de estos " instrumentos " las categorías, subcategorías y tendencias especificadas en párrafos anteriores. Se tuvo pues presente el objeto de investigación, pero no siempre se describió, analizó, interpretó y significó mediante instrumentos estructurados, pues no podía desperdiciarse la posibilidad que da la conversación abierta y la observación sorpresiva que en ocasiones evidenció más la realidad que cuando se crearon climas estructurados de análisis para la misma.

### **3.6.2 Instrumentos estructurados:**

**3.6.2.1 Instrumento uno:** Pauta para directivos docentes.

**3.6.2.2 Instrumento dos:** Cuestionario de encuesta para los consejos directivos.

**3.6.2.3 Instrumento tres:** Cuestionario de encuesta para los consejos Académicos.

**3.6.2.4 Instrumento cuatro:** Cuestionario de encuesta para los consejos estudiantiles y personero.

**3.6.2.5 Instrumento cinco:** Cuestionario de encuesta para la junta directiva de las asociaciones de padres y madres de familia.

**3.6.2.6 Instrumento seis:** Guía para análisis documental.

### **3.7 PLAN DE ANALISIS DE LA INFORMACIÓN:**

- Descripción, análisis e interpretación de la información por cada institución con base en el problema, objetivos y categorías establecidas para la presente investigación.
  
- Rejilla de análisis comparativo con relación a las concepciones y practicas directivas de los proyectos educativos en cada una de las nueve instituciones representativas seleccionadas.
  
- Socialización de resultados de los datos obtenidos en cada institución educativa y las tendencias arrojadas en las nueve instituciones representativas seleccionadas, obteniendo por parte de las comunidades educativas validación de los datos.
  
- Organización final de la información por cada municipio e institución y potenciación con las comunidades educativas seleccionadas.

## **4 DESCRIPCIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1 CONSIDERACIONES PREVIAS:**

El presente trabajo de investigación se desarrolla teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Dadas las características de la población y muestra es fundamental realizar una descripción socioeducativa del departamento de Antioquia, la subregión y el municipio en que esta inmersa la institución educativa como subsistema de un sistema social mayor.
- La elaboración de un análisis e interpretación de resultados acerca de cómo la dirección de los directivos docentes esta incidiendo en la calidad educativa de los proyectos educativos institucionales. Se finaliza este análisis con unas conclusiones y recomendaciones frente a la institución educativa.

Es de acotar que el análisis e interpretación se realizó con base en los objetivos, hipótesis, categorías y subcategorías ya referidas, sintetizando globalmente la información recolectada en los diferentes momentos metodológicos.

#### **4.2 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA.<sup>33</sup>**

El “Plan de Desarrollo” del Departamento de Antioquia y el “Plan de Prestación del Servicio Educativo y Cultural 1.998-2.000” permite aproximarnos a un diagnóstico de la realidad socieducativa.

---

<sup>33</sup> . . . SEDUCA. Plan de prestación de servicio educativo y cultural. 1.998-2.000. p. 18.

Antioquia es un departamento que deriva su riqueza de su actividad económica, en los sectores agrícola, pecuario, minero, industrial, comercial, financiero y de servicios: al igual que en su inmensa diversidad cultural y étnica. Su precaria infraestructura carretable, ha impedido un mayor crecimiento del sector productivo. Presenta de igual forma como consecuencia de la modernización, altos índices de violencia y crisis en los sectores económico, social y político.

Respecto al servicio educativo, el centralismo que caracterizó este servicio hasta 1.991, contribuyó en buena parte al retraso del sector, aspecto que se modifica con la constitución de 1991 y su marco legal reglamentario, 60/93, 115/94 y 152/94. Generó un esquema de gestión piramidal en donde la nación, el departamento, el municipio y las instituciones educativas contribuyen de forma descentralizada al logro de fines y objetivos de la educación. Atendiendo a la división territorial del departamento, el servicio educativo se presta a través de la dirección de descentralización y sus asistentes técnicos subregionales, ubicados en cada una de las nueve subregiones del departamento.

La población aproximada del departamento es de 4.919.619 habitantes, caracterizada por una alta concentración en 10 municipios del Valle de Aburra con 2.689.798 habitantes (55%) y solo 2.229.821 en los 115 municipios restantes. El servicio educativo se concentra en situaciones similares a la población: 52.2% de los alumnos pertenecen al Valle de Aburrá. La población en edad escolar representa aproximadamente el 27.82 de la población antioqueña. El 71% de la población vive en centros urbanos.

En la población urbana de 5 a 17 años se da en el departamento una cobertura del 91.33%, mientras en la rural sólo alcanza el 54.7% en el mismo grupo etáreo, para una población de 972.803 y de 497.835, respectivamente para dicho grupo de edad, según población estimada para junio 30 de 1998. El sector oficial atendió al 75,74% de los estudiantes. Sin embargo, 313.170 niños, niñas y jóvenes continúan en Antioquia ausentes del sistema educativo (21,88%), de estos, 234.117 se encuentran en la zona rural, lo que debe constituir prioridad en las acciones de gobierno. El mejor indicador de escolaridad lo presenta el nivel de básica primaria y le sigue la básica secundaria. Junto con el preescolar, las menores proporciones las presenta la media.

Las subregiones del Bajo Cauca y Valle de Aburrá quedan por fuera de la generalidad subregional con la mayor escolaridad en preescolar: 98.5% y 73.7% respectivamente. Los menores índices se dan en el Nordeste con 29.6%, Occidente 31.5%. Les siguen Suroeste 36%, oriente 39.4%, norte 40.7%, Urabá 44.05% y Magdalena Medio 51.24%. La básica primaria en 7 de las nueve subregiones supera el 90%, dándose la más baja escolaridad en Occidente 87.54% y Suroeste 88.71%. En todas las subregiones la escolaridad urbana supera el 100% hasta en un 39%, lo cual es explicable por las altas tasas de extraedad, las migraciones, entre otras causas. La escolaridad rural es considerablemente inferior a la urbana con excepción en el Bajo Cauca y Valle de Aburrá. Para la básica secundaria las subregiones mas bien atendidas son el Valle de Aburra 90.85% y el Bajo Cauca 84.55%. El Suroeste presenta el menor

índice 42.9%. En todas las subregiones es menor la escolaridad rural que la urbana, presentándose diferencias considerables. Sin considerar valle de Aburra y como muestra de la desatención de la zona rural, se puede observar que la mayor escolaridad rural es del 35.5% y la menor urbana es del 92.46%.

Respecto al aspecto financiero, un referente importante es la proporción de recursos invertidos por alumno matriculado. En promedio ascendieron a \$ 324.281 en 1996 y \$ 375.000 en 1.997 lo cual incluye recursos de funcionamiento y financiación. Para el departamento fueron improductivos en 1.996 28.868'437.296 (13%) del presupuesto ejecutado en funcionamiento y 29.640'389.860 (10%) del presupuesto de 1.997 debido a la repitencia. En la zona urbana, todas las regiones con excepción de la del Valle de Aburra, presentan índices de repitencia por encima del promedio departamental (5.15%), señalándose como las mas altas las correspondientes al Occidente (9.93%), Bajo Cauca (8.77) Nordeste (6.32%) Oriente (6.04%) y el Norte (5.80%); las demás se apartaron del promedio menos de 2 puntos. En la zona rural, se presenta la misma consistencia que en la urbana con índices mas altos que el departamental (13.25%). Con respecto a la deserción, es mas alta en la zona rural (12%) que en la zona urbana (6.62%).

No podría decirse con base a la lectura de estos últimos porcentajes que ellos “demuestran la ineficiencia del sistema, situación asociada a factores de calidad de la educación”, por considerar los múltiples y complejos factores sociales que interactúan como hechos etiológicos de estos hallazgos. Sin embargo, conocer

que la infraestructura locativa con diferentes recursos institucionales básicos como número y características de las aulas, bibliotecas, laboratorios, talleres, ayudas, unidades recreativas y deportivas y los apoyos administrativos son inadecuados, o insuficientes y a veces obsoletos en múltiples municipios, obviamente contribuyen al problema, así como la calidad del recurso docente mirado desde la perspectiva de su base formativa académica que ubica un 2.54% en el grado 14 del escalafón, mientras que el 49% está por debajo del 8° grado.

La falta de flexibilidad de los currículos en la adaptación y respuesta a las características de cada región, es otro lastre que altera lo esperado como objetivo y no sólo los ambientes escolares inadecuados para el desarrollo de los procesos del trabajo docente.

El municipio como unidad administrativa continúa siendo dependiente por falta de recursos y debilidades en la administración de éstos, lo cual perturba la descentralización y una calidad de gestión adecuada para lograr el desarrollo de la tarea administrativa y política, requeridas por las normas de descentralización. Se carece de las competencias para estructurar y ejecutar planes de desarrollo de acuerdo a prioridades.

Aún es modesta la participación comunitaria en los planes y proyectos educativos los cuales, además, presentan problemas de calidad por debilidades en el desarrollo profesoral y los apoyos formativos para esos efectos; no están

consolidados los consejos directivos de los colegios, ni las juntas educativas municipales funcionan eficientemente, lo cual le quita fuerza a la proyección de la institución educativa municipal en la comunidad, debilitándose su capacidad de liderazgo en la búsqueda de apoyo político administrativo en cada lugar.

#### **4.2.1 Región Area Metropolitana:**

##### **4.2.1.1 Descripción socioeducativa de la región:**

Se consolida debido al desarrollo industrial, comercial y del sector servicios, al desarrollo urbanístico y al incremento de la densidad de población no solo en el municipio capital que concentra el 70% de la población del Area, sino en sus municipios aledaños. Esta Area la integran por el norte los municipios de Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa y por el sur, los municipios de Sabaneta, Itaguí, La Estrella y Caldas estando en estudio por la comunidad de Envigado la inclusión a esta. El desarrollo urbano se caracteriza por una ocupación desordenada y desequilibrada del territorio que se da mas hacia las cotas altas que hacia lo largo del eje del Valle. El área metropolitana actualmente adelanta ambiciosos proyectos viales por el occidente y el oriente, para consolidarla como núcleo de desarrollo del departamento que desde el centro hacia fuera vaya favoreciendo el desarrollo.

Medellín se comporta como la capital del departamento y centro de mayor jerarquía del Valle de Aburrá por su predominio con respecto a los demás

municipios, en la medida en que concentra el 70% de la población del Área Metropolitana, y se configura como el más importante núcleo de aglomeración de actividades, a donde confluyen los municipios satélites.

La economía del área metropolitana se caracteriza por la alta participación del sector industrial en el producto interno bruto del departamento y en el empleo, seguido en importancia de los sectores comercio y servicios. La industria es pues el sector líder de la economía del Area Metropolitana, que condiciona a los demás sectores.

La estructura y la dinámica económica del área metropolitana ejerce un efecto polarizador sobre el desarrollo del departamento. Esta polarización se manifiesta en una organización del territorio antioqueño en forma concéntrica alrededor del Valle de Aburrá, el que ha jugado más un papel centralizador del crecimiento económico que de núcleo de transmisión y difusión espacial del desarrollo. Esta situación, se ve reforzada por la conformación en estrella del sistema vial departamental que se utiliza en forma radial, desde el Valle de Aburrá, hacia los municipios y viceversa.

La estructura espacial metropolitana se configura a lo largo del Valle estrecho del río Medellín. Su desarrollo Urbano se caracteriza por la ocupación desordenada y desequilibrada del territorio, que se expresa entre otros, en la presión sistemática

de la expansión Urbana de Medellín, hacia las cotas altas de las laderas, en lugar de una más lógica expansión longitudinal a lo largo del eje del Valle.

En el ámbito educativo, la subregión para 1996, según el anuario estadístico de Antioquia<sup>34</sup> presentó a nivel preescolar 861 establecimientos educativos, 2.559 plazas docentes y 43.225 alumnos matriculados. Para la básica primaria se contó con 938 establecimientos, 9.057 plazas docentes y 285.782 estudiantes. La básica secundaria contó con 381 establecimientos y 300 para la media, para un total de matriculados de 242.041 estudiantes atendidos por 10.397 docentes. La retención estudiantil de 1990 a 1995 para los grados de primero a quinto fue del 74.77%, matriculándose para primero 63.923 estudiantes y finalizando en quinto 47.417. Para el mismo periodo en la educación secundaria la retención fue de 48.37% ingresando 50.725 a primero de bachillerato y finalizando 24.536 en undécimo grado.

La subregión fortalece sus vínculos a través de un consejo rector que dió origen al Plan Estratégico para Medellín y el Area Metropolitana<sup>35</sup>. Este trazó para la capital del departamento y los demás municipios que integran la subregión objetivos como hacer de Medellín y el área metropolitana una ciudad integrada e integradora de la región localizada en la mejor esquina de América, caracterizada por la competitividad de los sectores económicos y vinculada a la economía

---

<sup>34</sup> . Imprenta Departamental. Anuario Estadístico de Antioquia 1996 y 1997. Medellín, 1996.

mundial; área metropolitana educadora cohesionada en lo social, responsable de su medio natural y activa culturalmente; con proyección internacional como ejemplo de una metrópoli que supera sus dificultades a través del dialogo y la cooperación. Los mencionados objetivos se consolidan a través de las siguientes líneas estratégicas: Medellín y el área metropolitana, ciudad educadora, que, además, sustenta su desarrollo sobre la base de cualificación del talento humano; epicentro de políticas sociales y culturales en América Latina; descentralizada, participativa y centro internacional de convivencia; centro logístico y de servicios avanzados en la región andina, como base de una nueva política industrial y ciudad metropolitana y región accesible, acogedora, integrada y con calidad ambiental.

La materialización del anterior plan permitirá que el Valle de Aburrá, como lo plantea el Plan Estratégico el Area<sup>36</sup> que esta fortalezca su industria que hoy representa el 43.6% del P.I.B. del área; sus servicios hoy con el 39.7% y el comercio con el 7.0% del P.I.B., al igual que otros sectores entre ellos el de la construcción. Es de acotar que el Valle de aburrá se abre paso como centro de servicios modernos, en los campos de las finanzas, de la comercialización internacional y en particular de los servicios médicos avanzados producto de la investigación medica y biomedica en las universidades.

---

<sup>35</sup> . EQUIPO RECTOR AREA METROPOLITANA. Plan estratégico para Medellín y el área metropolitana. Medellín. 1998. p. 26.

#### **4.2.1.2 Descripción socioeducativa del municipio de Medellín:**

Medellín es uno de los componentes turísticos más importantes del país. Como capital de Antioquia cuenta con diversos lugares de interés entre los que se destacan: iglesias, teatros, museos, parques, bibliotecas y otros.

Tradicionalmente cerradas y dependientes del modelo proteccionista, sus empresas han iniciado una sólida estrategia de inserción en los mercados externos. Medellín con sus 500 millones de dólares per cápita, es en la actualidad la ciudad Colombiana más orientada a la exportación. Se destacan como sectores de exportación las confecciones(17%), los textiles(10%), materias plásticas(6.3%) y alimentos y bebidas(4.8). Esta caracterización de la ciudad se ve empañada por la violencia y el narcotráfico, problemas que hacen de ella una de las ciudades mas violentas del mundo, con una marcada delincuencia juvenil.

Respecto al sector educativo, en su desarrollo ocupa un lugar de preeminencia las instituciones que han sido Maestras de Maestros, cuya misión irradia benéfico influjo en todas las entidades educativas estatales o privadas.

La Ciudad cuenta con un plan de desarrollo, avalado por el acuerdo municipal número 14 de 1998 en el cual se concreta el plan de desarrollo del municipio de Medellín 1998 – 2000, el cual como instrumento de planeación fue producto de

---

<sup>36</sup> . Ibid. p. 12.

foros temáticos y zonales con la comunidad, lo que permitió en él los intereses y necesidades de las 38 entidades centrales y descentralizadas que conforman el municipio. El plan como retos plantea que: la ciudad tenga un funcionamiento eficiente del sistema urbano en movilidad y servicios, inserción en las comunicaciones de carácter global y buena información de los agentes económicos, cualificación de los recursos humanos, promoción del desarrollo económico urbano y regional, constitución de instituciones políticas legítimas, eficaces y transparentes, definición ciudadana e implementación concertada del proyecto diseñado y gobernabilidad basada en la integración social y la participación ciudadana. Además de los anteriores retos, otros son: la planeación estratégica, la implementación de una nueva administración local, el mejoramiento de las condiciones de atracción y el mejoramiento en las formas de intervención sobre la ciudad. También se plantea una mayor articulación de la ciudad con los procesos nacionales e internacionales en donde el municipio debe tener como misión “liderar la construcción colectiva del municipio, en sus espacios urbano y rural, estimular el desarrollo humano y cívico de sus habitantes, para que sean libres, participativos, solidarios, tolerantes, responsables y amantes de la paz. Garantizar la efectividad de los principios, deberes y derechos ciudadanos, así como la provisión de los bienes y servicios de consumo imprescindibles para la vida digna y proyectar la ciudad a las corrientes globales de la economía y la cultura”.<sup>37</sup> En coherencia con la misión el plan de desarrollo<sup>38</sup> plantea en su visión

---

<sup>37</sup> . MUNICIPIO DE MEDELLÍN. Gaceta oficial. Acuerdo 14 de 1998. p. 4.

<sup>38</sup> . Ibid. p. 4

una ciudad que espera estar integrada y ser integradora de la región localizada en la mejor esquina de América, caracterizada por la competitividad de su sector económico y vinculada a la economía mundial; ciudad educadora, cohesionada en lo social, responsable de su medio natural y activa culturalmente y con proyección internacional como ejemplo de una megapoli y ciudad región que supera sus dificultades a través del diálogo y la cooperación. Fundamentado en la misión y visión, el plan de desarrollo gira en torno a cinco objetivos estratégicos: Paz e integración social, desarrollo social y calidad de vida, espacio público y ciudad, desarrollo económico y competitividad y desarrollo organizacional y participación.

En cuanto a educación se refiere, según el censo municipal de educación<sup>39</sup> para 1.995, las tasas de escolaridad preescolar, primaria, secundaria y media, fueron 57%, 88%, 72% y 32% respectivamente.

El comportamiento de los indicadores para el municipio de Medellín en 1996, según el anuario estadístico de Antioquia<sup>40</sup>, al nivel de educación preescolar en lo que respecta a establecimientos educativos fue de 542, atendidos por 1.750 plazas docentes que tenían a su cargo 27.940 alumnos. En la básica primaria se contó con 572 establecimientos a cargo de 6.021 docentes que posibilitaban una cobertura de 193.141 personas. La retención escolar para la básica primaria de 1990 a 1995 fue del 75.47% matriculándose en primero 42.865 personas y

---

<sup>39</sup> . DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN METROPOLITANA. Censo educativo de Medellín. 1.995. P. 21-27.

terminando en quinto 32.082. En esta descripción la educación básica secundaria y media para el año en cuestión, 1.996, contó en el municipio con 449 establecimientos atendidos por 7.038 docentes los cuales tenían a su cargo 162.261 estudiantes. La retención para este nivel de 1.990 a 1.995 fue del 49.28% ingresando 33.940 personas y terminando 16.724.

En el nivel preescolar, la cobertura ha crecido paulatinamente como resultado de la ley general de educación. En básica primaria las tasas de deserción, 7.8% y de aprobación 6.7%, siguen siendo altas al igual que en la básica secundaria, 8.1% y 13,9% en su orden.

En cuanto a la planeación y gestión del sector, los problemas mas críticos se relacionan con la falta de integración de las propuestas educativas, en lo formal, no formal e informal. . En algunos casos no existe integración entre los distintos niveles de la educación formal. \_ Existe, además, un bajo nivel de compromiso con los proyectos educativos institucionales (PEI), los planes municipales, departamentales, nacionales y con el Plan Decenal y una ausencia de educación colectiva de los mismos con la participación del sector privado.

Para el plan de desarrollo de Medellín, en los establecimientos educativos se aprecia la carencia de ambientes de calidad institucional que permitan la incorporación de actividades organizacionales democráticas y participativas y que posibiliten la intervención de padres de familia, alumnos, profesores y/o

---

<sup>40</sup> . Ibid. Imprenta departamental.

comunidad en general en las áreas de la planeación, la ejecución y la evaluación. La deficiente calidad de la educación se origina en factores como: el bajo nivel de especialización y capacitación de los docentes y directivos, el desconocimiento y poca aplicación de métodos pedagógicos innovadores, la insuficiente dotación de textos y medios tecnológicos y la persistencia de regulares condiciones locativas, especialmente en los establecimientos públicos. Además, el sistema evaluativo vigente dificulta conocer el aprovechamiento de los alumnos y la eficiencia de la pedagogía aplicada.

La educación de los adultos es una gran meta que se ha propuesto el país y en cuyo logro poco se ha avanzado en Medellín. En este sentido es urgente ampliar las oportunidades e instaurar metodologías y horarios flexibles.

Para tener un Medellín más equitativo y en paz, según el plan de desarrollo de Medellín, se requiere que su sistema educativo pueda incluir y atender a las personas con discapacidad, como sujetos con derechos, con posibilidades y potencial para desarrollarse.

El bajo nivel tecnológico de la industria, los limitados requerimientos de investigación y la deficiente relación entre el sector productivo y la educación superior, han limitado según el plan estratégico para Medellín, el papel de ésta en el proceso de desarrollo local. La demanda de programas de educación superior parece estar determinada por los cupos disponibles, por la capacidad

económica, de los aspirantes y por las preferencias tradicionales, más que por las señales del mercado laboral y la vocación económica de la región

Para mejorar la calidad de la educación el plan propone la capacitación de los docentes oficiales en temas acordes con las exigencias del entorno y de la globalización, a través de alianzas estratégicas con las universidades locales, convenios interinstitucionales para el fomento y la divulgación de la investigación y de las ciencias; realización de certámenes de carácter científico y tecnológico. Además, se desarrollarán en el trienio proyectos para la implantación en todos los establecimientos educativos, de los niveles de V preescolar y básica, del segundo idioma y la tecnología en informática, así mismo se trabajará en la modernización de la infraestructura física y la dotación de material didáctico y textos.

Para el sector educativo, el plan propone la materialización de los siguientes objetivos: Elevar la calidad de vida de la población, mejorar la convivencia y fortalecer los procesos de socialización en el municipio, con una cobertura total del servicio educativo, la modernización y ampliación de las plantas físicas y el suministro de tecnologías apropiadas; estimular y apoyar la investigación de acuerdo a las necesidades del medio, articular los procesos de enseñanza y aprendizaje de acuerdo con las exigencias sociales, laborales y de desarrollo; fortalecer los núcleos y proyectos educativos institucionales como elementos de apoyo en los procesos de planeación y gestión, mejorando la comunicación entre la administración y la comunidad educativa y por último hacer de la escuela un

escenario donde se creen y recreen los hechos culturales que fundamentan la formación de jóvenes. El sector tiene como meta para el periodo de vigencia del plan de desarrollo la creación de 50.000 cupos escolares en los niveles de educación básica y media.

Tales objetivos y metas se desarrollarán a través de los subprogramas de universalización de la educación básica, mejoramiento de la calidad y modernización de la institución educativa, municipalización de la educación, sistema de información educativa, apoyo económico para estudiantes de educación media, técnica y superior y apoyo a la educación técnica y superior.

#### **4.2.1.3. Descripción del colegio “Pedro Luis Villa”:**

Esta institución se encuentra ubicada en el sector Nororiental de la ciudad de Medellín, concretamente en el barrio Manrique oriental, lindando con los barrios Villa Hermosa y Manrique Central, albergando estudiantes de diversas zonas como Manrique Oriental, Santo Domingo, San Pablo, Campo Valdés, Villa Hermosa, entre otras.

La situación social, cultural, política y económica de los integrantes de esta comunidad educativa no difiere de la del país o departamento, presentándose problemas como: Drogadicción, alcoholismo desde temprana edad, violencia intrafamiliar y escasos recursos.

En beneficio de los alumnos y esperando contribuir al mejoramiento de la sociedad y específicamente de las condiciones de la comunidad cercana al colegio este ofrece a sus alumnos grandes y variadas oportunidades tales como: cinco modalidades: Ciencias Humanas, Industrial, Educación Física, Recreación y Deportes e Industria de Alimentos; lo que hace de esta institución si no la única entidad con dichas oportunidades en Medellín y el departamento, sí la única que posee muy buenas instalaciones, con grandes espacios especialmente recreativos y deportivos que permiten al estudiante diversión sana para su beneficio.

#### **4.2.1.4 Estado actual del proyecto educativo institucional del colegio “Pedro Luis Villa”:**

En el componente estratégico, la visión del colegio Pedro Luis Villa es ser: “ Líder de la educación en Medellín, formando a la comunidad educativa para la convivencia democrática, en un alto espíritu investigativo, generando conocimiento para el crecimiento individual y social con proyección a los desafíos cambios de la realidad local, nacional e internacional.”<sup>41</sup>

La misión de la institución plantea que el colegio ofrece a la sociedad el servicio de educación para formar a un ser humano ético civilista, con un alto desarrollo del pensamiento y la inteligencia, creador del conocimiento para el crecimiento

personal y la competitividad social; abierto a la dinámica del desarrollo humano, a los cambios y necesidades de la comunidad local y mundial, fomentando la orientación profesional, laboral y social con base en la calidad docente y la tecnología apropiada para desarrollar niveles de integración académico-laboral, en los niveles de preescolar, básica y media.

Seguido de esto muestra una serie de objetivos, metas, estrategias, acciones y proyectos estratégicos que dan cuenta de la visión y misión de la institución.

La institución tiene como principios, la tolerancia, participación, motivación, investigación, compromiso, responsabilidad, autoestima, constancia, honradez y competitividad. Estos son los principios por los cuales se rige la institución para formar a todos los individuos involucrados con la institución de una u otra forma.

En proyecto educativo institucional presenta de igual modo una dimensión teórico filosófica en donde se expresan las concepciones de universo, sociedad, educación, desarrollo humano, ciencia y pedagogía.

Dentro de la dimensión pedagógica aparece el modelo pedagógico conductista y constructivista de la institución enmarcado en un modelo pedagógico espectral. La dimensión curricular del proyecto educativo institucional se rige por 2 enfoques curriculares: Sistémico y el Integrado que son desarrollados con base en la

---

<sup>41</sup> . COMUNIDAD EDUCATIVA PEDREO LUIS VILLA. Proyecto educativo institucional. 1998.

legislación educativa vigente. Desde esta dimensión se diseñan planes, programas y proyectos muy bien elaborados, con visión futurista y que dan cuenta de las necesidades, intereses, problemas y soluciones, siendo muy contextualizados. Como se planteará los alumnos vivencian algunos de estos proyectos, otros dicen no estar satisfechos y muchos otros desconocen los objetivos de estos proyectos.

Finalmente la dimensión administrativa la define la institución a través de cinco procesos:

- Procesos de cambio educativo definiéndose en él los elementos teleológicos de la organización.
- Procesos financieros en los que se define el presupuesto institucional, su balance, fuentes y usos.
- El proceso de evaluación institucional, docente y pedagógico.
- El proceso tecnológico para fortalecer los recursos materiales para los procesos de docencia, investigación y extensión del liceo.
- El proceso de proyección social para vincular la institución a la comunidad y viceversa.

En este componente se definen los órganos colegiados de administración y dirección del establecimiento educativo con base en la ley educativa estableciendo para ellos las funciones y perfiles. Aparecen en tal sentido el Consejo Directivo, el Consejo Académico y el Rector con sus funciones y con la participación de la

comunidad educativa en pleno, dando cuenta del cumplimiento al mandato legal, pero no como se verá mas adelante, de la dinámica interna y de las relaciones de las anteriores instancias con toda la comunidad. Se resalta en tal sentido la ausencia de criterios para el control y evaluación institucional, docente y pedagógica, los cuales al ser solicitados a las directivas docentes, no se facilitaron sin razones sólidas para ello.

#### **4.2.1.5 La dirección en el proyecto educativo institucional del colegio “Pedro Luis Villa”**

El P.E.I. del Colegio Pedro Luis Villa posee contenidos fundamentados epistemologicamente, presenta además algunas carencias de acuerdo a lo estipulado por la Ley, en especial, en el decreto reglamentario 1860, artículo 14; en el que se determina los componentes que de manera coherente y articulada han de posibilitar el logro de los objetivos institucionales y la finalidad de la educación.

En sus principios fundamentales visualizados por su componente conceptual, se pretende promover en la comunidad educativa el alcance de valores para la formación y la productividad, reconociéndose la importancia de la persona, la sociedad, la ciencia y la investigación. Estos ideales, como lo reconoció la comunidad educativa en los momentos planteados y desarrollados en la presente

investigación, son explícitos en la planeación institucional, pero han de ser favorecidos en el acontecer diario de la dinámica institucional.

Como lo reconoce la comunidad educativa, el no conocer lo que pretende el proyecto educativo institucional, hace difícil desde la gestión pedagógica y administrativa apuntar a su desarrollo. En tal sentido un docente planteaba que “es necesario fotocopiar el proyecto para dinamizar su implementación”. Otro docente pensaba que ante la falta de apropiación de los actores educativos por la propuesta institucional, se hacía necesario “formar grupos de trabajo para sistematizar”. El desconocimiento del proyecto educativo institucional por la comunidad educativa evidencia una falta de planeación participativa del mismo, con la consecuencia de que al ser implementado, se limita para tal proceso, una comunicación, capacitación, motivación, delegación y ejercicio de autoridad para su ejecución.

La planeación debe posibilitar el centrarse en la materialización de los objetivos para lo que fue desarrollada. Ella al ser implementada ha de favorecer una cultura de la organización en la que el grupo acepte y comparta un conjunto de valores y creencias para hacer de los objetivos una realidad. Al presentarse estas tareas de dirección, es posible identidad, compromiso, estabilidad de la institución educativa, definición de límites, reducción de la ambigüedad y búsqueda de sentido. Estos elementos favorecidos en la institución, contribuirán a una cultura institucionalizante desde el P.E.I. haciendo posible una apropiación de lo que no

se conoce. Como lo dice contundentemente un docente: “en la visión y misión hay incoherencia, hay contradicción entre ellas y la acción”.

Frente al modelo pedagógico a seguir, donde combinan de manera acertada varios enfoques para educar en los retos y desafíos del futuro con relación a la tecnología, la ciencia y las humanidades; requiere ser fortalecido por la comunidad educativa. Como lo plantea un docente si “los profesores trabajamos como ruedas sueltas” o “las áreas no se emplean como medio de integración y participación, lo que desmotiva” ( otro docente); dificulta la implementación del un modelo pedagógico acorde a lo diseñado, lo que debilita de forma contundente la propuesta curricular alternativa que desde el P.E.I. se presenta.

Las tareas de dirección de planeación, organización, ejecución, control y evaluación se evidencian débiles en el establecimiento educativo. En lo que respecta a la planeación, es fundamental que esta sea fortalecida a través de un diagnóstico. En tal sentido aunque la institución posee un proyecto educativo institucional, con fundamentos teóricos y legales, éste adolece de un diagnóstico institucional ignorando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

De igual manera la planeación del P.E.I. adoleció de participación por parte de los actores educativos. En lo que respecta a la formulación del proyecto educativo un docente planteaba que “los padres, madres y estudiantes no participaron en el diseño curricular”. Otro educador expresa que “no hay participación de entes

educativos, no se sabe como se come el P.E.I., los maestros viejos no conocen el P.E.I., ni los proyectos”. Expresiones como ‘tenemos un P.E.I. que no sabemos o se nos olvidó’ evidencian una falta de apropiación, de pertinencia, de identidad con el mismo; ello debido a un proceso de planeación no participativa que limita el compromiso con su implementación. La dirección del colegio mantuvo en la planeación la filosofía de la constitución política de 1.886 que negaba el derecho de la ciudadanía a participar en asuntos públicos como la educación. Esta cultura arraigada de la no participación negó en la institución el paso a los principios constitucionales de 1.991 y al espíritu participativo que la ley 115 frente a la participación define. Como lo reconoce la comunidad educativa del colegio los “padres y madres de familia no participan o toman decisiones. Igualmente los estudiantes”( Docente). La participación como concepto complejo y dinámico que remite más a un proceso que a un estado o una meta, se presenta débil en el estilo de dirección de la institución educativa. Al no estar presente, no se emplea como medio para mejorar la eficiencia y eficacia de un proyecto, ni como fin en sí misma, en cuanto posibilita la identidad de la comunidad educativa, otorgándole sentido, al proporcionarle control sobre los efectos del contexto en el cual se desenvuelve.

La organización de la institución escolar, como tarea de dirección que compromete a los actores para atender las áreas funcionales que han de posibilitar los objetivos trazados; también se ve limitada por la débil participación de actores de la comunidad educativa. Si participar es tomar parte, comprometerse y colaborar

en un contexto donde siempre existe diversidad de intereses, diversidad y especificidad de funciones para diferenciar lo que pueden hacer unos y otros sin generar discriminación en la ejecución de las tareas, ni distribución inequitativa de los beneficios de un proyecto. Como lo plantea Faundez<sup>42</sup> si ella implica el reconocimiento y respeto por los saberes técnicos y populares, si implica obtener y conceder, si es una actividad política que fortalece a quienes participan, si implica favorecer las actitudes que posibilitan la participación; se percibe que la dirección desde su estilo ha limitado el liderazgo democrático y transformativo en la institución escolar; la participación sin la cual es impensable la organización de la nueva escuela.

La participación llevada al ámbito de la educación tiene una primera función que tiene que ver con la organización del centro educativo, sustentada en el proyecto educativo institucional. La mayoría de los actores que intervienen en el proceso desconocen la importancia de la participación para la organización del centro escolar. Aunque en los ambientes escolares y en los nuevos proyectos educativos y curriculares esta palabra no deja de mencionarse, el colegio Pedro Luis Villa, aún no da los primeros pasos hacia esta necesidad educativa. Como lo menciona un docente del colegio, “no se puede llamar participación cuando se asiste a una reunión en la cual todo está establecido con anterioridad y no se pueden discutir los contenidos propuestos. La verdadera participación es cuando se tiene la

---

<sup>42</sup> . FAUNDEZ, Antonio. Poder de la participación. Sao Paulo. 1993. Traducción Antonio Sánchez M. Para el proceso de educación para la participación. p. 48.

opción de elegir los representantes, construir los manuales de convivencia, es decir, que halla una verdadera democracia”. En la institución educativa, se presenta la participación en forma restringida, porque no hay suficiente autonomía para resolver las propuestas orientadas a solucionar algunas de las necesidades de la institución. Esta restricción está dada básicamente por el orden jerárquico que se presenta de manera estricta e infranqueable en el centro educativo. Además del orden jerárquico que la dirección presenta en la institución en cuestión, ésta se ve obstaculizada desde la estructuración oficial por: La desconexión entre el consejo directivo y la comunidad educativa, un consejo directivo que se torna burocrático y poco funcional, la falta de información entre los entes de la comunidad educativa, la falta de tiempo que posibiliten el diseño, implementación y evaluación colectiva del P.E.I. y la poca participación de alumnos, padres y madres de familia.

Los actores de las instituciones educativas tienen diferentes niveles de participación, donde se le ubican responsabilidades y funciones que debe cumplir para desarrollar los procesos participativos. Supone la implicación activa de los distintos colectivos: Profesorado, egresados, comunidad en general, estudiantes, padres y madres de familia. La participación de los tres últimos, normalmente está ligada a la de los profesores en todo sistema educativo. Esta no debe ser entendida sólo como un derecho, sino como un deber al que se debe contribuir para el desenvolvimiento eficiente de la organización escolar. Muchos padres y madres no participan en los procesos educativos de sus hijos, esto porque

desconocen las actividades que se realizan. En ocasiones los padres y alumnos carecen de conocimiento, información y organización para desarrollar diferentes actividades de una manera adecuada, las cuales pueden repercutir desfavorablemente en las instituciones educativas. Por eso es necesario la colaboración del profesorado y la parte administrativa de cada institución, elemento que emerge débil en el colegio Pedro Luis Villa.

El directivo docente representa un papel de dinamizador en la mejoría de la calidad de la educación, por tanto, su nivel de participación es primordial en todos los procesos institucionales y muy principalmente en el proceso de elaboración del P.E.I. Donde se debe reflejar la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo y más importante aun el sentido de pertenencia. La repercusión del directivo docente tanto en la comunidad educativa como ciudadana se verá reflejada entonces en un grupo, colectivo o país, con un nuevo proyecto cultural, que se posibilita desde el directivo docente en la institución escolar. Es pues fundamental que el directivo docente del Pedro Luis Villa, implemente acciones para posibilitar una real participación como proceso fundamental de la organización e integrar de esta forma una comunidad educativa que reconoce demasiado débil la participación. “Con mucha tristeza vemos como nos ven” expresaba un docente al socializar con la comunidad educativa en el segundo momento metodológico, la reconstrucción realizada.

Otras importantes tareas de dirección débiles en el centro educativo son el control y la evaluación del proyecto educativo institucional. Al respecto un docente mencionaba que “El personero no se vio, no se dio cuenta que era personero. Hubo personero de nombre”. Otro por su parte planteaba que el “manual de convivencia lo conocen para saber como se les va aplicar, pero no lo elaboraron”, esto refiriéndose a los estudiantes. O “nosotros conociendo el plan de desarrollo institucional mejoraríamos” (docente), “necesitamos un control del P.E.I., una evaluación del P.E.I., sometida a estudiantes y padres de familia” ( Docente). Estas expresiones evidencian la debilidad del control y evaluación como tareas de dirección propias del directivo docente. En tal sentido en el Pedro Luis Villa, el proceso educativo no posee un espíritu crítico que permita a la comunidad corregir la marcha del proceso para que sea al mismo tiempo descubrimiento y afirmación. El proceso educativo debe llevar a una nueva democracia, que utilice como medio la participación, el aprendizaje de la teoría y de la práctica, el aprendizaje de la crítica y de la organización, de la mejoría real de la vida cotidiana de la comunidad en los campos políticos, económicos, social y emocional. Si la educación es incapaz de llevar a una nueva vida y a una nueva sociedad, ella es cómplice de las capas sociales detentoras del poder absolutista, reproduciendo los modelos existentes de una sociedad injusta que destruye, poco a poco, inexorablemente a la humanidad.

Es pues fundamental que la dirección docente del Pedro Luis Villa vea en el control y en la evaluación un medio para la cualificación de los procesos. Para las

ciencias sociales estos conceptos adquieren un sentido dinámico. En ellas el control es un acto volitivo y puede decirse como lo plantea Anzola<sup>43</sup> que consiste en verificar los efectos de la interacción de un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, a fin de observar si se producen los resultados planeados en el lugar previsto y en el momento deseado. La evaluación por su parte para Abello y Madarriga<sup>44</sup> es la determinación objetiva de los cambios ocurridos en las relaciones y recursos de la comunidad durante la ejecución de programas y a causa de ellos, junto con una indicación de los factores que facilitan o dificultan esos cambios. La evaluación se traduce, en información operativa para la toma de decisiones en la gestión de programas o proyectos.

El empleo por el directivo docente de estos dos procesos de cualificación institucional permitirá desde el control, que mejoren las tareas de dirección débiles en la institución escolar, puesto que el control se convierte en un medio para gerenciarlas de forma efectiva, posibilitando a la comunidad educativa adherirse a lo que conjuntamente ella diseñe. En tal sentido el proceso de control permitirá valorar lo que se está llevando en el Pedro Luis Villa, para aplicar las medidas de corrección necesarias, de manera que la ejecución se realice de acuerdo a lo planeado, y no como pasa en la actualidad en donde hay un desfase entre lo uno y lo otro. La evaluación por su parte permitirá determinar a la comunidad en qué consiste su proyecto educativo institucional, dónde empieza y dónde termina, qué

---

<sup>43</sup> . ANZOLA C., Ivan E. Administración un enfoque de integración. Universidad de la Sabana. Bogotá. 1990. p. 136.

factores pertenecen al mismo, su alcance y efectos, el logro o no de las metas y la adecuación al contexto en que opera. Permitirá, además, determinar el grado en que los resultados justifican los recursos, explorar métodos para lograr las metas, entre otros aspectos de utilidad para la institución del Pedro Luis Villa.

#### **4.2.1.6 Conclusiones:**

- El proyecto educativo institucional del colegio en su diseño, se propone un cambio ideal, global, radical y rápido de la institución educativa. Esta planteado para dirigir a la institución educativa hacia estados mas dinámicos que readecuan practicas administrativas y pedagógicas tradicionales. Este esfuerzo que se ha realizado desde la formulación del proyecto, es importante que valla acompañado de practicas en la comunidad educativa que permitan una materialización de lo planeado, entre las que se citan el mejoramiento de su gestión participativa, las practicas pedagógicas de los maestros, y el compromiso de padres, madres de familia y estudiantes.
- La planeación participada permite crear los escenarios para reflexionar en torno a las concepciones y practicas que a nivel de la gestión administrativa y pedagógica se da a nivel institucional. En tal sentido una construcción colegiada del P.E.I., permite un compromiso, pertinencia y

---

<sup>44</sup> . ABELLO, R Y MADARRIGA C. Estrategias de evaluación de programas sociales. Uninorte. Barranquilla. 1987.

convergencia de los actores en torno al que hacer institucional. El asumirlo como una tarea de expertos, conlleva a una implementación de múltiples perspectivas que diluyen la función del proyecto como norte en la organización y ejecución de la comunidad educativa y limitan los consensos mínimos entre los actores para la ejecución de estos.

- Asumir el P.E.I. como una vivencia democrática, posibilita hacer de él un laboratorio de participación que contribuya a los procesos de institucionalización de prácticas democráticas como un modo de vida permanente en las organizaciones escolares. Una práctica transparente que no encubra el dominio de la racionalidad instrumental para manipular a los maestros, pero también una democracia efectiva que, más allá de escuchar, da la oportunidad de llegar hasta la toma de decisiones. Una participación incorporada como práctica y no pasajera lo cual demanda claridad en el rol de cada uno de los actores, capacidad de liderazgo de quienes dirigen la institución, compromiso y responsabilidad de cada uno con las acciones y avanzar hacia la misma dirección.
- El diseño de un proyecto educativo y curricular desde la nueva plataforma educativa que posibilita la ley general de educación en desarrollo de la constitución política, amerita de un diseño práctico y crítico entendido como la expresión de un proceso de participación y consenso que partiendo de situaciones problemáticas, articule los

intereses y necesidades de los actores con los del entorno para posibilitar un desarrollo personal y social.

- La calidad de la educación se mengua dentro de la institución educativa al no liderarse una gestión colegiada en la que la planeación, organización, dirección, control y evaluación sean producto de acuerdo y consensos por la comunidad educativa. Estos elementos que generan comunicación, delegación, motivación y liderazgo institucional; son además de elementos constitutivos y constituyentes de la nueva organización escolar, criterios para determinar la calidad o no de la educación.

#### **7.2.1.7 RECOMENDACIONES PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

- Como lo plantea un docente, en la “planeación se requiere un esfuerzo para reforzar el P.E.I., no debe ser guardado el P.E.I., debe estar en biblioteca, para que las áreas dinamicen su construcción”.
- De igual manera como lo menciona otro docente, se requiere “sistematizar las experiencias de las áreas”, pues importantes proyectos de bienestar interno y externo, carecen de una formulación formal.
- Ejercer más las responsabilidades de dirección por el directivo docente. Los docentes al respecto plantean: “falta más dinámica al delegar”, “motivar al profesorado para no quitarle el ánimo de lo que quiere hacer”, “debe haber una participación conjunta, liderazgo que llame la

atención de alumnos, padres y docentes, creyendo en la gente”, “necesitamos un ejercicio de autoridad. Sí, solicitamos una participación de asesoría y acompañamiento para fortalecer el P.E.I.”, “cómo integrar a un alumno si entre los profesores hay islas”, “hay que vivir lo escrito”, lo último refiriéndose al P.E.I.

- Fortalecer un estilo de dirección democrático y transformativo, que integre la calidad humana y profesional de la comunidad educativa, para beneficio del P.E.I. En tal sentido una docente plantea: “El colegio, ha crecido porque hay individualidades que han forjado el trabajo. El cambio del Pedro Luis Villa es producto de individualidades. El cambio y transformación ha sido obra de muchos actores”. Otro docente en medio de la ausencia de padres, madres y estudiantes que deberían estar en el segundo momento de socialización plantea que: “Falta sentarse en grupos de trabajo para que lo que se ha hecho individualmente, fortifique la institución. Falta pues tiempos y espacios para socializar y potenciar”.
- Es fundamental un liderazgo del directivo docente carismático, propositivo. Ello evitara que se critique la gestión, que se fortalezcan las tareas de dirección y que se eviten expresiones como: “Los profesores hacen, pero las directivas débilmente hacen” (Docente).
- Fortalecer las tareas de planeación, organización, ejecución, control y evaluación del P.E.I. para incidir e impactar positivamente en cada uno de sus componentes en pro de la comunidad educativa.

- Se recomienda realizar desde el directivo docente un trabajo de dinámica grupal con los docentes. Estos en el proceso de la investigación, se mostraron como un obstáculo para avanzar, para implementar e innovar los procesos educativos. Se presentan una resistencia ante el cambio percibiéndolo más como una obligación que como un beneficio.
- Se requiere incrementar los niveles de autoridad carismática y formal por el directivo docente, pues se evidenció en el proceso el poco poder de convocatoria que tiene y las dificultades para el buen funcionamiento en el ámbito administrativo. (Los educadores no se identifican con los procesos propuestos por los rectores). Esto dice mucho de las relaciones horizontales que deben existir en el ámbito de las partes que conforman el Gobierno Escolar.
- Es fundamental que la dirección docente aproveche el interés de los alumnos por participar en los procesos de cambio. Se hace necesario en tal sentido una mayor representación de éstos en los diferentes estamentos de la institución.

Finalmente se sugiere desde un liderazgo del directivo docente que se retome el P.E.I., se le realice una retroalimentación, se completen las partes que no se encuentran y se consignen en él todas las grandes fortalezas que tiene la institución, ya que estas son su carta de presentación a la comunidad y

proporcionarán de este modo una mejor educación con calidad para beneficio local, departamental y nacional.

## **4.2.2 Región Nordeste**

### **4.2.2.1 Descripción socioeducativa de la región:**

Se extiende sobre la cordillera central, en una superficie de 8.544 Km<sup>2</sup>. caracterizada por pendientes altas y quebradas a lo largo de todo su territorio. Está conformada por los municipios de: Amalfi, Anorí, Cisneros, Remedios, Santo Domingo, San Roque, Segovia, Vegachí, Yalí y Yolombó, con una población de 157.900 habitantes, de los cuales el 64% reside en la zona rural.

La región se destaca en el contexto departamental por la explotación aurífera de veta, de gran impacto económico y social, y por la producción agropecuaria, especialmente de caña panelera.

En el municipio de Vegachí se ha construido una Planta de Alcoholes (Ingenio Vegachí), que además de abastecer la demanda de miel de la Fábrica de Licores de Antioquia, contribuye a fortalecer y diversificar la base económica regional, integrando el proceso de producción de caña panelera a la transformación en la misma región. Las nuevas fuentes de empleo que generó el proyecto, convertirán

a Vegachí en un centro de atracción poblacional y contribuirá a desacelerar la tendencia expulsora de población de la región.

La especialización de Segovia y Remedios en la actividad minera los hace más similares al Bajo Cauca, con quien están más vinculados a través de Caucasia, que ofrece servicios funcionalmente más complejos sobre dicha actividad. La troncal de la Paz facilita la integración física de ésta región con aquella y con el Magdalena medio.

En el ámbito educativo, la región para 1996, según el anuario estadístico de Antioquia,<sup>45</sup> presentó una población total matriculada en las edades comprendidas entre 5 y 17 años de 19,250 para la zona rural y 20.850 para la zona urbana, para un total de escolarizados de 40.142 estudiantes. La desescolarización en este rango poblacional estuvo en 25.436 personas en la zona rural y 452 en la urbana.

La promoción en la subregión, es menor en el área rural con un 75.08% que en el área urbana con 85.25% y se encuentra dentro del promedio para el departamento de Antioquia. Se presento por su parte una mayor repitencia en el área rural con 17.05% frente al área urbana con un 6.32%. La deserción por su parte en la zona rural fue más alta con 11.91%; mientras para la zona urbana oscilo en un 8.43%.

---

<sup>45</sup> . Imprenta Departamental. Anuario Estadístico de Antioquia 1996 y 1997. Medellín, 1996.

Es de anotar que el nivel preescolar tiene un índice de 29.27% en escolaridad la cual es de las más bajas en el departamento. Sin contar con los datos del programa de ampliación de cobertura, a la fecha los establecimientos educativos para este nivel fueron de 33, las plazas docentes de 43 y los alumnos matriculados 1.680. Para la básica primaria se contó con 422 establecimientos, 865 plazas docentes y 26.303 estudiantes. La básica secundaria contó con 26 establecimientos y 18 para la media, para un total de matriculados de 9.189 estudiantes atendidos por 433 docentes. La retención estudiantil de 1990 a 1995 para los grados de primero a quinto fue del 33.49%, matriculándose para primero 7.956 estudiantes y finalizando en quinto 3.048. Para el mismo periodo en la educación secundaria la retención fue de 40.9% ingresando 2.322 a primero de bachillerato y finalizando 951 en undécimo grado.

El comportamiento de los indicadores para el municipio de Santo Domingo a nivel de educación preescolar en lo que respecta a establecimientos educativos fue de siete, atendidos por 6 plazas docentes que tenían a su cargo 129 alumnos. En la básica primaria se contó con 47 establecimientos a cargo de 78 docentes que posibilitaban una cobertura de 2.155 personas. La retención escolar para la básica primaria de 1990 a 1995 fue del 30.68% matriculándose en primero 620 personas y terminando en quinto 242. En esta descripción la educación básica secundaria y media para el año en cuestión, 1.996, contó en el municipio con 8 establecimientos atendidos por 51 docentes los cuales tenían a su cargo 560

estudiantes. La retención para este nivel de 1.990 a 1.995 fue del 23.44% ingresando 209 personas y terminando 49.

#### **4.2.2.2 Descripción social y educativa de Santiago:**

El Liceo Pedro Pablo Castrillon, ubicado en el Corregimiento de Santiago, Municipio de Santo Domingo, presenta una modalidad de bachillerato técnico con énfasis agropecuario. El corregimiento surgió en el siglo XIX con el nombre de Guayabito en un sitio del camino que conducía a Santafé de Antioquia al nordeste del departamento. En 1995 el corregimiento contaba con 1058 habitantes asentadas en 239 viviendas donde se ubican 290 familias. Su producción es agropecuaria, resaltándose los productos del café, caña y frutales; manejando pequeñas explotaciones de ganado, gallinas y cerdo y del comercio.

En Santiago se encuentra el túnel de la Quebra, sitio de interés turístico y que motivo a la instauración anual de las fiestas del túnel.

El Corregimiento de Santiago cuenta con buenos servicios de transporte, electricidad, acueducto, centros de salud, telefonía, inspección municipal, matadero, iglesia, correo y alcantarillado; ultimo este en deficiente construcción y contaminador de la quebrada Santiago.

Es relevante mencionar la caída en el desarrollo socioeconómico que tuvo Santiago en la década del 70 cuando el ferrocarril en Antioquia decayó en su actividad económica a la par con los ferrocarriles nacionales. Este periodo de recesión prolongado en el corregimiento hasta la década del 90, momento a través del cual el corregimiento a través de gestión política y jurídica fue transitoriamente municipio con lo cual se aspiraba a la reactivación socioeconómica de la localidad, aspiración esta frustrada por la factibilidad política de dicho proyecto.

Frente al contexto organizacional en el que se ubica el Liceo Pedro Pablo Castrillon, Santiago cuenta con pocas organizaciones comunitarias que son poco efectivas y con falta de estilos de liderazgo que les permitan impactar en el desarrollo organizacional de la localidad. Esto a repercutido en una falta de cohesión entre las mismas, generándose un trabajo independiente que conlleva a una baja incidencia el desarrollo comunitario y social. Lo anterior aunado a factores socioeconómicos y sociopolíticos ha causado un estancamiento en los componentes sociales básicos para el desarrollo de la localidad.

El Liceo Pedro Pablo Castrillón igualmente se desenvuelve en un contexto donde el ambiente familiar presenta una deficiente estructura de conformación y cohesión del núcleo familiar, con violencia intrafamiliar y madresolterismo. Un primer factor de la influencia en la desarticulación familiar lo genera la prostitución ocasionada por antecedentes históricos propios de una localidad cercana a una obra de

ingeniería como el túnel de la quiebra que en la década del 40 dejó esa genética de descomposición social.

Por otra parte la producción cultural santiagueña está supeditada a las decisiones políticas y administrativas de la alcaldía y el concejo municipal de Santo Domingo. La mayor gestión cultural en el corregimiento se da desde el liceo con el desarrollo de actividades de carácter cívico, cultural, deportivo, ecológico y académico, lo que lo constituye así en el bastión cultural de la localidad. Como institución relevante el liceo no ha logrado, crear medios de información, emisoras y en general programas de impacto cultural en Santiago.

#### **4.2.2.3 Caracterización del liceo “Pedro Pablo Castrillon”:**

Fue creado por ordenanza 033 de XII 30 de 1968, como anexo al Liceo Cisneros independizándose de este en 1974, mediante el decreto 2217 del 16 de diciembre de 1974, recibiendo en esta fecha el nombre de Instituto Departamental de Enseñanza Media “Pedro Pablo Castrillon”. En 1969, se creó el primero de bachillerato. En 1981 el grado décimo, rediseñándose el currículo con base en el decreto 1419 / 78. En 1982 se crea el grado undécimo, fecha en la cual ocupa el Liceo una nueva planta y saca su primera promoción con 11 alumnos en total. En 1985 se abre la modalidad de bachillerato agropecuario.

Según el plan de desarrollo municipal de Santo Domingo 1.998 – 2.000, en 1996, Santiago era el único corregimiento con educación básica y media técnica en el municipio con una población del 25% de la población total del corregimiento y el 61% de la población con edades entre 5 a 19 años.

El liceo funciona en un cómodo local distribuido en dos niveles en los que se ubican las áreas administrativas, académicas y logísticas. Además de lo anterior, el liceo cuenta con una granja.

El liceo presenta un promedio anual de 160 estudiantes, de los cuales terminan el año aproximadamente 150. Los estudiantes provenientes de estratos bajos, reflejan al interior del liceo la misma situación de pobreza de sus hogares que son constituidos en su mayoría por madres cabezas de familia, con las consecuencias de ello para la identidad familiar y la violencia intrafamiliar.

Por su parte, el Proyecto educativo Institucional<sup>46</sup> del Liceo Pedro Pablo Castrillón, describe en su presentación la coyuntura por la que atraviesa el país, perfilando desde ella su razón de ser, su conocer y su que hacer, en beneficio del desarrollo estudiantil para la potenciación social y económica de la localidad y el país. Para lograr tal objetivo, se cuenta con una comunidad educativa que trasciende los intereses particulares para centrarse mas a través de su integración y trabajo en equipo; en los intereses colectivos, canalizados en un P.E.I. en el que creen y que

---

<sup>46</sup> . COMUNIDAD EDUCATIVA DEL LICEO PEDRO PABLO CASTRILLON DE SANTIAGO. Proyecto educativo institucional. Santiago. 1997

diseñado e implementado con el concurso de todos, no es para los actores educativos retórica y fantasía, sino un medio para alcanzar participación, integración y proyección. Se resalta en esta presentación del P.E.I., la flexibilidad e integridad que los actores educativos reconocen en este instrumento de planeación, el cual debe ser retroalimentado de forma permanente para bien fortalecer lo bueno que en el P.E.I exista, o para mediante su cualificación, contrarrestar las debilidades que presentadas en la dinámica social local, regional, nacional o internacional; el mismo P.E.I no prevea.

El Proyecto, sustenta su planeación en un componente teleológico, en donde su filosofía, su misión, visión, perfiles y objetivos se centran en una propuesta educativa y una practica pedagógica que posibilite una persona capaz de comunicarse consigo misma, con los demás y su entorno; con justicia, solidaridad, creatividad, capacidad de decisión, capacidad critica y con compromiso y pertenencia por su contexto y las necesidades de la realidad nacional.

El proyecto educativo institucional en su componente curricular parte de los principios de aprender a conocer, hacer, convivir y participar. Con ellos, el currículo pretende saltar de la barrera oficial y normativa insertándose en la vida, la problemática, en los afectos del estudiante y a partir de esto; propiciando en la medida de lo posible, alternativas y soluciones concertadas. Pretende pues ser un currículo que canaliza lo normativo, lo institucional, lo familiar, lo local; enriquecido con diversas acciones pedagógicas que trascienden el aula, lo programatico, lo

textual; para ubicarse en lo posible en las expectativas, necesidades e intereses comunitarios. Esta pertinencia se manifiesta en: Reuniones de juntas de acción comunal, murales, grupos ecológicos, campañas de higiene y salud, jornadas pedagógicas con la comunidad educativa, proyectos como “Mi escuela zona franja de paz” evidencian la presencia de un currículo oculto, integrado en un normativo que se constituye en uno solo que progresivamente desea dar los frutos de calidad en la vida comunitaria. Desde esta perspectiva como metodologías de trabajo para la implementación curricular se emplea la integración de áreas, interrelacionadas con la modalidad, mediante un modelo creativo-investigativo en donde con diarios de campo, se realiza una evaluación compartida.

El componente administrativo del P.E.I. es implementado en coherencia con la ley general de educación y el decreto 1860. La gerencia del liceo, realizada a través del gobierno escolar, con sus componentes, aspira contribuir a dinamizar la institución por medio de la participación de los entes que conforman su estructura organizativa.

#### **4.2.2.4 La dirección del proyecto educativo institucional del liceo de Santiago:**

El Proyecto Educativo Institucional de Santiago se fundamenta en un amplio diagnóstico del corregimiento de Santiago, donde se ubica el Liceo. Este se realiza en el ámbito histórico, geográfico, político, económico, ecológico, de

servicios, cultural, de organización y participación y organización comunitaria, entre otros. A estos aspectos el P.E.I. del Liceo, dedica una gran parte de su proyecto educativo.

Su diagnóstico institucional se limita, sin embargo, a una página expresada en un inventario de necesidades, que se quedan cortas para responder como institución social relevante en la comunidad a las necesidades que el corregimiento presenta ampliamente en el diagnóstico que para el diseño del P.E.I se realiza. En este sentido se hace necesario ahondar en un diagnóstico interno que permita identificar claramente las fortalezas y oportunidades que con seguridad se presentan en el Liceo y las debilidades y amenazas inexorables en cualquier organización social.

Se hace evidente en el aspecto anterior la necesidad de fortalecer por un lado las tareas de dirección y por otra, las responsabilidades de dirección que a la fecha son asumidas por el directivo docente. El liderazgo, la comunicación, la motivación, la delegación y el ejercicio de la autoridad se hacen necesarios para incrementar la calidad en el diseño del componente pedagógico, administrativo y de proyección comunitaria del proyecto educativo institucional.

Por otro lado, si bien es cierto que en la proyección comunitaria el Liceo representa un papel protagónico en Santiago, convirtiéndose en una institución obligada para el diseño, implementación y evaluación de planes, programas y

proyectos de desarrollo social y comunitario, no existe una relación entre el diagnóstico realizado y la pertinencia en el diseño del P.E.I. para que mediante el componente de proyección comunitaria se fortalezca el ambiente institucional y social de Santiago. En tal sentido la mayoría de las actividades de proyección comunitaria mencionadas corresponden mas a eventos tradicionales en donde el liceo responde a la coyuntura o a la necesidad inmediata, generándose así mas activismo que procesos en comunidad. Es de valorar en este aspecto los logros significativos comunitarios en los que el liceo a tenido ingerencia como la instauración de la casa de la cultura para el corregimiento. De igual forma los convenios interinstitucionales y el programa “Quiero a Mi Colegio” en donde el Liceo con su gestión y su talento humano, jugo un papel relevante y obtuvo reconocimiento por SEDUCA, ocupando el primer puesto en 1996 y el tercer puesto en 1997. Ello demuestra la descentralización del poder en la comunidad educativa, porque reiteradamente las actividades de gestión y dirección son asumidas en conjunto, propiciando la participación comunitaria en aquellas decisiones que afectan la vida de la institución.

Otro aspecto relevante en la revisión del P.E.I. lo constituye la falta de secuencialidad en la presentación de la información, no evidenciándose un orden coherente para la presentación de la misma. Se percibe de igual forma, ausencia de algunos subcomponentes de los componentes del P.E.I. En tal sentido aunque la información que se presenta es clara y pertinente, se requiere, además, que centrarse en el contexto, hacerlo en la institución para desde ella diseñar un

proyecto educativo institucional que impacte en la comunidad. Aspectos que deberían estar explícitos dentro del componente administrativo, pedagógico y de proyección comunitaria del P.E.I. no se evidencian. Entre ellos se citan el modelo pedagógico, la forma de administración de recursos, la planeación financiera, evaluación pedagógica, procedimientos del comité de evaluación y promoción, evaluación institucional y los proyectos obligatorios que desde la institución han de fortalecer el contexto ampliamente descrito en el P.E.I. del Liceo.

En la revisión que se le hace al Proyecto Educativo Institucional se puede establecer que se tiene un currículo oficial en el que se plantea la "excelencia educativa" pensado para el decenio a partir de 1995 y que tiene como protagonistas a la comunidad educativa, (directivos, docentes, padres de familia y sectores representativos de la comunidad). En el documento se tiene establecido los horarios, calendarios, cronogramas anuales como ordena la Ley 115 y programas para profesores, estudiantes y comunidad en general, algunos de ellos son: informática, escuela de padres, cruz roja, club científico, club ecológico, periódico mural, periódico impreso, el proyecto club de lectores, entre otros. Tiene convenios celebrados con instituciones como la parroquia, el hospital, la cooperativa, la escuela urbana. Su ideal como institución es ser baluarte en la adquisición y producción de conocimiento científico, técnico, formación del pensamiento investigativo, lo anterior se fundamenta en el estudio y la comprensión crítica de la cultura local y la diversidad étnica como piedra angular de la unidad nacional y de su identidad.

En tal sentido, el proyecto educativo institucional evidencia una organización administrativa estructurada a partir de criterios de planeación participativa con los diferentes actores de la comunidad educativa que una vez ejecutada es evaluada en todos los programas y proyectos, involucrándose a los participantes y retroalimentándose en toda la comunidad educativa.

Por su parte, el Gobierno Escolar se elige de acuerdo a los parámetros otorgados por la Ley General de 1994 y su decreto reglamentario 1860, el gobierno escolar es el órgano integrador y coordinador de la vida institucional en el ámbito administrativo, académico y organizacional. Desde esta organización se plantean concertadamente el manual de funciones para el consejo directivo, el consejo académico, consejo de estudiantes, consejo de padres y los procedimientos para la elección de representantes de la comunidad educativa al consejo directivo y demás estamentos de poder, procedimientos estos que prevén una participación democrática.

En la revisión del P.E.I. a pesar de que la institución como se relata, cuenta con un talento humano comprometido, un clima organizacional muy bueno y un horizonte teleológico enfocado al desarrollo humano y social; el P.E.I. requiere fortalecer su diseño para materializar en pleno su horizonte institucional.

Si lo anterior se evidencia al realizar un análisis e interpretación del P.E.I. con base en la documentación suministrada y al acercamiento institucional; al realizar un análisis e interpretación a las encuestas aplicadas a los integrantes del consejo directivo del Liceo de Santiago, se plantea en estas por sus integrantes que el directivo docente ejerce un liderazgo que se considera como clave para el éxito de la institución educativa. Este liderazgo presenta un estilo paternalista y autocrático, es decir, el directivo docente es quien la mayoría de las ocasiones define las directrices y procedimientos para los procesos de diseño, implementación y evaluación del P.E.I que se desarrollan dentro del liceo. Siendo así, dentro del consejo directivo, el directivo docente respeta las opiniones y decisiones que se toman por cada integrante con base en las proposiciones por él definidas.

En general en el consejo directivo se piensa que la dirección del directivo docente es de calidad, planteándose que las concepciones y prácticas de este favorecen la calidad del P.E.I. De igual forma los integrantes del consejo directivo sienten que desde la dirección se motiva al talento humano de la institución y de igual manera que existe espacios suficientes para el diseño, implementación y evaluación del P.E.I.

Los estudiantes del liceo de Santiago, comparten las concepciones y practicas de dirección que se perfilan desde lo expresado por los integrantes del consejo directivo. Su totalidad plantea que la calidad de dirección del establecimiento educativo es adecuada, posibilitando la toma de decisiones de forma ágil y

oportuna lo que facilita la eficiencia de los procesos administrativos y académicos que se dan. De igual manera, los estudiantes tienen un conocimiento de los componentes y contenidos del proyecto educativo institucional y de las actividades que se desarrollan en el plantel para su materialización. Plantean en tal sentido tener un pleno conocimiento de la misión del P.E.I. y haber tenido una participación comprometida en el diseño, implementación y evaluación del manual de convivencia. Llama la atención en medio de las anteriores expresiones que relacionan la gestión con el P.E.I., el hecho de que el 47% de los estudiantes encuestados, pertenecientes a los consejos estudiantiles planteen que la formación que reciben de la institución esta medianamente de acuerdo con las necesidades e intereses del país.

No presenta diferencia en las respuestas suministradas por la junta directiva de la asociación de padres y madres de familia frente a la calidad de la gestión por parte del directivo docente. Para este grupo, la administración del directivo en cuestión es excelente. Plantean, además, que entre el directivo y los representantes de la asociación se mantiene una comunicación que posibilita la cualificación del P.E.I. a través de la participación que no mayoritariamente se da por este actor en la planeación de las actividades colegiales.

Si bien el estilo de dirección, las tareas de dirección y las responsabilidades de dirección son valoradas adecuadamente por el consejo directivo, el consejo estudiantil y la junta directiva de la asociación de padres y madres de familia del liceo de Santiago; tal situación no es compartida por los representantes al consejo

académico de la institución. Desde esta instancia de la organización escolar, un 50% manifiesta tener una escasa participación en el proceso de planeación institucional, lo que genera para este mismo porcentaje de docentes un escaso compromiso con el proyecto educativo institucional. En tal sentido, un porcentaje significativo de docentes plantea que las reuniones para el diseño, implementación y evaluación del P.E.I. son medianamente suficientes.

#### **4.2.2.5 Conclusiones:**

- En el liceo de Santiago se presenta una nueva cultura escolar donde la democracia, la participación, la identidad, el sentido de pertenencia y la pertinencia curricular permiten a través del proceso educativo, incorporar estructuras de significados establecidas que orientan los intercambios de los autores vinculándolo de múltiples maneras a grupos, asociaciones, instituciones y organizaciones en las que se dan significaciones compartidas expresadas en valores, normas y utopías sociales que les dan sentido a su acción dentro de su comunidad educativa y el entorno sociocultural en que se encuentra la institución. La cultura escolar en el Liceo se expresa así en los modos de organizar la escuela para satisfacer las necesidades humanas, en las formas de pensar y concebir el mundo, en las maneras de vivir y valorar y en las metas que comparte la comunidad educativa.

- Existe un proyecto educativo institucional diseñado, que se convierte en instrumento de planeación para la acción institucional por parte de los actores educativos, los que tienen con este un gran compromiso. Este, sin embargo, debe ser fortalecido, en componentes no explícitos en él y en su organización interna.
- La institución educativa cuenta con un gobierno escolar elegido democráticamente, que favorece los procesos de participación y los procesos de planeación, organización, dirección, control y evaluación colegiada, para beneficio de la implementación y retroalimentación del proyecto educativo institucional.
- El estilo de dirección autocrático y paternalista del directivo docente, considerado relevante por la comunidad educativa para la eficiente y efectiva implementación del P.E.I.; compite en el liceo de Santiago con la participación, compromiso e identidad que cada uno de los actores y miembros del liceo tienen con el proyecto educativo institucional.

#### **4.2.2.6 Recomendaciones a la institución educativa:**

- Ahondar el diagnóstico institucional para identificar las fortalezas y oportunidades que se presentan en el liceo y las debilidades y amenazas de la institución escolar. Lo anterior permitirá la obtención de información útil para la toma de decisiones y la retroalimentación del proyecto educativo institucional.

- Fortalecer desde las tareas de dirección, la proyección comunitaria del liceo de Santiago enmarcando las diferentes actividades que al respecto realiza la institución, en planes, programas y proyectos de desarrollo social y comunitario.
- Fortalecer la planeación y organización del P.E.I., con la comunidad educativa, especialmente con los docentes. En tal sentido determinar el modelo pedagógico, la forma de administración de recursos, la planeación financiera, la evaluación pedagógica, procedimientos del comité de evaluación y promoción, evaluación institucional y los proyectos obligatorios. De igual forma, sistematizar la información en un documento macro, que permita visualizar la organización de la vida institucional.
- Fortalecer un estilo de dirección democrática y transformativa, en oposición a un estilo autocrático y paternalista que contribuya al desarrollo de los fines y objetivos de la ley educativa, la constitución, el proyecto educativo institucional de Santiago y el compromiso y sentido de pertenencia de la comunidad educativa con la institución.
- Incrementar en los procesos de diseño, implementación y evaluación académica a los estudiantes y padres y madres de familia, para construir con ellos conceptos y practicas de calidad educativa.

#### **4.2.3 La región del Bajo Cauca:**

#### 4.2.3.1 Descripción de la región<sup>47</sup>:

Está constituida en la región oriental por los municipios de Nechí, El Bagre y Zaragoza y la región occidental por Cauca, Cáceres y Tarazá. Su extensión es de 8.485 kilómetros cuadrados y se caracteriza productivamente por la minería de aluvión hecho que ha incidido a un cambio en su tradición pecuaria. Tal hecho ha generado un grave deterioro ecológico a nivel del suelo, sus recursos hídricos e ictiológico. En la región se distinguen tres grandes zonas: Una Llanura ondulada, la zona de vertiente y la zona adscrita a Cauca, polo de desarrollo de la región. Concluyendo, al estado actual de desintegración de la región, se unen los problemas de concentración de tierra, la dificultad para el crédito, la baja asistencia técnica, las deficientes condiciones de vida y trabajo de la población y la escasa reinversión de excedentes económicos.

Frente al aspecto educativo, en la región es poca la cantidad de personas que finalizan la educación media, encontrando apenas hace poco oferta de educación superior por entidades como el Politécnico Jaime Isaza C. y la Universidad de Antioquia.

En la región los recursos docentes, son insuficientes y poco cualificados. La infraestructura y los recursos materiales son insuficientes, deteriorados e inadecuados para la gestión pedagógica. Lo anterior, sumado a las grandes

---

<sup>47</sup>. GARCIA, Calra I. El Bajo Cauca antioqueño. Cinep – INER. 1.993. p. 24. . .

distancias entre el sitio de habitación y la institución educativa local, la falta de estímulos, la necesidad de integrar un grupo familiar productivo desde temprana edad para mejorar condiciones económicas, entre otras, son causas de deserción escolar. Mientras para el Departamento esta fue del 12.9% en 1986, para la región alcanzó el 20.1%.

En la educación primaria, de cada 100 alumnos que ingresaron en 1982 a primero elemental, terminó primaria el 24.6%, lo cual significa que la deserción fue en el período del 75.4%. El total de deserción para la región fue en 1996 del 11.90% y para el Departamento de Antioquia del 9.30%, similar a lo ocurrido en el Bagre y Caucaasia con el 9.43% y 9.90% respectivamente.

La deserción y retención escolar en la básica primaria, la secundaria y el nivel medio: la deserción en la básica secundaria y media es menor para la región (9.12%), comparada con la primaria en la misma región, pero superior a la de Antioquia que es del 5.80%.

Sobresale, entre otras cosas, según el Plan de Desarrollo Antioquia Nos Une 1.998 – 2.000; un analfabetismo total para la región del 19.06%, según censo de 1993, para mayores de 12 años, mientras que para el Departamento de Antioquia es del 7.37%.

La región en el aspecto cultural cuenta con 13 bibliotecas públicas y 9 escolares, 6 archivos municipales y 6 casas de la cultura desde las cuales se proyecta para la región actividades danzísticas, artes plásticas, literatura, música y teatro.

#### **4.2.3.2 Descripción socioeducativa de Caucasia:**

El fenómeno de la inmigración que llegó al Municipio de Caucasia debido a la minería, provocó la necesidad del servicio educativo al cual se dio respuesta con improvisación y por ello sin las condiciones adecuadas para satisfacer la demanda que podía atender el sistema. La municipalización de la educación agudiza la problemática en este sector, aspecto que se incrementa con los problemas financieros que presenta Caucasia. Tal situación es una causa de detrimento de las condiciones salariales del docente lo que influye en su capacitación, productividad y calidad educativa. Esta situación del sistema influye y se deja influir por una cultura familiar en los barrios subnormales donde no es muy clara la importancia de educación, y por el contrario hay indiferencia hacia ella entre la población en edad escolar, con el asentimiento de los padres, madres y mayores.

Los fenómenos sociales como la desnutrición, la enfermedad, la pobreza, el embarazo precoz, la promiscuidad y la prostitución alrededor de los focos de producción de la minería, inciden en un nefasto círculo de deterioro humano, para que la educación no se sienta necesaria y se pierda su efecto redentor para la sociedad.

Las autoridades de Cauca, las directivas y el profesorado de las instituciones educativas, han venido haciendo esfuerzos por mantener e incrementar los recursos para avanzar en propósitos de calidad y cobertura, pero la falta constante de recursos los desborda sistemáticamente. Debido a esos esfuerzos, Cauca es un centro educativo al cual concurren estudiantes de fuera de la región del Bajo Cauca. Existen varias instituciones como la Universidad de Antioquia, el Politécnico Nacional Jaime Isaza Cadavid, la universidad Luis Amigo, el INDEM, la Normal Regional y el Liceo entre otros; en varios de ellos se viene trabajando en la diversificación curricular para buscar el desarrollo de la región y la oportunidad de avanzar en estudios universitarios. La educación no formal ya presenta opciones importantes para la población en diferentes áreas del saber.

En el ámbito social, el fenómeno más complejo es dado por la inmigración abrupta y constante, primero por la agricultura y posteriormente por la minería y la ganadería; que generó un elevado y no planificado incremento de la población, a partir de lo cual se establece una gran variación de diferentes necesidades por solucionar como la vivienda, servicios públicos, vías de acceso, trabajo, educación, salud curativa y preventiva y derechos humanos. Pero vista así a grosso modo, es simplista el enfoque. Al interior de situaciones tan externas, se da la pobreza extrema también y con ella la desnutrición y frecuentemente la degradación de esas comunidades que se van sumergiendo en el alcoholismo, la violencia callejera y política, la drogadicción e incluso la prostitución y actividades

delincuenciales, para llegar frecuentemente a situaciones sociales extremas de difícil rehabilitación o solución que influyen negativamente en el desarrollo económico y social.

#### **4.2.3.3 Caracterización de la normal superior del Bajo Cauca:**

Pertenece al núcleo educativo 0901 y está ubicada en Caucasia, sobre la carretera Troncal hacia el norte, diagonal a la entrada al aeropuerto; tiene un área física de 14 hectáreas. La planta física está en proceso de adecuación debido a que antes funcionaba en este una hostería. Ha existido pues un proceso paulatino de arreglo de zonas verdes, habitaciones por aulas hoy marcadas con nombres de pedagogos clásicos y en general de todo el espacio físico para darle un ambiente escolar. Cada grupo además de decorar su aula, estudia la vida y obra del pedagogo por ellos elegido.

En la Institución se respira un clima acogedor por la calidad de la gente y las relaciones que se dan entre la comunidad educativa. Se percibe vocación con su profesión, compromiso con la institución y el respeto a la capacidad de liderazgo y de convocatoria que tienen sus directivas. Todo lo anterior hace evidente el orgullo y sentido de pertenencia que le inspira a la comunidad educativa la Normal permitiéndole el desarrollo del liderazgo y la participación.

Según los indicadores socio-educativos, la Institución cuenta en la actualidad con un índice de deserción, retención y nivel de repitencia de cero, pues desde que se fundó, hace tres años, el promedio de deserción es de tres alumnos en el año y esto es por cambio de domicilio.

La Institución cuenta con 30 maestros y un total de 720 alumnos, con una proporción de 30 a 45 alumnos por grupo. La edad de los estudiantes oscila entre 4 y 15 años en el 95% y de 17 a 22 años en un 5%, casi siempre provenientes de otros municipios. En la Institución pocas veces se desescolariza, pues los alumnos de 10° y 11°, llamados facilitadores pedagógicos, reemplazan a los profesores ausentes y así ejercitan su práctica pedagógica y reafirman su vocación docente.

Al realizarse un análisis del P.E.I. de la Normal Superior del Bajo Cauca este evidencia entre sus componentes los elementos relacionados con aspectos: Teleológicos, investigativos, pedagógicos, organizativos, regulativos y curriculares en estrecha relación.

La gestión del directivo docente, conjuga los diferentes componentes de la organización escolar enlazando en las tareas, la acción de estudiantes, educadores, familia e institución a partir de la articulación sinérgica de diferentes elementos conformantes del medio educativo; entre los que se citan: La misión de la institución, su visión, objetivos, filosofía, principios, estrategias, plan y programas de estudios, el modelo pedagógico, la evaluación, el manual de

convivencia y proyectos comunitarios; integrados a través de un gobierno escolar que con su rectora, consejo directivo, consejo académico y demás núcleos y comités institucionales, dan norte a la organización escolar empleando eficientemente sus recursos a través de una estructura y funciones claras para ella.

El currículo de la Normal Superior del Bajo Cauca cumple con la normatividad vigente reglamentada por el Ministerio de Educación Nacional para la formación de docentes en el país y muy especialmente con lo estipulado en la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994). La Normal Superior cuenta, además, con el reconocimiento de la Junta Nacional de Educación, a través de la resolución ministerial N° 3086 de 1996 y por acuerdo del Consejo Municipal N° 092 de 1997.

Los retos que consolida la institución y a los cuales responde a partir de la reestructuración de normales se centran en: Fortalecer su proyecto educativo institucional para que la ciencia, la investigación y Pedagogía estén al servicio de la nueva generación, ello a través de diagnósticos contextualizados que permitan una planeación participativa y organizada del P.E.I. Como segundo reto se plantea el establecer convenios con instituciones de educación superior que garanticen el ciclo avanzado estipulado en la reestructuración de normales. El tercer reto es definir e implementar criterios técnicos e investigativos que fortalezcan el desarrollo organizacional.

Los principios fundamentales de la institución que delimitan la contextualización curricular para el logro del denominado “horizonte institucional” definido en la tarea de “formar maestros de la más alta calidad humana y académica para el Bajo Cauca Antioqueño” definen las visiones y concepciones organizacionales, pedagógicas, antropológicas y sociológicas de la institución y son: Liderazgo, comunicación interactiva, educación, investigación, desarrollo y aprendizaje significativo.

Los programas y proyectos de la institución están apuntalados en cuatro ejes básicos que son la creación de un ambiente institucional curricular y pedagógico, la gerencia institucional, la tecnificación de recursos disponibles y la ampliación del horizonte educativo. Entre los programas se citan el de estructura financiera y organizacional sostenible, con proyectos como código ético, gestión escolar y perfil de humanización; el programa de bienestar social con los proyectos de proyección comunitaria; el programa curricular con los proyectos de actualización permanente para docentes formadores, el de investigación institucional, la normal laboratorio pedagógico y diseño participativo de núcleos por saberes con el subproyecto de diseño de enseñanza obligatoria.

Por su parte el plan de estudios tiene definidos los elementos integradores del currículo y se manifiesta el carácter de flexibilidad curricular en la organización y tratamiento epistémico de los diferentes componentes, lo cual permite una construcción y reconstrucción permanentes y a su vez, exige la puesta en marcha

de procesos evaluativos generales para todos los componentes del currículo. El atiende el problema de aprender a aprender, a convivir y comunicarse en familia, de recuperar la identidad cultural desde la comunicación y la sociedad, y el problema de desarrollar la dimensión lúdica y estética del ser humano. A partir de estos problemas se desprenden respectivamente para ellos cuatro núcleos que agrupan pertinentemente las áreas obligatorias y optativas al igual que los proyectos obligatorios y son: el núcleo científico tecnológico, el ético político, el cultural y social y el lúdico- -estético-artístico. Los diferentes núcleos permiten que surjan cuatro líneas de investigación que respectivamente son: Pensamiento creativo y científico, convivencia valorativa y cultural, recuperación de la identidad cultural y lúdica, recreación y pedagogía; líneas de investigación que permiten desde la planeación sistematizar el conocimiento en textos.

#### **4.2.3.4 La dirección en el proyecto educativo institucional de la normal superior del Bajo Cauca:**

La Propuesta Pedagógica Institucional de la Normal Superior del Bajo Cauca: Ciencia, Investigación y Pedagogía, está al servicio de la nueva generación.

Dentro de los componentes del P.E.I., en el aparte de principios fundamentales, dentro de los organizacionales se presentan los de liderazgo, comunicación interactiva y eficiencia. Los mencionados principios son aplicados según se percibe en las encuestas realizadas al Consejo Académico, al Consejo de

Estudiantes y Personero y a los representantes de la Asociación de padres y madres de familia e igualmente, según se constata en la “Información Básica sobre el Proyecto Educativo Institucional”, suministrado por la escuela Normal Superior del Bajo Cauca. En él se evidencia la aplicación de algunas de las tareas de dirección, entre las que se destacan la planeación, la organización y la dirección.

La planeación es palpable pues se dota a la institución educativa de una plataforma de gestión compuesta por una misión, una visión, unas políticas, una filosofía, unos objetivos, unas estrategias, unos procedimientos, unos programas y proyectos, previéndose los recursos para su materialización. De esta forma se denota que la institución educativa tiene un norte claro, que con el concurso de la comunidad educativa de forma planeada y organizada está dispuesto a sacarlo adelante.

La organización por su parte se evidencia en el hecho de que el talento humano de la Normal del “Bajo Cauca” ordena los recursos, las actividades y determina las responsabilidades y autoridad para el logro de los objetivos. Es importante anotar en este aspecto que el proceso de planeación y organización del P.E.I. parte de un diagnóstico en el que se caracteriza el contexto en el que está ubicada la Normal. A partir de éste se planea un P.E.I. que tiene como retos estructurar su parte administrativa, su componente curricular, sus proyectos pedagógicos, un código

ético, una proyección e investigación institucional y una consolidación de convenios interinstitucionales.

La dirección se presenta cuando se asumen tareas por parte del directivo docente quien sirve de facilitador para que se materialice la planeación, organización, dirección, control y evaluación y cuando ejerce sus responsabilidades de dirección entre las que se cita comunicar, liderar, motivar, delegar y ejercer autoridad.

La información recolectada evidencia de igual manera no sólo un compromiso y visión de los actores educativos, sino un amplio conocimiento con sentido de innovación frente a lo que es el proyecto educativo institucional y el proceso que amerita la gerencia educativa. Estos elementos son garantía para que la institución educativa pueda materializar el logro de los objetivos que desde su P.E.I. se propone, posibilitando de esta forma una educación con calidad. El talento humano de la Normal Superior del Bajo Cauca valora la importancia que juegan los instrumentos de la planeación como el plan, los programas y proyectos en la gestión educativa. Por ello el programa de gerencia institucional que va más allá de la simple administración educativa se apuntala en unos proyectos que tienen como propósitos fortalecer la estructura organizacional, formular un código ético, fortalecer la gestión escolar y posibilitar un perfil de humanización tanto en el discente como en el docente. Se aprecian de igual forma otros programas con sus respectivos proyectos. Entre ellos se citan: La creación de un ambiente curricular y pedagógico, la tecnificación de los recursos disponibles y la ampliación de un

horizonte educativo. Estos proyectos buscan a través de la investigación, la capacitación, la participación, la innovación, la dotación y renovación de recursos y la proyección intra e interinstitucional; incrementar en la educación su calidad.

Es importante mencionar el hecho de que la Normal reconoce sus debilidades y amenazas en el ámbito de la gerencia educativa, teniéndolas presentes para desde su planeación estratégica manejarlas para beneficio de la realidad no sólo local sino municipal y regional. Ello le permite generar retroalimentación a sus procesos de gestión en sus componentes administrativos, pedagógicos, financiero, de recurso humano y de interacción y proyección comunitaria. Este análisis institucional detecta aspectos que ponen de manifiesto un interés colectivo de gestión sobre un interés individual de la misma. Así, el hecho de que se reconozca que se carece de manual de convivencia, de talento humano capacitado debiéndose enfocar las nuevas contrataciones hacia el reclutamiento de talento que si lo sea, de un cumplimiento en la jornada laboral, de una falta de participación de la comunidad educativa de recursos, entre otros asuntos; manifiesta un estilo de dirección transformativa a la que le interesa tanto el desarrollo personal como social.

Se evidencia de igual forma un estilo de dirección participativa en la cual directivos docentes, docentes, estudiantes, exalumnos(as), padres y madres de familia a través de sus estructuras administrativas, a través de un código ético y un proceso comunicativo identifican debilidades y amenazas, así como fortalezas y

oportunidades institucionales para a través de ellas plantear alternativas de solución, bien para contrarrestar unas o para continuar beneficiándose de otras.

En tal sentido, en la normal superior del Bajo Cauca como Laboratorio Pedagógico de la subregión, se realizan esfuerzos para consolidar una participación real de la comunidad educativa, y lograr a través del liderazgo democrático y transformativo ejercido por el directivo docente un compromiso y un sentido de pertenencia de los diferentes actores de la comunidad educativa. Ello se logra a través del diseño, implementación y evaluación participativa del P.E.I. en el que son tenidos en cuenta los aportes que realizan los diferentes actores educativos para su cualificación, entre los que se citan el de poner a las aulas nombres de pedagogos reconocidos.

En tal sentido docentes, padres y madres de familia y estudiantes ven en el P.E.I. un instrumento básico de la planeación, un medio de mejoramiento educativo, de participación democrática, de aprendizaje para el trabajo en grupo como medio para resolver como se ha mencionado en apartes anteriores, los problemas y necesidades institucionales, a través de la autosugestión y la cogestión que realizan los estamentos que participan en el gobierno escolar.

Se resalta dentro de las responsabilidades de gestión asumidas por la directivo docente, la motivación que se realiza en esta institución la cual permite reconocer y valorar los esfuerzos que el talento humano realiza en pro del desarrollo

educativo impulsando este tipo de actitudes a comprometerse más como actor de la comunidad educativa en el desarrollo de la organización escolar.

Otro aspecto a resaltar dentro de las tareas de dirección tiene que ver con el de la evaluación de procesos para la retroalimentación y cualificación de la dinámica educativa. Acá la directivo docente evidencia fortalezas manifiestas en la apertura dada al equipo de investigación para que a partir de una mirada de los ejes de gestión, autonomía, currículo, convivencia, modelo pedagógico, formación ciudadana y participación, realicen críticas a la gestión pedagógica y administrativa llevada a cabo en la institución; para con base en ellas cualificar estos importantes componentes de la organización escolar. La presencia de un significativo grupo de la comunidad educativa al iniciarse este proceso de evaluación, pone de manifiesto el compromiso, transparencia, participación y liderazgo de la directivo docente para con un importante elemento de la vida institucional: La evaluación. De igual manera esta tarea de dirección se evidencia en el proceso de acreditación de la Normal que se asume en la institución con seriedad y compromiso, aspectos estos valorados en el ámbito local y regional.

Es significativa la positiva valoración que los estudiantes tienen de la gestión de la directiva docente en el ámbito de la organización escolar. Éstos valoran la forma como la dirección del establecimiento educativo posibilita la agilidad y la eficiencia

en los procesos institucionales, permitiéndoles ello tener un muy buen conocimiento del P.E.I. y de la misión, visión y objetivos institucionales.

Es relevante de igual forma plantear la significativa valoración que los estudiantes dan a la gestión pedagógica de la institución educativa. La mayoría de las respuestas aportadas por éstos, permite evidenciar una valoración adecuada del manual de convivencia, la formación ciudadana, las formas de evaluación y las metodológicas en los procesos de enseñanza aprendizaje. Se resalta de igual modo los conceptos claros, autónomos y coherentes que se fundamentan según estos, gracias a los procesos educativos y las prácticas pedagógicas con calidad que se posibilita desde la relación pedagógica dada entre docentes y estudiantes. Ello se hace evidente en respuestas como las emitidas acerca del concepto de autonomía por los estudiantes en donde se pone de manifiesto la formación que han tenido no sólo para ser, sino para conocer y hacer en pro de su desarrollo humano y el desarrollo social.

#### Cuadro 2

Concepción de autonomía predominante entre los estudiantes.

RESPUESTA	FRECUENCIA
No responde	0
Hacer lo que se quiere	1
Asumir procesos de desarrollo por sí mismo	8

Suprimir las normas	2
Alcanzar madurez institucional y personal	17
Supresión de autoridad y control	1
TOTALES	29

Al realizar un análisis de valoración que da el Consejo Directivo, el Consejo Académico, el Consejo Estudiantil y la Asociación de padres y madres de familia respecto al estilo de dirección, a las tareas de dirección y a las responsabilidades de dirección fundamentales para el diseño, implementación y evaluación del P.E.I. se plantea:

La directivo docente respeta las opiniones y decisiones que se toman por cada uno de los integrantes del Consejo Directivo. De igual forma la directivo docente interviene y clasifica los objetivos, comportándose más como una orientadora que como una persona poseedora de la decisión y solución. Se evidencia así un liderato democrático en el cual la dirección se presenta de forma abierta y horizontal preocupándose por motivar el talento humano de la institución no sólo a través de las prácticas directivas mencionadas sino a través de reconocimientos directos. Las políticas, objetivos y estrategias que se emanan desde el Consejo Directivo fortalecen el P.E.I., ello debido a las concepciones y prácticas directivas que la directivo docente expresa en el Consejo Directivo y fuera de él, lo que permite la calidad del proyecto educativo institucional. Se valora de igual forma en

la directivo docente, su autoridad carismática para coordinar e integrar los diferentes estamentos de la organización escolar para la ejecución de las tareas.

La directivo docente dentro de sus responsabilidades de dirección, establece una comunicación con los diferentes estamentos de la comunidad educativa. La comunicación se realiza no sólo para informar, sino para promover la participación creando sentido de pertenencia en los miembros de la institución, quienes saben lo que en ella se realiza y el papel que como miembros de la comunidad educativa deben asumir para incrementar la calidad de los diferentes programas y proyectos institucionales.

Los miembros del Consejo Directivo, docentes, estudiantes y padres y madres de familia realizan una positiva valoración de la gestión de la directiva docente. Se reconoce por parte de estos actores la excelente administración y calidad de dirección que tiene la Normal, la cual como se ha reiterado, posibilita a través de su gestión, la participación y la proyección comunitaria de la institución hacia su entorno local y regional. La gestión posibilita, por lo tanto, agilidad y eficiencia en sus procesos no sólo en el ámbito interno, sino en el ámbito externo.

#### **4.2.3.5 Conclusiones:**

- El Proyecto Educativo Institucional de la Normal Superior del Bajo Cauca, es un documento que plasma un norte, un deber ser, una utopía y un camino, pero de manera creíble y posible. No es un discurso sino

una articulación con la realidad institucional actual y futura. Reúne entonces el P.E.I. documento, el P.E.I. ideal y el P.E.I. real en uno solo; no quedándose en el P.E.I. requisito. Planteado así, es un documento para construir la institución a largo plazo, lo que no le impide la concreción de metas y resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.

- La lógica del pacto en donde todos los actores fijan, de común acuerdo, una misión compartida para alcanzar y desarrollar el P.E.I, y unas reglas de juego para garantizar la convivencia; son elementos que están dentro de la dinámica de gestión y específicamente de dirección de la institución educativa. En tal sentido en el establecimiento se han generado unas condiciones para generar un proceso de participación que permite la construcción colectiva y democrática del P.E.I. que favorece el desarrollo de la autonomía, las relaciones interpersonales, la crítica y el consenso. Tales concepciones y prácticas de dirección escolar asumidas por los actores, rompen con el positivismo tradicionalmente mantenido en la organización escolar, que limitaba la participación de los actores, promovía su pasividad y mantenía en orden establecido que caracterizaba la sociedad premoderna de la organización escolar.
- El clima organizacional de la normal es factor decisivo para el diseño, implementación y construcción permanente de un proyecto educativo de calidad. Como lo plantea Mead y Blumer la interacción social entre los

estamentos y actores de la comunidad educativa han permitido la modificación de escenarios pasados, dejando atrás el modelo tradicional de gestión que precedía al propuesto por el actual marco legal de la institución educativa. Las modificaciones creadas a partir de la capacidad de las personas de interactuar han generado una imagen institucional de calidad, lo que ha logrado el reconocimiento de las autoridades del sistema.

- La normal superior del Bajo Cauca cuenta con una comunidad educativa comprometida, unos docentes con vocación y unas directivas docentes que con su liderazgo diseñan, implementan, evalúan y retroalimentan permanentemente el proyecto educativo institucional, cualificando su gestión administrativa, pedagógica, investigativa, de proyección comunitaria y su horizonte educativo; para beneficio de la comunidad educativa, del desarrollo estudiantil, el desarrollo regional y departamental.
- El proceso de reestructuración de normales por el que atravesó esta institución educativa, le permitió consolidar su gestión pedagógica y administrativa. Fortaleció su proyecto educativo institucional a través de diagnósticos agudos que favorecieron un proceso de planeación participativa y organizada del P.E.I. De igual forma con el liderazgo de la directivo docente se establecieron convenios con instituciones de educación superior y se definieron e implementaron criterios técnicos e investigativos para fortalecer el desarrollo institucional.

- El eje de gestión permea permanentemente el proyecto educativo institucional de la normal del Bajo Cauca evidenciándose la importancia que el mismo tiene para la dirección de los procesos y recursos en pro de la integración coordinada de los mismos y de la cualificación de los programas y proyectos institucionales. En tal sentido, el eje se acompaña de programas y proyectos que fortalecen a través de la dirección la gestión institucional.

#### **4.2.3.6 Recomendaciones a la institución educativa:**

- Generar con alumnos y docentes del ciclo complementario ( 12 y 13 grado) un proyecto que permita irradiar a las comunidades educativas de la región, el desarrollo conceptual y práctico que la normal ha alcanzado en torno al diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional para cualificar y potenciar los procesos educativos de estas, con los importantes aportes que la normal puede ofrecer.

#### **4.2.4 La región del Suroeste**

##### **4.2.4.1 Descripción de la región:**

Se encuentra localizada entre las vertientes de la cordillera central y occidental, que conforman el cañón del río Cauca y la cuenca del río San Juan, ubicada al

oeste de la troncal occidental y al sur con los municipios de Urrao y Caicedo, donde tienen asiento los 23 municipios de las regiones sur y suroeste: Andes, Amagá, Angelópolis, Betania, Betulia, Bolivar, Caicedo, Caramanta, Concordia, Fredonia, Hispania, Jardín, Jericó, Montebello, Pueblorico, Salgar, Santa Bárbara, Támesis, Tarso, Titiribí, Urrao, Valparaíso y Venecia.

La actividad cafetera regional tiene un peso significativo en la economía departamental y nacional, ya que contribuye con un 51% de la producción cafetera del departamento y con el 57% del área que en éste se cultiva en café. El café se constituye en la época de bonanza a la formación del ahorro privado, pero su contribución al ahorro privado departamental y regional ha sido poco significativa. La dependencia económica respecto a un solo producto, condicionado al comportamiento del mercado externo, le imprime a la economía nacional, departamental y regional, un elemento de inestabilidad y vulnerabilidad. La actividad pecuaria es otra de las actividades económicas significativas en la región. La ganadería de carne se localiza principalmente en los valles de los ríos Cartama, Penderisco, Cauca y San Juan. Además, la significativa riqueza carbonífera de la región, localizada en los municipios de Amagá, Angelópolis, Venecia y Titiribí, hacen del Suroeste el epicentro de la minería en el Departamento.

En cuanto a la densidad de población, la concentración de la población en el suroeste de Antioquia indica que su notable crecimiento fue producto de la migración que hizo que la subregión creciera más rápidamente que las otras

zonas de Antioquia. Durante la época de mayores conflictos políticos, a fines del siglo XIX y comienzos del XX, la expansión de la agricultura de exportación (Inicia por la elite comercial urbana), produjo en el suroeste antioqueño un crecimiento poblacional acelerado.

El hecho de que haya un exceso poblacional no significa que las condiciones materiales sean mejores. Al contrario contribuye a prolongar las deficiencias económicas y educativas. En tal sentido se afirma que el Suroeste es una de las regiones de mayor desarrollo social del departamento, luego del oriente. No obstante, en el ámbito sectorial existen importantes diferencias por ejemplo en servicios públicos donde la cobertura es aceptable, mas no así su calidad. En educación a principios de la década del noventa era deficiente para la básica, mejorada hoy; no obstante en secundaria y educación superior sigue siendo deficiente. Por otra parte en la zona existen escasas oportunidades de empleo profesional, en una región que como en el resto del departamento, cerca del 70% de la población es menor de 30 años.

Resaltando el sector educativo, el analfabetismo es el indicador más diciente del nivel cultural de esta Región. Entre las causas del analfabetismo están: La deficiente organización del sistema educativo, deficiencia que es considerablemente mayor en los campos que en el área urbana; el insuficiente número de establecimientos y maestros, la diseminación geográfica, la falta de

valoración de la educación por parte de los padres y madres, la desnutrición y enfermedades, el nomadismo que se presenta en algunas regiones.

El bajo nivel de vida es causa y efecto del analfabetismo, factor negativo para el desarrollo económico, social y cultural de esta subregión, aunque se resalta en este sector, dos municipios con mejores condiciones educativas: Amagá y Fredonia.

Pero el problema con la educación no es solo un problema con el analfabetismo, falta de maestros y locales. Estudiar muchos años en la escuela no es un avance en sí mismo, hay que preguntarse ¿capacitado para qué?. Hay que preguntarse si la educación sirve como un instrumento necesario para estar bien o si la educación sirve como un instrumento para tener a la gente en la ignorancia sobre la situación real de los mineros y campesinos. Sin simplificar es posible decir que la gran mayoría de los estudiantes en la región reciben una educación que no esta de acuerdo a sus necesidades inmediatas.

#### **4.2.4.2 Descripción socioeducativa de Amaga**

La localidad fue fundada en el año de 1778 y fue erigida a la categoría de municipio el 14 de enero de 1912, su nombre proviene del cacique de Nos Nutaboes, Omoga. El área municipal es de 85 km<sup>2</sup> y limita por el norte con Angelópolis, por el este con Caldas, por el sur con Fredonia y Venecia, y por el

oeste con Titiribí. El Municipio cuenta con 26.128 habitantes, 11.382 residen en la cabecera municipal y 14.746 en el campo.

Socioeconómicamente se destaca por la producción del café, la caña panela, la yuca, el plátano, el maíz, el frijol y el tomate, estos últimos, poco significativos, al igual que el ganado. Su principal fuente económica es la explotación del carbón mineral bajo tierra. Por otra parte la actividad comercial y el sistema financiero son en el municipio dos renglones económicos importantes. El municipio tiene registrado 17 establecimientos industriales y 231 comerciales. En cuanto a servicios públicos, el acueducto, el servicio de aseo, al igual que el alcantarillado, es propiedad del municipio, teniendo una cobertura del 97.3%. y del 94.5% respectivamente, requiriéndose mejorar el saneamiento del agua y la regularidad de su servicio. El servicio de energía se presta por EADE y el servicio telefónico es prestado por EDATEL. con una cobertura del 2.7% con una demanda promedio de 950 teléfonos. El sector salud Amaga cuenta con el hospital San Fernando que atiende la demanda urbana y rural. Este tiene contratos con la E.P.S. del seguro social y Café salud. El mayor índice de consultas se da por enfermedades cardiovasculares, pulmonares y Empoc. La mayor causa de mortalidad, se da por violencia producida por armas blancas y de fuego. En el sector educativo Amagá es sede del núcleo de Desarrollo Educativo No. 15-05 que en el año de 1997 tuvo bajo su dirección a 258 docentes de los niveles preescolar, básica y media, distribuidos en 30 establecimientos, tanto oficiales como privados del área urbana y rural quienes atendieron un total de 6.437 estudiantes en el sector oficial y

privado en el municipio. Allí se ubica el Liceo San Fernando que ofrece la educación básica secundaria, media académica y técnica ofreciendo el bachillerato en Minas y en Comercio.

Cuadro Numero 3. Distribución de establecimientos, docentes y alumnos por nivel en el municipio de Amagá para 1.998. Fuente. Informe Comisión Educación: Plan educativo Institucional.

NIVEL	ESTABLECIMIENTOS	DOCENTES	ALUMNOS
PREESCOLAR	1	16	410
BASICA PRIMARIA	23	145	3.784
BASICA SECUNDARIA	6	93	1.628
MEDIA	Igual que los de básica	Algunos de los de basica atienden la media	554
TOTAL	30	254	6.376

Los establecimientos educativos de todos los niveles con que cuenta el municipio, en su totalidad son integrados. De las 24 escuelas, 6 son graduadas, 2 urbanas y 4 rurales. Las 12 restantes son de modalidad escuela nueva. De los establecimientos con educación básica secundaria y media, completos; la escuela normal superior solo sirve el programa de pedagogía. El Liceo Pascual Correa Flores y el Centro Oficial de Adultos, tienen el bachillerato académico. El Liceo San Fernando ofrece la educación media académica y técnica con las modalidades que mas adelante se describirán. También cuenta con un centro de

educación no formal de carácter particular: COMPUAMAGA y un centro de Alfabetización atendido por la fundación Don Bosco.

Dentro de la educación superior, Amagá cuenta con los servicios de la Fundación Universitaria del Suroeste, de carácter oficial y semiescolarizada y que presta los servicios en Gestión Empresarial y Regencia de Farmacia en convenio con la Universidad Industrial de Santander y la UdeA. En el ámbito de posgrado se cuenta con la universidad católica de Manizales con modalidad semipresencial, con el programa de Educación Personalizada.

El analfabetismo, según el último dato con que se cuenta ( Censo de 1985 ) es del 80%, factor que aumenta por el bajo nivel de ingreso, la desnutrición y el empleo de la población infantil y joven en las minas. Para el año de 1995 la tasa de escolarización fue de 64.5% para preescolar, 96% para básica primaria, 61% básica secundaria y del 45% en la media.

La retención escolar, o sea, el porcentaje de estudiantes que persisten en sus estudios hasta terminar el ciclo de una determinada enseñanza es muy baja. La deserción escolar en los establecimientos educativos de Amagá es pronunciada y se presenta principalmente por causas como: cambio de domicilio, enfermedades, en especial, la diarrea, la gripe, el hambre, la desnutrición, la violencia intrafamiliar, trabajo en las minas, la falta de posibilidades para continuar sus estudios superiores. Los métodos y técnicas de enseñanza son los tradicionales

y en la actualidad esta en funcionamiento la modalidad de Escuela Nueva, de promoción automática, el cual ha contribuido a la disminución de la tasa de deserción escolar, debido a que el estudiante tiene la posibilidad de ausentarse por algún tiempo por el período de cosecha cafetera, y retornar. La modalidad de educación media comprende bachillerato académico, bachillerato pedagógico, bachillerato agropecuario, promoción social, ciencias humanas y bachillerato industrial. Los principales centros educativos se encuentran en general en aceptables condiciones físicas, de servicios, de mobiliario, laboratorios, bibliotecas y espacios para la recreación. En los centros de educación media del estado se cobra una baja cuota de dinero y en algunas escuelas y establecimientos de educación media existen programas de restaurantes.

#### **4.2.4.3. Descripción del liceo “San Fernando”:**

La fundación del plantel se remonta a 1852 en memoria del Rey Fernando de León y Castilla. Después de varias clausuras y funcionamientos el 6 de julio de 1961, se le concede Licencia de funcionamiento y por resolución No. 055 y por resolución No. 5498 del mismo año el MEN aprueba el Primero de Bachillerato. En 1968 se dispone el ciclo completo de bachillerato, dándose oportunidad a la mujer de ingresar al plantel. En 1980 se crea la modalidad de bachillerato comercial. En 1985 inicia la diversificación en ciencias humanas e industrial en explotación y

seguridad minera y actualmente imparte un bachillerato académico con énfasis en minería, comercio y educación física.

La composición de los padres y madres de familia y del estudiantado esta integrada por ciudadanos, mineros y campesinos/as ubicados en clase media, media baja, y baja media.

El comportamiento de la matrícula para 1992 fue de 878 estudiantes, en 1993 de 908, en 1994 de 921, en 1995 de 819 y en 1996 de 889. Para el año de 1999 el comportamiento de esta fue de 1.100 estudiantes matriculados, distribuidos en dos jornadas: La de la mañana con 630 estudiantes y la de la tarde con 470 estudiantes.

Al realizar un análisis documental del proyecto educativo institucional del liceo San Fernando se puede precisar:

El P.E.I., del Liceo San Fernando cuenta en su componente conceptual con los siguientes principios: Educación integral, convivencia, democracia, participación y responsabilidad. Coherentes con estos se plantea una filosofía que permita a la comunidad educativa ser transformadora, investigadora, con sentido de pertenencia, respetuosa de los derechos humanos, solidaria, crítica, reflexiva y analítica. Por su parte en este componente, la visión y la misión como ejes presentes y futuros del quehacer institucional requieren clarificación, siendo la

segunda más que una construcción institucional, un referente tomado desde la constitución y la ley general de educación. En tal sentido, los objetivos que se presentan en el P.E.I. propenden por un ser que pueda alcanzar una mayoría de edad y que posea los códigos de la modernidad. Precisamente a través de éstos, se podría reformular la visión y misión institucional.

Respecto al componente administrativo del P.E.I. en coherencia con la ley general de educación y el decreto 1860/94, establece los órganos y funciones del gobierno escolar y de las demás estructuras para la gestión administrativa y pedagógica de la institución educativa, determinando su composición, sus funciones, los deberes y derechos y los perfiles de sus miembros. De igual forma se establece la forma de elección, tiempo de ejercicio, estímulos y sanciones de los representantes a las corporaciones escolares entre las que se citan: Rectoría, consejo directivo, consejo académico, coordinaciones académicas, disciplinarias y de bienestar, secretaria, jefes de área, comité de evaluación, comité de promoción, representante estudiantil al consejo directivo, personero y de la asociación de padres y madres de familia de la institución. Cada una de estas estructuras a través de las funciones, procedimientos y estrategias para su planeación, organización, control y evaluación posibilitan desde las ideas la gerencia de la comunidad educativa con base en una administración participativa.

Es importante acotar que el P.E.I. del Liceo San Fernando establece la naturaleza, características, formas de diseño, implementación y evaluación de sus

recursos financieros. En tal sentido, los recursos provenientes del fondo de recursos docentes y aportes se destinan a gastos generales y servicios personales administrándose estos autónomamente por la institución con base en los lineamientos que defina el consejo directivo.

Dentro de este componente administrativo del P.E.I. se configura el manual de convivencia en el que se sugieren unos enunciados institucionales de derechos, deberes, comportamientos y conductas deseables y rechazables y la forma de encauzarlos y/o controlarlos como tarea educativa. Estos, no recogen la filosofía y los criterios pedagógicos, de participación, como la mejor forma de vivencia de la democracia, de consenso, de concertación, tolerancia y diálogo, como valores personales y sociales requeridos al interior de la escuela y vividos por cada uno de sus miembros para posibilitar y asegurar el desarrollo y la puesta en escena de una auténtica comunidad educativa

El componente pedagógico del proyecto educativo institucional se presenta el currículo el cual requiere de parámetros sobre la concepción de lo estrictamente curricular, que le den sentido a los planes de estudio y a la programación académica. Estos parámetros son referidos principalmente a las llamadas características curriculares, tales como: la pertinencia, la flexibilidad, la autonomía curricular, la especificación de la clase de enseñanza, la cobertura y el campo de formación en valores. Estos parámetros se constituyen en elementos fundamentales dentro de la organización e implementación curricular y son

requeridos para poder hablar de unos procesos de enseñanza-formación-aprendizaje conducentes al desarrollo de una educación y formación lo más integrada posible alrededor de problemas; en cuya solución se desarrollen principalmente las estrategias cognoscitivas, afectivas y psicomotrices del educando.

#### **4.2.4.4 La dirección en el liceo “San Fernando”:**

La resolución 4277 de marzo 14 de 1990 de SEDUCA precedió la ley 115 y el decreto 1860 de 1994. En ella se enfocaba la administración de las Instituciones educativas como sistemas, con cinco subsistemas: Recursos Físicos y Financieros, Proceso Administrativo, Proceso Curricular, de Proyección Social y Comunitaria y de Bienestar Estudiantil. Bajo este enfoque, cada institución debía elaborar el Plan de Desarrollo Institucional a través del COPEI, Comité de Planeación y Evaluación Institucional. En el Liceo San Fernando en el período comprendido desde 1990 hasta la promulgación de la ley 115, como lo menciona Herazo Hoyos ( 1.997), se presentó una deficiente gestión institucional, para diseñar, implementar y evaluar las demandas de la mencionada resolución. Por esta época se practicaba la teoría de sistemas de forma deficitaria, debido a la concentración de poder del representante legal y la falta de un liderazgo transformativo de la institución, lo que repercutía en el desaprovechamiento de la comunidad educativa y de la sociedad civil como capital social.

Para 1997, tres años después de haberse promulgado la ley 115 y el decreto 1860, sucede lo mismo en el Proyecto Educativo Institucional el cual como se relata en la: " Propuesta de Evaluación Cualitativa del Proceso Administrativo Del Proyecto educativo Institucional Del Liceo San Fernando Del Municipio de Amagá" ( Luis Miguel Herazo Hoyos, 1997) el P.E.I. no consulta, ni comparte en su construcción de las necesidades reales sentidas por la comunidad educativa ni del entorno. La participación esta concretada en el trabajo de planeación que buenamente hagan los profesores en el proceso de planeación, organización, ejecución, control y evaluación del plan de estudios y algunas actividades. El P.E.I. esta limitado a la interposición de trabajos inconexos, con el mero propósito de dar cumplimiento a un formalismo legal".

Se carece pues de liderazgo para el manejo del proceso administrativo lo que ha llevado a la no concreción de los diseños y al no compromiso frente a la implementación del P.E.I. con las repercusiones de ello en el ambiente laboral, la calidad de la educación y en general en los procesos organizativos, administrativos, pedagógicos y culturales.

Tal análisis es corroborado en las respuestas que el consejo académico presenta, de acuerdo a la encuesta aplicada a este grupo. Para el 67% de los encuestados, la dirección de la institución educativa solo algunas veces posibilita eficiencia en los procesos de administración educativa. Se plantea de igual manera por estas personas que la comunicación del directivo docente es deficiente, aspecto

reflejado en un 75% de docentes que plantean que conocen poco acerca del proyecto educativo institucional y demás programas que se adelantan en la institución. Sostienen desde esta perspectiva que su participación en el diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional, ha sido medianamente suficiente y muy bajo, lo que con seguridad conlleva, como lo manifiestan las personas encuestadas, a una falta de compromiso y sentido de pertenencia con el proyecto educativo institucional. Se plantea de igual manera por esta instancia del gobierno escolar, responsable de la gestión pedagógica en la institución educativa que la dirección del establecimiento no es la mas adecuada ( 83% ), no existiendo en ella una suficiente capacitación ( 83% ) ni suficientes estímulos y motivaciones que permitan al talento humano jalonar procesos para cualificar la gestión pedagógica, administrativa y de proyección comunitaria del P.E.I. Para los miembros del consejo académico no existe una coordinación adecuada entre los diversos estamentos de la institución, aspecto que se relaciona con la necesidad que tienen los actores de la comunidad educativa para planear los procesos educativos institucionales.

Por su parte los padres y madres de familia encuestados, pertenecientes a la junta directiva de la asociación respectiva plantean en un 75% que la calidad de educación que imparte el establecimiento educativo es regular. De igual forma expresan en un 89% que tienen un débil conocimiento del P.E.I. y de las demás actividades que en la gestión administrativa y pedagógica se adelantan en el plantel, y de igual forma una deficiente participación en la planeación de las

actividades colegiales. En tal sentido persiste por los padres de familia una valoración negativa en cuanto a la comunicación del directivo docente con este estamento de la organización escolar, la cual siente que no tiene autonomía y compromiso frente a propuestas de gestión que dinamicen la calidad educativa en el Liceo San Fernando. Pese a lo anterior, las directivas de la asociación piensan que la administración del colegio es adecuada ( 89% ), y en igual porcentaje realizan una valoración adecuada del directivo docente del establecimiento educativo.

Los planteamientos expresados por el consejo estudiantil, presentan tendencias similares a los expresados por la asociación de padres y madres de familia. El consejo estudiantil plantea que la toma de decisiones por el directivo docente se da en forma ágil y oportuna, existiendo por ende una calidad adecuada en la dirección del establecimiento educativo que posibilita eficiencia en los procesos (80% ). Expresan en un 68% que tienen un conocimiento adecuado de la misión del P.E.I. Estas respuestas, sin embargo, se ven opacadas cuando plantea que las reuniones para elaborar el P.E.I. y el manual de convivencia, han sido insuficientes o nulas y con escasa participación del estudiantado.

Los planteamientos antes expresados por el consejo estudiantil, el consejo académico y la junta directiva de la asociación de padres y madres de familia, divergen de las opiniones y creencias que el consejo directivo tiene frente a gestión directiva en el Liceo San Fernando. Para los integrantes de este

estamento del gobierno escolar, en el consejo directivo son respetadas por el directivo docente las opiniones y decisiones que se toman por cada uno de los integrantes. Este, según se expresa en las reuniones de este ente institucional, interviene y clasifica los objetivos comportándose más como un orientador que como una persona poseedora de la decisión y la solución lo que facilita la agilidad y efectividad de los procesos institucionales. Su liderazgo, sus concepciones y prácticas son consideradas claves para el éxito organizacional, así como su comunicación abierta, horizontal y dialógica lo cual se refleja en la coordinación e integración de los diversos estamentos de la comunidad educativa. Al igual que los demás estamentos encuestados, el consejo directivo considera que son insuficientes los espacios para la planeación del proyecto educativo institucional, careciéndose de una integración de recursos que permita la efectiva gestión del P.E.I.

Las posiciones de estas cuatro instancias de la organización escolar, al ser analizadas en la segunda visita, con representantes de la comunidad educativa del Liceo, en el momento de confrontación de hallazgos o de análisis e interpretación de resultados, convergen en sus debilidades. En tal sentido la comunidad educativa reconoce una crisis en la gestión como producto del cambio excesivo de rectores que han tenido dificultad para dirigir la comunidad educativa que requiere de un mayor sentido de pertenencia, participación, identidad y compromiso por parte de estudiantes, docentes y padres y madres de familia. La falta de liderazgo, no solo del directivo docente, sino de la comunidad educativa en pleno, hacen que

no exista articulación intrainstitucional e interinstitucional. Se hace pues necesario para los representantes de los padres y madres de familia al consejo directivo un diseño, implementación y evaluación del P.E.I., mucho más cualificado en el fortalecimiento de la comunicación para una mejor gestión entre los estamentos de la comunidad educativa. En tal sentido “hay que planear mas que ejecutar” (Directivo Docente) lo que es “ un reto grande” ( Docente) y lo que “implica recoger la experiencia para capitalizarla” ( Rector), o lo que es lo mismo “ que no se pierda el acumulado anterior “ ( Padre de Familia)

Con base en lo antes descrito, puede plantearse que el proyecto educativo institucional del Liceo San Fernando de Amagá, ha considerado la organización de su vida institucional, como un compendio de acciones que no responden a una intencionalidad clara, articulada y pensada por los sujetos de la institución. Conserva en gran parte la tradición de la cultura escolar, donde lo importante es estar, no importa que se hace; olvidando el sentido de su organización, el reconocimiento de su autonomía, la capacidad y posibilidad de construir un pensamiento y modelo pedagógico, el proceso administrativo y de gestión, los procesos curriculares, los procesos de participación y proyección comunitaria, las relaciones armónicas y la formación ciudadana. Aspectos estos indispensables no solo para la organización de la convivencia escolar sino para toda la gestión escolar que requieren de un tratamiento interdisciplinario.

En tal sentido se requiere un liderazgo para movilizar a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en el proceso de diseño del P.E.I. en sus componentes teológico, pedagógico, administrativo y de proyección comunitaria. Es necesario un cambio de actitud en docentes y directivos para que responsablemente en conjunto con estudiantes y padres y madres de familia potencien el diseño e implementación y evaluación del P.E.I. Se precisa pues de un liderazgo democrático y transformativo que motive, comunique y delegue participativa y responsablemente procesos para la planeación, organización, ejecución, control y evaluación del P.E.I.

La carencia de lo anterior hace que elementos teleológicos como los principios, fines, objetivos, filosofía, misión, visión y perfiles a formar institucionalmente; adolezcan de fundamentación. Ello limita institucionalmente concebir su ser, su hacer y su deber ser educativos, dentro de las condiciones socioeducativas y económico- políticas en que se halla inmersa y a partir de las cuales realiza su acción educativa.

En tal sentido si la institución educativa lograra poner a funcionar el gobierno escolar tal como está diseñado, lo que ya de por sí supone dificultades como la búsqueda de un lenguaje común que permita a sus representantes conceptualizar, analizar, decidir y evaluar en igualdad de condiciones; la institución avanzaría mucho en esta nueva configuración. A fin de cuentas lo importante es comprender

y asimilar en la vida institucional el sentido igualitario, integral e integrado de un gobierno colegiado para el manejo adecuado de una comunidad educativa.

#### **4.2.4.5 Conclusiones:**

- El proyecto Educativo Institucional ha de permitir el desarrollo de políticas educativas, al posibilitar al gobierno escolar y los actores que ellos representan; desarrollar el proyecto político, social y cultural de persona sociedad vigente en el ámbito educativo. La carencia en el efectivo diseño, implementación y evaluación de este por parte de una comunidad educativa repercute en la calidad educativa, en los procesos pedagógicos y administrativos y en el ambiente laboral.
- La intención política y pedagógica de la constitución política y la ley educativa de promover el fortalecimiento en la participación de los actores tradicionalmente marginados en el sistema educativo como los padres, madres de familia, estudiantes y comunidad en general; al no promoverse desde la dirección docente, impide la construcción de un nuevo tejido social en el que las relaciones entre sus miembros permitan la selección y toma de decisiones, la formación para la autonomía, el sentido de pertenencia, la identidad y cohesión social que da la participación en pro del desarrollo personal y social. Se hace necesario en tal sentido el cambio en las relaciones de poder en donde se desplace el funcionalismo estructural propuesto por Parsons en donde el sujeto deje de ser un receptor pasivo y

pase a jugar un papel protagonista y creativo, en donde no sea el sistema el que determine al sujeto, sino que sea este a partir de la comprensión de su entorno el que propositiva y mancomunadamente, jalone procesos de reconstrucción de la realidad social.

- Los actores de la comunidad educativa consideran fundamental generar espacios para el diseño, implementación y evaluación del P.E.I. como una condición necesaria para generar una socioconstrucción participada del mismo. Estos espacios para la planeación , organización, ejecución, seguimiento y evaluación del P.E.I.; posibilitan un liderazgo compartido, un P.E.I. pertinente que con pertenencia y compromiso permitan una mejor interacción entre los actores en pro de la dinámica institucional.
- Administrativamente el cambio permanente de directivos docentes ha dificultado una dirección estratégica que posibilite condiciones favorables para la continuación de políticas, lo cual afecta notablemente el aprendizaje institucional. Con ello se da una tendencia a devolverse o volver a empezar, lo que hace difícil aprender de los errores dadas las mencionadas características con los efectos que esto acarrea en las tareas, responsabilidades y estilos de dirección en pro del desarrollo escolar.

#### **4.2.4.6 Recomendaciones:**

- Es fundamental que la comunidad educativa realice un proceso de evaluación de su proyecto educativo institucional a partir del cual se

retroalimente el diseño e implementación del P.E.I. para de una forma colegiada favorecer un mayor sentido de pertenencia y compromiso de los actores con los procesos de planeación, organización, ejecución, control y evaluación institucional.

- Los directivos docentes requieren fortalecer en sus concepciones y prácticas directivas, las responsabilidades, tareas y estilos de dirección democráticos y transformativa aplicando nuevas estrategias de integración, participación, autonomía y gestión. Buscando la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, liderazgo y materialización de dichos compromisos.
- Generar espacios de reflexión permanente que posibiliten crear mecanismos de diseño y aplicación del P.E.I. en la vida institucional y en la acción pedagógica, para alcanzar formas de aprender autónomas, identidad y por ende una caracterización de la institución y de todos sus estamentos.

#### **4.2.5 Región del Oriente:**

##### **4.2.5.1 Descripción de la región:**

Está localizada en el extremo sur-oriental del departamento, sobre la cordillera Central, entre el Valle de Aburrá y la llanura aluvial del río Magdalena en dirección Oeste - Este, y entre la divisoria de aguas de los ríos Nus y Nare y el límite con el departamento de Caldas en dirección Norte-Sur. Tiene una extensión de 7.021

kilómetros cuadrados, donde se ubican los 23 municipios que la conforman: Concepción, Alejandría, Guame, San Vicente, El Peñol, Guatapé, San Rafael, El retiro Rionegro, Marinilla, Santuario, La ceja, El Carmen de Viboral, Granada, San Carlos, La unión, Cocomá, San Luis, Abejorral, Sonsón, Argelia, San Francisco y Nariño.

Esta región tiene gran importancia para la economía del Departamento, gracias al desarrollo de las actividades agropecuarias e industriales cuyos productos abastecen el mercado departamental y nacional. Cabe destacar la alta participación, del 35%, que tiene el sector agrícola en el PIB regional, seguido por el sector energético que ocupa el segundo lugar con el 16'%, siendo entonces éstos, los dos renglones más importantes de la economía del Oriente Antioqueño.

Se puede afirmar que los procesos que se vienen dando en el Oriente a nivel industrial y energético, conllevan a una desconcentración geográfica del desarrollo, estos sin embargo no han generado un desarrollo integral de la región. Por el contrario, se ha acelerado un proceso de desarticulación, en la medida en que se está utilizando el espacio geográfico para trasladar y expandir parcialmente la actividad urbano-industrial del Valle de Aburrá. En tal sentido, no se ha desarrollado una diversificación de las actividades económicas propias de la subregión (agrícola y pecuaria) que generen procesos de encadenamiento hacia adelante y hacia atrás. Al mismo tiempo, no se fortalecen las cabeceras

municipales o centros urbanos, sino que por el contrario se genera una urbanización desordenada en la zona rural.

#### **4.2.5.2 Descripción socioeducativa de Marinilla:**

El municipio fue fundado en 1690 y erigido municipio en 1787. Tiene una altura de 2120 Mts. Sobre el nivel del mar, una extensión de 115 Km<sup>2</sup>. Y una temperatura promedio de 17 grados centígrados. Según el DANE para en prospectiva para el año de 1999, el municipio contaba con una población de 41.935 habitantes. El municipio limita por el norte con San Vicente, con el sur con el Carmen de Viboral, por el Oriente con Santuario y el Peñol y por el Oriente con Rionegro.

En 1690 Marinilla dependía de Remedios, el cual hacía parte a su vez de la provincia de Mariquita. En 1750 se erigió la parroquia de San José de Marinilla, para 1756 Marinilla se incorporó a la provincia de Antioquia. En 1781 se le concedió el título de Villa. En 1794 el rey Carlos IV de España le concedió a la población escudo de armas.

El Municipio de Marinilla se encuentra actualmente dividido en una zona urbana formada por los sectores de: El Hato, Alto de Belén, La Ramada, Simona Duque, Alto de Tinajas, Pablo VI, Las Mercedes, El Edén, La Colina, María Auxiliadora, Plan 60, Juan XXIII, Las Margaritas, El Hospital, La Industrial Tística-La Plaza, Los Rosales. La Bomba, Santa Ana, La Dalia, San Juan de Dios, San Vicente de Paúl.

Una zona Rural formada por 32 veredas sectorizadas en centros de integración rural, centros de integración veredal y centros de integración veredal-especial que son comunicados entre sí por múltiples vías de comunicación interna que se conectan con la autopista Medellín Bogotá, facilitando la comunicación de este municipio con estos polos de desarrollo.

La estructura administrativa –jurídica de Marinilla se corresponde con el modelo Municipal que por lo demás vincula varios aspectos:

En el aspecto económico predomina la economía campesina constituyéndose su cabecera en un centro de acopio y de servicios que convierte el comercio en la actividad económica predominante. El sector de servicios es también importante en Marinilla no sólo por el carácter de centros de acopio y de presentación de servicios que tienen en general todas las localidades que cabe en la categoría de pueblos sino también por un factor muy propio del municipio: la extensión de la burocracia estatal y la cantidad de Instituciones Gubernamentales que tiene asiento en la localidad que a la postre se convierten en fuentes de empleo para buena parte de la población. Por otra parte en el aspecto político partidista, predomina la hegemonía de los partidos tradicionales, muy especialmente el partido conservador, lo que ha conducido a que este elemento sea tomado como parte de su identidad cultural.

En la coyuntura actual del Municipio es posible distinguir tres grupos sociales que como tales ejercen dinámicamente su fuerza en la estructura socio política de la localidad. Un grupo que se puede denominar de “Notables”. Está integrado por aquellas personas que tradicionalmente han dominado la vida cultural y política del Municipio. Dentro de este grupo existen dos subgrupos claramente definidos: El de la Elite Cultural y Cívica integrado en su mayoría por profesionales, preocupados por la conservación y enriquecimiento de la tradición histórica y cultural de Marinilla y la elite de la Acción Política integrado por quienes especialmente a través del partido conservador han logrado posiciones destacadas en los ámbitos departamentales y nacionales. Una segunda fuerza social en Marinilla, está integrada por los comerciantes locales y por el género de personas de la población residente en la cabecera, ocupados especialmente en actividades de comercio, artesanías y servicios. La tercera fuerza social de Marinilla está integrada por la población campesina.

Estas tres fuerzas sociales de Marinilla se relacionan de manera distinta en las principales esferas de la vida social dando como resultado una estructura de relaciones de poder muy compleja, cruzada por fuertes antagonismos pero con espacios de concertación que han permitido lograr acuerdos importantes para el desarrollo de la vida local y han permitido poner en evidencia el proyecto del país sustentado en la Constitución Colombiana, 1991.

Las esferas de la vida social del Municipio de Marinilla, actualmente se encuentran cruzadas por las distintas manifestaciones de la problemática socio económica, socio política, socio cultural y axiológica que se está generando en el concierto del orden social y político y que se definen en el ámbito de lo regional, de lo departamental y de lo nacional, y donde son comunes las manifestaciones de violencia en todo orden. La drogadicción , la prostitución, el alcoholismo, el vandalismo, la falta de civilidad y educación cívica, la injusticia social, la marginación, el hambre, la pobreza, las inmigraciones de los desplazados por la violencia, el desempleo, subempleo entre muchos, son fenómenos fehacientes que en la actualidad están indicando las nuevas condiciones de una situación social no emancipatoria de las condiciones a las que marginalmente ha estado sometido el Municipio.

El Plan de Desarrollo Municipal, contempla en perspectiva del tercer milenio el plan de desarrollo de la educación Municipal como el eje fundamental alrededor del cual se han de articular las nuevas acciones cívico políticas de la comunidad. En dicho plan aparece como objetivo principal la inversión económica en la preparación de los Maestros y de los Directivos Docentes, que desde hoy preparan para el siglo venidero a la niñez y a al juventud Marinilla. De esta manera se quiere hacer de la educación y de sus actores la fuerza que dinamiza el proceso de desarrollo de la localidad.

#### **4.2.5.3 Proyecto educativo institucional de la escuela normal superior Rafael**

**Maria Giraldo:**

La comunidad Educativa de la Normal Superior Rafael María Giraldo ha venido construyendo un P.E.I. amplio y contextualizado a partir de la acción participativa de sus miembros, muy especialmente: Docentes y Directivos.

En lo que a componentes teleológicos se refiere, el P.E.I. se orienta a partir de los siguientes ejes del proceso de formación: La filosofía Institucional, el modelo formativo – comprensivo, el campo aplicado, el diseño del currículo, la investigación, el modelo pedagógico Institucional, la visión y la misión de la Escuela Normal y la naturaleza pedagógica de la Escuela Normal. Esta orientación, adquiere su fundamentación en el marco legal educativo vigente: Constitución política, ley general de educación, plan decenal de educación, decreto 3011, en sus artículos 36, 37 y 38 que presenta la educación como el elemento que permite la proyección desde la Escuela Normal hacia otros estamentos de la comunidad y de la sociedad, el Decreto 3012 que define las Escuelas normales como pilares fundamentales en la formación de los educadores, el decreto 1860/1994 reglamentario de la Ley 115/1994 y el decreto 272/1998 que señala las condiciones procesuales para la formación y cualificación profesional del educador Colombiano a partir de cuatro núcleos: la educabilidad, la enseñabilidad, fundamentación histórica y epistemológica de la enseñanza de las ciencias y las realidades y tendencias sociales: el decreto 29 03/94 que fija un plazo único de un año para que los departamentos estructuren,

elaboren y aprueben sus planes territoriales de reestructuración de las actuales normales y la circular departamental N° 92 de Nov. 24/94 que reconstruye la naturaleza de las Escuelas normales.

Por su parte el plan de desarrollo municipal promueve la transformación de la normal tradicional en un nuevo espacio académico que contribuya a la calidad de la educación y al desarrollo del país desde los campos científico, tecnológico, cultural, político y económico. A partir de éste contexto, se asume el principio de la filosofía institucional como el eje rector de los procesos de formación integral de los educadores.

Los principios de integración y cohesión de los fundamentos en la filosofía institucional son los siguientes: una concepción holística y personal del hombre, una concepción socio – histórica de la comunidad, una nueva concepción de la pedagogía, una nueva concepción del saber y de la ciencia, una nueva concepción de la administración educativa. Dichos principios se canalizan a través de las dimensiones de fortalecimiento definidas en: Lo social, lo ético, lo ecológico, lo educativo, lo político, lo económico, lo simbólico, lo cultural y lo personal.

En consonancia con sus principios, la Misión Institucional se consolida en: “Trabajar con eticidad e integridad para formar maestros cultos, auténticos, profesionales de la educación con un carácter pedagógico y didáctico, con un dominio pedagógico y de los saberes específicos para responder a las exigencias

del desarrollo, a la investigación pedagógica académica, a la naturaleza pedagógica y al liderazgo en la formación en valores”. Dicha misión se proyecta hacia la realización de la visión institucional: “convertir la Escuela Normal Superior Rafael María Giraldo en polo de desarrollo educativo desde la excelencia”.

El componente pedagógico del P.E.I. parte de la concepción de la educación como conjunto integrado de acciones mentales, afectivas, volitivas, psicomotrices y comunicativas que desarrolla el educando para su formación integral. De esta manera con la educación, la persona ha de adecuarse y responder a las necesidades individuales y sociales del medio y de la comunidad donde vive, porque toda persona debe ser gestora de su propia formación en las esferas de: ser, hacer, pensar y convivir.

El plan de estudios que da estructura al modelo pedagógico, tiene su base en el proyecto de investigación: “Formación de maestros hacia el siglo XXI en la perspectiva de John Dewey”, mismo que tiene su encauzamiento en los proyectos propios de las diversas áreas:

- Pedagogía y práctica: y su proyecto: “La formación del maestro idóneo ética, moral y profesionalmente”.
- Ciencia y Tecnología: y su proyecto: “¿Cómo propiciar el aprendizaje de las Ciencias y la Tecnología a través del descubrimiento” orientado en dos

direcciones: Descubramos nuestro mundo y Lectura y escritura comprensiva en las matemáticas.

- Sociocultural: “La convivencia social como soporte de la formación del maestro del siglo XXI” con los proyectos reconfigurador PAIDEIA y lectura y escritura comprensiva.
- Etico – Político: “Forjando el maestro ético en perspectiva para el siglo XXI”.
- Educación física, educación artística, recreación y deporte: “Hacia la formación del maestro investigador a partir de las manifestaciones artísticas, recreativas y deportivas” y “Campamentos pedagógicos”.

Desde estos proyectos la vocacionalidad se define como un proyecto de vida desde: la enseñanza, la educación, la formación, la instrucción y el aprendizaje.

El reflejo de estas características fundamenta la vertebración del componente de organización y regulación del P.E.I. desde los subcomponentes: De los procesos de proyección social y comunitaria, de los procesos de bienestar humano y de los procesos investigativos.

Finalmente el P.E.I. se articula en el componente administrativo que a través de su gobierno escolar jalona la gestión administrativa y pedagógica para mediante procesos de planeación, organizar los recursos tecnológicos, humanos, materiales, financieros, físicos y administrativos que permitan de acuerdo a unos

tiempos y unas áreas académicas y funcionales; la materialización y la cualificación del P.E.I.

#### **4.2.5.4 La dirección en la normal de Marinilla:**

La descentralización administrativa y politico-ideologica de la educación en la Normal de Marinilla es una realidad en permanente construcción. Así lo evidencia el consejo directivo, el consejo académico, los consejos estudiantiles y la junta directiva de la asociación de padres y madres de familia. Los integrantes de estos entes en su gran mayoría se piensan por un lado como valiosas unidades de base para la democratización y desarrollo del sistema social y por otro como componentes de una estructura administrativa que busca acercar las decisiones, los recursos y los procesos a los usuarios y gestores mediante una gestión pedagógica y administrativa que busca la transformación y el cambio cualitativo de los procesos de la institución.

En tal sentido la calidad de la educación, se ve afectada por la dirección que se imprime al proyecto educativo institucional de la normal de Marinilla. Dentro de la dirección se reconoce la concertación, como convencimiento de que los fundamentalismos y autoritarismos se han agotado como resolución para la solución de los problemas sociales. La normal rompe así progresivamente con el modelo de administración burocrática que caracterizaba la gestión escolar, dentro de un orden social premoderno, para vincularse al nuevo modelo de

administración educativa que en coherencia con la constitución política aspira a establecer ordenes sociales mas participativos, democráticos y autónomos.

Desde esta perspectiva, el estilo de dirección de la normal caracterizado por ser democrático y transformativo permite que se diseñe un proyecto educativo institucional que por contar con la participación de la comunidad educativa, se fundamenta en los intereses y necesidades de la misma. Gracias al papel del directivo, identifica los acuerdos y desacuerdos inherentes a concepciones, a la propuesta institucional y a las creencias; para concertadamente apuntar al proyecto local, regional y nacional a que ha de orientarse la educación: Un proyecto respetuoso de la dignidad humana, de la diversidad cultural, del derecho al trabajo y promotor de la democracia.

El estilo de dirección implementado, como lo plantea Ordoñez, refleja las propiedades estructurales de las prácticas que configuran el orden social del nuevo sistema educativo. En tal sentido la participación y transformación que expresa la mayoría de los encuestados dentro de la normal, se manifiesta en tal perspectiva, gracias a la configuración que se hace en la ley 115 del gobierno escolar. En ella por ley, se determina cómo ha de ser la participación en el nuevo proyecto de escuela, cuáles han de ser los órganos, las funciones y su relación; para aportar a través de ella al nuevo proyecto de sociedad que se aspira construir.

Un estilo de dirección como el que se presenta en la normal de Marinilla, permite que se incida positivamente en los componentes propios del P.E.I. Ellos como áreas funcionales de la organización escolar, se integran desde una perspectiva de sistemas, a través de los subcomponentes que son fortalecidos creativa e innovadoramente desde los actores educativos. Con ello se configura en el componente administrativo y pedagógico, consensos que de acuerdo con la constitución y la ley; jalonan procesos autónomos de transformación y cambio, como los evidenciados en el proyecto educativo institucional arriba descrito.

El estilo de dirección transformativa posibilita factores asociables de logro en estudiantes, docentes y padres y madres de familia de la normal. En tal sentido la capacitación que pertinentemente se proporciona a las diferentes instancias, la promoción en el diseño, implementación y evaluación de proyectos pedagógicos obligatorios y opcionales en el ámbito académico, cultural, político, artístico y deportivo entre los que se citan: el club de matemáticas, proyecto investigativo: realidades y necesidades del estudiante, seminarios sobre disciplina y práctica, proyectos de núcleos, proyectos ecológico, seminarios permanentes de práctica y del núcleo de pedagogía, canto, entre otros; reflejo no solo del liderazgo de la directiva docente, sino de su capacidad para motivar, delegar, y ejercer una autoridad carismática dentro de la institución educativa, recogiendo logros como los mencionados, con la incidencia de ello para una educación de calidad.

La dirección de la normal abandona como lo menciona Hevia<sup>48</sup>, un modelo educativo en crisis marcado por el centralismo, burocratismo y autoritarismo que impedía el mejoramiento de la oferta en el servicio educativo sin una racionalización de los recursos. Actualmente abandona de igual manera el lesseferismo o paternalismo que ha caracterizado en otro extremo, al sistema educativo actual. En ella el directivo docente está en cada una de las estructuras que conforma la comunidad educativa, liderándolas, fortaleciéndolas, escuchándolas, ejerciendo una autoridad carismática, delegando y contribuyendo con ellas con su comunicación horizontal, abierta y dialógica a la autonomía de la institución para desarrollar su propia propuesta institucional.

Así la cotidianidad escolar no se organiza fuera de la institución. Se planea, organiza, dirige, controla y evalúa desde los estamentos de gestión escolar su visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, programas, proyectos, estructura organizativa y distribución de recursos.

Lo anterior ha permitido que la comunidad educativa tenga más sentido de pertenencia y pertinencia en sus procesos administrativos. Realice una planificación de acuerdo con las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que el contexto presenta, que organice su proyecto educativo

---

<sup>48</sup> . HEVIA R., Ricardo. La educación y el desafío de la modernidad. En: Educación SECAB. Chile. 1.998. p. 84

institucional de acuerdo al control y evaluación que los actores han hecho de sus procesos, recursos, tiempos y fundamentos administrativos.

Estos aspectos como lo plantean los estudiantes, padres y madres de familia, docentes y comunidad en general, han incidido en un positivo proceso de enseñanza aprendizaje que se refleja en la formación científica y tecnológica que los educandos reciben en la institución.

Como lo plantea Hevia, pareciese que las formas como están organizadas las escuelas, la existencia o no de proyectos pedagógicos propios, los diferentes niveles de participación de los actores sociales involucrados en ellas, el grado de consolidación de los equipos escolares, el liderazgo, la autoridad de sus directores, el profesionalismo y capacidad de trabajo de sus docentes; fuesen factores determinantes para una educación de calidad.

Dentro de este primer momento metodológico de la investigación, es de relevar que tanto estudiantes, como docentes, plantearon que las reuniones para la elaboración, implementación y evaluación del P.E.I. fueron medianamente suficientes en un 35% y 75% respectivamente.

Al socializar con los representantes de la comunidad educativa, estas respuestas, en el segundo momento metodológico, se concluye que los eventos para el diagnóstico, planeación, organización, control y evaluación del P.E.I.; han sido

muy suficientes debido a que el proceso de reestructuración de la normal, implicó encuentros permanentes y comunicación permanente y oportuna entre el directivo docente y la comunidad educativa.

#### **4.2.5.5 Conclusiones:**

- El plan de desarrollo del municipio de Marinilla 1.998 - 2.000, invierte en el plan educativo municipal ( P.E.M.) valorando la educación como elemento que favorece a nivel social el desarrollo humano y económico y a nivel personal, el desarrollo integral, el desarrollo de la identidad y las aptitudes para el mundo productivo.
- El diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional; contó con la participación activa de la comunidad educativa que fue liderada y coordinada eficazmente por su directiva docente.
- El proyecto educativo institucional de la escuela normal de Marinilla sustenta su diseño, en una plataforma jurídica eficazmente definida, lo que le permite ser coherente con las intenciones políticas, sociales, culturales y económicas que la sociedad civil y el Estado, de la organización escolar demandan.
- El proyecto educativo institucional en el diseño de sus componentes conceptuales, administrativos, pedagógicos, investigativos y de proyección comunitaria; presenta unas contundentes bases conceptuales que desde las ciencias de la educación, las sociales, las humanas, las naturales, las económicas y administrativas dan coherencia interna y calidad organizativa en

este, aspectos que favorecen su implementación y evaluación por la comunidad educativa.

- La directivo docente de la escuela normal de Marinilla, con su liderazgo democrático y transformativo, favorece la implementación con calidad de los componentes propios del proyecto educativo institucional.
- Las tareas de dirección de planeación, organización, ejecución, control y evaluación son realizadas efectivamente en los procesos de diseño, implemetación y evaluación del proyecto educativo; por la directivo de la escuela normal de Marinilla. Tal situación incide en la cualificación permanente de la calidad educativa que la institución educativa ofrece, con las consecuencias de ello en las funciones individuales y sociales que la educación conlleva.
- Las responsabilidades de dirección de delegación, comunicación, liderazgo, autoridad y motivación son implementadas efectivamente por la directivo docente de la normal en cuestión, responsabilidades que inciden para que la comunidad educativa genere un sentido de pertenencia, compromiso, identidad y cohesión que cualifica los componentes y procesos del P.E.I. hacia una educación con calidad.

#### **4.2.5.6 Recomendaciones:**

- Diseñar desde el componente de organización y regulación del P.E.I. desde los subcomponentes: De los procesos de proyección social y comunitaria, de

los procesos de bienestar humano y de los procesos investigativos; un proyecto que asesore y acompañe a instituciones educativas de la región del Oriente; en el diseño, implementación y evaluación de proyectos educativos institucionales, favoreciendo las fortalezas que la normal presenta, en las comunidades educativas de la región.

- Sustentar su proyección a las comunidades educativas de la región a través de proyectos investigativos que por un lado establezcan como problemática los aciertos y desaciertos en la formulación, ejecución y evaluación del P.E.I. de la normal y por otro evalúe en tal sentido los P.E.I de las comunidades a acompañar y asesorar.
- Fortalecer la cooperación interinstitucional con sectores productivos de la región, con instituciones educativas y con organizaciones sociales y comunitarias que contribuyan al logro de la misión, objetivos, principios y políticas institucionales.

#### **4.2.6 Región del Magdalena Medio:**

##### **4.2.6.1 Descripción de la región:**

Comprende los municipios de Puerto Berrio, Puerto Nare, Puerto triunfo, Yondó, Maceo, Caracolí y parte del municipio de San Luis y el corregimiento de San Miguel que pertenece al municipio de Sonsón.

Desde el punto de vista topográfico la región se divide en dos grandes zonas: Zona alta o de vertiente con alturas que oscilan entre los 500 y 1300 metros sobre el nivel del mar, predominando la agricultura. La segunda zona, donde se localiza el 68% restante de la población regional corresponde al Valle del Río Magdalena, con alturas que oscilan entre los 200 y 500 metros sobre el nivel del mar, siendo las actividades extractivas la principal fuente de empleo e ingresos para los habitantes de esta zona.

Como lo plantea Murillo<sup>49</sup> es una región de poblamiento relativamente reciente en el departamento de Antioquia. Allí se han venido asentando diversos grupos que han migrado del nordeste antioqueño, de los municipios aledaños a esta región (Cisneros, San Roque, San José del Nus). Se ha presentado el establecimiento de comunidades provenientes del nororiente colombiano y de la zona costera, lo que le permite ser una región donde la multiculturalidad es una realidad y donde la integración nacional es más explícita.

El Magdalena Medio se convirtió, además, en una zona ganadera por excelencia. Desde mediados de siglo allí se establecieron grandes haciendas ganaderas, lo que la constituyó en una región de dominio de la insurgencia.

---

<sup>49</sup> . MURILLO, Amparo. Historia regional del Magdalena Medio. ICAN. Santafé de Bogotá. 1994. p. 18.

Desde principios de los años ochenta, con la aparición de los grupos de autodefensa, el Magdalena Medio se convirtió en el eje principal de operación de estos grupos, lo que finalmente lograría que para los años ochenta la insurgencia fuera desplazada a otros lugares de la subregión y las autodefensas se establecieran allí definitivamente.

El tipo de actividades económicas de enclave y la extracción de petróleo que ha abastecido durante varias décadas parte de la demanda nacional, no generaba para la región iguales beneficios, ya que no se reinvertían los excedentes económicos de ella. Sólo a partir de 1985, comienza a cambiar esta tendencia con la orientación de los recursos de las regalías petrolíferas a la financiación de proyectos de desarrollo regional regional y local, incluidos en el Plan Nacional de Rehabilitación, del cual la región del Magdalena Medio hace parte.

En lo que respecta al sector educativo, según el Anuario Estadístico de Antioquia, la región para 1996<sup>50</sup> presentaba en la educación preescolar 32 establecimientos educativos, 26 plazas docentes y 970 alumnos matriculados. Para la educación básica primaria se contó con un total de 183 establecimientos, 430 plazas docentes y 13.214 alumnos matriculados. Por su parte la retención escolar para la zona en establecimientos oficiales y privados de 1991 a 1995 fue en promedio para los grados de primero a quinto de primaria de: 63.16%, de esta forma de 4.314 estudiantes matriculados para primero, en el grado quinto solo terminaron 1.718 alumnos.

---

<sup>50</sup> . Imprenta Departamental. Anuario Estadístico de Antioquia. 1996-1997. p. 7-10.

Para 1996 en la básica secundaria se contó con 21 establecimientos educativos, para la media con 11. En ambas se matricularon 5.744 estudiantes con 274 docentes para atenderlos. La retención escolar en la zona de 1990 a 1995 fue en promedio para los grados de 38.15%, acotándose que en 1.990 ingresaron 1.578 personas y en 1.995 finalizaron 602.

Se resalta para los períodos en cuestión, un crecimiento de las plazas docentes y las matriculas para todos los niveles. Los establecimientos educativos aumentan hasta 1993, momento en el que se racionaliza su creación.

#### **4.2.6.2 Descripción socioeducativa municipio de Puerto Berrio**

La región del Magdalena Medio toma importancia histórica por el desarrollo que origina en el territorio la dinámica del transporte fluvial por el río Magdalena, como arteria de comunicación nacional; Puerto Berrío se convierte en un punto de encuentro como puerto fluvial, apoyado por el Ferrocarril de Antioquía y por la vía Medellín - Berrío.

Para el año de 1.875, según Murillo<sup>51</sup>, Puerto Berrio se convierte en el punto de apoyo de los primeros trazos del Ferrocarril de Antioquía y en el lugar de confluencias de colonos, de abastecimientos de trabajadores, de acceso de mercancías y sitios de paso de numerosos trabajadores y empleados nacionales y extranjeros. Con la terminación del ferrocarril se acentúa su calidad de puerto y se fortalece como sitio comercial con su alta diversidad social, con colonos de Santander, Boyacá y Cundinamarca, propiciada por la navegación del río Magdalena y la vía férrea. Su población es de 37.641 habitantes, siendo la población urbana el 84.9% (31.957) habitantes y la rural el 15.1% (5.684).

Su economía radica principalmente en la agricultura, pesca, ganadería y comercio, y en menor escala la industria y minería. Sobre sale los cultivos de arroz, cacao, plátano y maíz, sus principales productos son: limón y yuca.

Dentro del sector educativo, los cuantiosos recursos económicos que ha recibido el municipio han sido destinados a planteles que no cumplen con las normas que exige la Ley General de Educación, no se ha aprovechado en forma eficiente algunos recursos y no se ha realizado la debida racionalización de los mismos.

Actualmente existe en el municipio de Puerto Berrío 3 colegios privados que prestan sus servicios, desde preescolar hasta la media técnica con énfasis en comercio, y programas semiescolarizados, vocacional, sabatino y dominical.

---

<sup>51</sup> . MURILLO, Op. Cit., p. 144.

En la parte oficial existe el Liceo Antonio Nariño que atiende desde el grado sexto hasta el grado once, con tres jornadas y con énfasis en metalisteria y ebanistería (bachillerato industrial) y ciencias humanas, también se atiende la población adulta ofreciendo talleres de arte y oficios mediante convenio con el SENA. Esta institución es la única que en el nivel de básica secundaria y media cuenta con biblioteca, laboratorios, aula de sistemas, salones para coordinadores y docentes y talleres. Se cuenta con la escuela Normal Superior del Magdalena Medio , la cual tiene solo un año y medio de funcionamiento y por lo tanto se encuentra en un proceso de reestructuración. En la actualidad funciona en el local de la escuela Anexa Antioquia, plantel que se clausura cuando se traslade el total de plazas y docentes a dicha Normal.

Existe un total de diez escuelas urbanas y 26 rurales, una de ellas situada en el corregimiento de Virginias, en donde hay también un Liceo desde el grado sexto, hasta el grado noveno. Algunos de estos establecimientos sirven el nivel preescolar, los cuales en su mayoría carecen de infraestructura física y material adecuado para el cumplimiento de los principios y objetivos de la ley general de educación. Es de acotar que la misma situación se presenta para la básica primaria, ello debido a que la fecha de construcción de los establecimientos educativos es según el plan educativo municipal mayor a 20 años.

En cuanto a la educación Superior Puerto Berrio cuenta con el Politécnico Jaime Izasa Cadavid, el Tecnológico de Antioquía, que ofrece licenciaturas en

educación en básica Primaria y Administración comercial. La Universidad de Antioquía es la única que tiene sede propia y se encuentra ejecutando varios programas del nivel superior. La universidad De Santo Tomas de Bogotá Ofrece un postgrado. La universidad de Pamplona, con licenciaturas en Básica primaria, supervisión educativa y énfasis en algunas áreas de la educación, y la corporación Luis amigo ofrece el área en administración.

Se realizan en el municipio con frecuencia actividades o convenios interadministrativos con el SENA y COMFAMA para brindar programas de recreación, deporte y cultura para los alumnos de los diferentes establecimientos educativos.

Como lo plantea el Plan de Desarrollo Municipal<sup>52</sup>, el sector presenta problemas tales como: Funcionamiento inadecuado de los gobiernos escolares, desconociendo algunos de sus integrantes funciones y careciendo de coordinación con la JUME; baja cobertura en los niveles de preescolar, básica, media y educación de adultos; servicio educativo que no cumple con las necesidades e intereses de las personas, la familia y la sociedad; deficientes condiciones de saneamiento en las instalaciones físicas del sector, deficiente nutrición del estudiantado, analfabetismo, falta de participación de las comunidades educativas en el efectivo diseño, implementación y evaluación de los planes, programas y

---

<sup>52</sup> . CONSEJO MUNICIPAL. Plan de desarrollo municipal. Acuerdo 014. Puerto Berrio. 1198-2000. 1998. p. 33 –41.

proyectos educativos, déficit en la calidad de los recursos educativos y baja asistencia del estudiantado rural. Para contrarrestar esta problemática, el plan propone una serie de objetivos, metas, estrategias y proyectos para su logro sintetizados en: Incrementar la cobertura, incrementar la calidad del servicio en una educación que se fundamente en la concepción integral de la persona, de su dignidad, de sus deberes y derechos y por último, mejorar las condiciones de saneamiento, proporcionando un ambiente saludable al estudiante

La materialización de los anteriores objetivos se realizan por 198 educadores del núcleo 0501 y por 31 del núcleo 0502, ambos dentro de la jurisdicción del municipio y con una formación en su gran mayoría de licenciatura o especialización. Este talento humano atendió para 1998 un total de 4.850 estudiantes en la básica primaria y un total de 3.656 en la básica secundaria y media, según lo refiere el plan educativo municipal<sup>53</sup>. Por su parte dentro del programa de ampliación de cobertura educativa para 1998 se atendió en el municipio la suma de 653 hombres y de 451 mujeres. De igual manera dentro del programa de educación básica de adultos se atendieron 113 personas en el primer semestre y 113 en el segundo semestre de 1998. Para los niveles de básica secundaria y media la cobertura llegó a 135 personas.

Como generalidades del sector educativo se acota que aun en algunos establecimientos de la básica, no se implementa el área de idiomas extranjeros.

De igual forma en concordancia con el decreto 1857 del 3 de agosto de 1.994, no se ha puesto en funcionamiento el fondo de servicios docentes. Se acota además que en concordancia con los artículos 21 y 23 del decreto 1860 de 1994, todos los establecimientos educativos poseen consejos directivos, pero en ellos casi siempre las decisiones son de las directivas y docentes debido a la poca formación política y educativa de los demás actores educativos. Por el contrario existe en los consejos académicos de los establecimientos urbanos, en concordancia con el artículo 24 del decreto 1860, un buen funcionamiento de los mismos. Respecto al personero representante de los estudiantes, el hecho de ser un estudiante del último grado como lo plantea el artículo 28, del decreto 1860, limita por su corto periodo de tiempo, el efectivo cumplimiento de las funciones. Tal aspecto se hace evidente de igual forma en los consejos de padres y madres de familia que aunque según los lineamientos del artículo 30 del decreto en cuestión, están conformados en todos los establecimientos, presentan ineficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

#### **4.2.6.3 Descripción de la escuela normal superior del Magdalena Medio:**

Puerto Berrío cuenta con tres centros de enseñanza secundaria. Uno de ellos es la Normal Superior del Magdalena Medio que funciona en una construcción bastante deteriorada.

---

<sup>53</sup> . JUME. Plan educativo municipal. Puerto Berrío. 1998. p. 4-9.

En el proyecto educativo institucional<sup>54</sup> se evidencia los siguientes elementos:

En su componente teleológico la normal presenta en su misión:

“La Escuela Normal Superior del Magdalena Medio es una institución de educación formal, líder en el orden local, sub-regional y competitiva en el orden departamental y nacional, comprometida con la búsqueda de la excelencia académica de sus integrantes para responder con eficiencia y eficacia a los requerimientos de la época actual, con la pertinencia y pertenencia socio-cultural en el compromiso social y a los requerimientos y necesidades de la población en el manejo de la interrelación, institución-comunidad. La normal se propone la formación integral de los maestros posibilitando el desarrollo de sus capacidades y formándolos como hombres cultos de eficaz desempeño en los campos científicos, pedagógico, psicológico, sociológico, investigativo y humanístico a través de la participación democrática, la autonomía y el espíritu crítico e investigativo, la creatividad y el liderazgo, la responsabilidad social y cooperativa así como la conciencia acerca de la conservación del medio ambiente ecológico”.

En ella se esgrime un compromiso con la búsqueda de la excelencia académica. Se plantea como tarea la formación integral de los maestros, formándolos como

---

<sup>54</sup> . COMUNIDAD EDUCATIVA NORMAL DEL MAGDALENA MEDIO. Proyecto educativo institucional. Puerto Berrio. 1998.

hombres cultos, de eficaz desempeño, todo ello a partir de la participación democrática. Se evidencia en esta misión demasiados elementos, que impiden tener un perfil determinado. Su Misión es formar “hombres cultos”; no significándose que se entiende por ello.

En su filosofía se plantea la formación de un hombre nuevo para una sociedad nueva; filosofía bastante difusa, pues ambos términos no poseen ninguna significación en sí.

En sus objetivos y principios fundamentales se repite o enuncia lo que dice la ley 115/94 en su título I y II, hablándose por ello poco del deber ser de la institución. En su componente administrativo, el P.E.I. de la normal superior del Magdalena Medio presenta una estructura administrativa democrática, en consonancia con la ley 115/94. En tal sentido se evidencia la conformación de un gobierno escolar en donde el rector, el consejo académico y el consejo directivo comparten una línea de autoridad y jerarquía común para dirigir el que hacer educativo. Si ello se evidencia en la carta organizacional de la normal, en el flujograma de relaciones y de toma de decisiones e interacciones entre los estamentos de la comunidad educativa, en los diferentes niveles y grados, se presenta al rector como la máxima instancia que es asesorado y tiene la autoridad frente a las demás instancias de la comunidad educativa, imposibilitándose en tal sentido un estilo de dirección democrática, participativa y transformativa. Esta situación se refuerza en el sociograma de relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa

en el cual el directivo hacia todos los actores de la comunidad educativa dirige autoridad y dependencia, a cambio recibe asesoría y apoyo. La pregunta acá sería: ¿ como se democratizaría un servicio anclado en principios no democráticos? ( Autoridad, dependencia y asesoría).

Dentro del componente administrativo del P.E.I., se opta por un “Enfoque gerencial de calidad Total” basándose en aspectos como: Liderazgo, participación, clarificación del papel que juegan los clientes internos y externos, priorización de la gestión, planteamiento de técnicas prospectivas y establecimiento de políticas para la difusión de su componente teleológico. Acá es relevante plantear que tal enfoque entra en contradicción con el flujograma institucional no definiéndose en él las estrategias para adaptar un enfoque de origen productivo, al ámbito educativo.

Se menciona igualmente dentro de este componente, unas estrategias, que más que serlo, se convierten en formas operativas de cumplir la ley. En ello es posible inferir las siguientes estrategias: Trabajo interinstitucional, gobierno institucional colegiado, proyección comunitaria, planeación institucional, racionalización del recurso y comunicación.

Como criterios para la administración del personal docente, directivo, de servicio de apoyo y estudiantes se plantean entre otros: Primacía del bienestar colectivo frente al personal, delegabilidad de funciones y actividades, racionalización del

recurso, legalidad en las decisiones, horizontalidad en la toma de decisiones, direccionalidad, evaluación permanente, puntualidad, compromiso y responsabilidad.

La evaluación institucional, como elemento dinamizador de los procesos de gestión institucional, será permanente, integral, cualitativa y global; y tendrá en cuenta cada uno de los componentes del P.E.I. con una visión prospectiva que como lo menciona la institución “lleve a preciar el futuro deseable a la luz de las políticas educativas, la demanda social y la filosofía de la institución”<sup>55</sup> La evaluación en tal sentido tendrá un sentido diagnóstico, formativo, prospectivo para el proyecto de mejoramiento institucional.

Otro aspecto relevante dentro del componente administrativo, se presenta en la actualización o en las estrategias de formación para la comunidad educativa, en las cuales se plantea la ejecución genérica de foros, seminarios, talleres y jornadas pedagógicas realizados de acuerdo al cronograma que se estipula en el plan operativo institucional.

Dentro del componente pedagógico del P.E.I., se estipula en primera instancia un currículo que se desarrollará a través de un modelo pedagógico investigativo, humanista y pedagógico que posibilitará un desarrollo integral mediante unos métodos flexibles, con contenidos secuenciales, hacia una formación científica, siempre a través de la concertación. El currículo se elabora mediante unos

criterios de construcción curricular tales como: La investigación, la inter y transdisciplinariedad, la participación y la unidad de criterios para un plan unificado de núcleos. Dentro del currículo, se organiza el plan de estudios con base en un macroproyecto de investigación titulado: “Educar para la Territorialidad” del cual se desprenden 4 proyectos por núcleo que integran las áreas obligatorias y optativas del plan así: El ético político sociocultural, el de pedagogía y práctica, el de ciencia y tecnología y el artístico-estético- lúdico desarrollados mediante metodología variada y que determinan de acuerdo a su efectiva gestión o no; los logros en función de la misión, visión y filosofía institucionales.

Como segundo elemento del componente pedagógico se presenta la investigación asumida mediante un modelo cualitativo con enfoque etnográfico y asumida por los docentes y alumnos a través de los núcleos con base a temáticas y no líneas, propuestas por docentes y alumnos.

Concluye este componente con la evaluación académica que se guía por el modelo cualitativo, permanente en el proceso, consensual, participada, confiable y clara en la búsqueda de la formación integral del alumno. Ella se presenta en lo que concierne a estudiantes, en informes semestrales escritos y trimestrales en forma verbal. En tal sentido, el P.E.I., no define los criterios y procedimientos de evaluación de docentes y directivos docentes.

---

<sup>55</sup> . Ibid., p. 76.

Por último, el componente de proyección comunitaria se fundamenta en los proyectos que desde el servicio social estudiantil son establecidos, determinando su permanencia por el impacto que los mismos tengan en el mejoramiento comunitario. Igualmente se incluyen acá los proyectos interinstitucionales e intersectoriales desarrollados a través convenios.

#### **4.2.6.4 La dirección en la escuela normal superior del Magdalena Medio:**

La dirección del proyecto educativo institucional de la normal superior del Magdalena Medio, en lo que respecta a las tareas de dirección, se fundamenta en un débil diagnóstico, que entre otras cosas no tiene en cuenta la realidad sociocultural en que se desenvuelven los educandos, aspecto sobre el cual descansa la planeación institucional.

La tarea de dirección de planeación, careció de una adecuada participación por los miembros de la comunidad educativa. En tal sentido los docentes piensan que las reuniones para la elaboración, implementación y evaluación del P.E.I. no han sido suficientes, agregándose a ello una débil participación de actores como los estudiantes y padres y madres de familia que no se atreven a participar pues “le temen a lo que no conocen” (Padre de Familia). La ley general de educación, al abrir las compuertas a fuerzas existentes en la sociedad educativa, hasta ahora no legalmente canalizadas, conlleva a un modo de convivencia educativa, de gestión y de acción directiva; por el que se determina una educación de calidad o no. En

tal sentido, la dirección de la normal se resiste a la confrontación seria de posturas, modos de gestión, ideas y creencias que caracterizaron un modo de diseño e implementación de instrumentos de planeación educativa, fundamentados en la verticalidad, la autoridad y el modelo burocrático de gestión educativa.

Si los proyectos educativos institucionales según el ministerio de educación nacional se definen como:

“el proceso de reflexión y enunciación que realiza una comunidad educativa orientada a explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de relación entre el individuo y la sociedad, la concepción de educación y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma”<sup>56</sup>

Para el presente caso, no fue posible lograr tal propósito puesto que no se contó con el concurso de los diferentes actores educativos y cuando las tareas de planeación en un espacio como la organización escolar, son realizadas “sin considerar la gente, no hay compromiso ni pertinencia” ( Docente )

Como se percibe en la descripción de la normal y de su proyecto educativo institucional, no solo se arroja un producto de planeación - para el caso el P.E.I. – sino que dentro de esta se organiza la gestión escolar mas desde técnicas y

habilidades directivas que desde una participación como cultura institucional. No se reconoce desde el directivo que su figura es la de alguien que carece de poder legal para ejercer una dirección unipersonal y que mas bien ha de adoptar una función de animador, moderador, coordinador y guía; lo que plantea dos modelos esencialmente distintos de gestión, no agotados en el simple cambio estructural y si enraizados en el mundo de la cultura.

La ley general de educación establece la forma en que ha de estar estructurada la organización en la institución escolar. La normal en su componente administrativo tiene en cuenta tal estructura pero ignora que los componentes de la misma, no dependen ya del directivo docente. Como lo plantea Pacheco<sup>57</sup>, la norma suprime el poder unidireccional del director y transfiere la capacidad de influencia y decisión a entes de cogestión como el consejo escolar. El directivo docente en tal sentido es percibido no solo desde el flujograma y sociograma sino desde la cotidianidad escolar como alguien que tiene dentro de la estructura organizativa escolar mucha “concentración de poder” ( Docente).

Tal concentración de poder, impide una delegación de las responsabilidades tanto en los docentes como en los estudiantes, padres y madres de familia en lo que se refiere a las que contribuyan al logro de la misión institucional. Ello impide por lo tanto que todos los miembros se comprometan con ella, evitándose un auténtico

---

<sup>56</sup> . AUTORES VARIOS. Proyectos educativos institucionales. CINDE. Modulo 9. p. 21.

compromiso y responsabilidad que permita al director ser agente de cambio y alterar lo establecido.

En lo que respecta a la organización, si se entiende esta, como aquella en que se arreglan por las instancias pertinentes de la comunidad educativa las funciones que se estiman necesarias para lograr los objetivos, definiéndose por los actores pertinentes las responsabilidades que estos organizada y mancomunadamente han de realizar; se evidencia que en la normal tales asuntos son limitados, debido a que la cultura del individuo está por encima de la del grupo. Ello dificulta grandemente la cultura participativa en unas personas que conscientes de su derecho, se ven obstaculizadas para ejercerlo, pues como conjunto de profesores, estudiantes y padres de familia, no se han puesto de acuerdo sobre como se han de organizar las cosas en el centro educativo.

La dirección en la nueva organización escolar implica una nueva relación en que una persona o líder influye a otras a trabajar unidas espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que la institución, la sociedad y las personas esperan de ella. Tal persona líder, es decir, el director docente, ha de integrar al profesorado, a los alumnos y padres en un propósito común y en una cultura que lo sostenga.

---

<sup>57</sup> . PACHECO, Roberto P. La función directiva en el contexto socioeducativo actual. En: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Ediciones Narcea. España. 1988. p. 37.

Líder no es pues el que tenga la autoridad formal, como sucede en la normal superior del Magdalena Medio, desde lo evidenciado en el P.E.I. y las visitas realizadas según los momentos metodológicos descritos. Líder es aquel que con su autoridad moral, que con su conocimiento, motiva para que los actores educativos acepten como propios el ideario institucional y su tecnología. Desde esta perspectiva cuando la comunidad educativa plantea dentro de jornadas pedagógicas que “el modelo pedagógico no se ha sabido utilizar y redactar debido a que no ha existido una verdadera participación, no obligatoria, sino que se vivencie en la cultura de la organización” ( Docente) se vislumbra una dirección que requiere mas liderazgo, una mayor autoridad carismática y una comunicación no vertical que ponga en tela de juicio la que se establece en el sociograma plasmado en el P.E.I. de la normal.

Por otro lado, la “falta de compromiso y motivación por el débil conocimiento de los padres y madres de familia” ( Docente) es fundamental que se contrarreste a través de capacitación, que como las de los docentes, no puede quedarse solo en intenciones. En tal sentido se hace necesaria la estructuración de un cronograma de capacitación que en el P.E.I. no aparece, el cual permita ser fuente de control a esta importante responsabilidad de dirección: La capacitación.

Expresiones como “el modelo pedagógico esta en el P.E.I., pero no se ha discutido y construido con base en la realidad institucional” ( Docente ) ponen de manifiesto la falta de consenso sobre objetivos centrales como este, al igual que la

falta de control al mismo, que no puede ser solo un instrumento de planeación escrito, sino que ha de convertirse en un medio al que la comunidad educativa permanentemente va, para cotejar como lo ejecutado se realiza con base en lo planeado y si se está contribuyendo o no al logro de los objetivos.

Vivenciar el control como un momento en el cual la organización escolar se toma tiempo para pensarse evitará que surjan expresiones como: “No se propician espacios para apoyo a la educación del docente y lo que busca la escuela normal”. (Docente) Tal tarea de dirección, el control, ha de permitir al directivo docente que tome las decisiones mas adecuadas con base a la retroalimentación que participadamente hay que realizar del proceso de implementación del proyecto educativo institucional. Determinar las desviaciones del mismo, del porqué los actores educativos sienten que no tienen buena participación en el diseño e implementación del P.E.I., del porqué los criterios administrativos no son más que criterios que no se vivencian en la cotidianidad escolar, entre otros aspectos; ha de ser motivo de reflexión para tomar las medidas correctivas necesarias en pro del beneficio institucional.

Por último, al realizar un análisis e interpretación de la tarea de evaluación que debe asumir el directivo docente, se hace necesario acotar que aunque el proyecto educativo institucional plantea unos criterios evaluativos; no enuncia cómo se realizará, cuales serán los instrumentos, cómo sistematizará, cómo se

retroalimentarán los resultados arrojados, cómo se corregirán los desaciertos, no de las personas, sino de la institución y las tendencias arrojadas por la evaluación.

La evaluación como lo plantea Briones, es “un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se derivan criterios útiles para la toma de decisiones en relación con su administración y desarrollo”<sup>58</sup>. En tal sentido el hecho de que un 33% de los encuestados plantee que sólo participó en reuniones para la elaboración del P.E.I., mientras la población restante manifiesta no haber participado; o que el 50% de los alumnos afirma no conocer el Manual de Convivencia; o que un 55,5% de los encuestados diga que tiene un muy buen conocimiento de la Misión Institucional, mientras que al mismo tiempo el 50% no conoce el Manual de Convivencia; entre otras respuestas; hacen que exista la necesidad de tener en cuenta información como está, para establecer criterios útiles que permitan una dinamización del P.E.I. de la normal. Como lo plantea el rector en el momento metodológico de potenciación “el P.E.I. esta en permanente construcción. Siempre existirá un P.E.I. con debilidades que son las que permiten el mejoramiento personal e institucional”

#### **4.2.6.5 Conclusiones:**

---

<sup>58</sup> . PUERTA Z., Antonio. Evaluación y sistematización de proyectos sociales. Editorial Universidad de Antioquia. 1.997. p. 13.

- Es fundamental dentro del ciclo del proyecto educativo institucional en la perspectiva de Habermans, favorecer desde la dirección docente espacios para la comprensión del P.E.I. y la implementación de practicas donde las metas de los diferentes actores educativos, sean armonizadas sobre definiciones comunes. Tal evento permitirá la destrucción de barreras de comunicación en encuentros de planeación, organización, ejecución, control y evaluación del P.E.I. que permitan la emergencia de la reflexión individual, la no rigidez, la flexibilidad y la construcción colectiva.
- Desde la perspectiva de Gramsci, en lo que respecta a las comunidades educativas, se presenta una débil hegemonía en actores como padres y madres de familia en el efectivo diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional. Estos actores no dimensionan su papel protagonico en el acontecer escolar, ni el valor de su participación y pertenencia como favorecedores de una nueva cultura escolar y social. El rol del directivo docente frente a hechos como estos, ha de permitir su empoderamiento para favorecer la pertenencia e identidad de este sector educativo en la construcción de una educación con calidad.
- El sector educativo de Puerto Berrio presenta una baja cobertura en los niveles de preescolar, básica, media y educación de adultos y presentan déficit en la calidad y cantidad en los recursos educativos para atender las necesidades e intereses educativas.
- Se presenta contradicción entre el enfoque administrativo de calidad total, el cual propende por el liderazgo, la participación, la delegación, la planeación, la

organización y la gerencia; con el organigrama y flujograma institucional, que se presentan verticales y unidireccionales respectivamente en sus procesos de gestión y comunicación.

- El proyecto educativo institucional de la escuela normal de Puerto Berrio, no se fundamenta en un diagnóstico que sustentara pertinente mente su planeación, y adolece en esta de participación, lo que a repercutido en la apropiación de la comunidad educativa para su implementación.

#### **4.2.6.6 Recomendaciones:**

- Realizar participativamente, un diagnóstico que permita recoger información en torno a la institución educativa y el entorno en que se ubica, para a partir de esta fortalecer el diseño y ejecución del proyecto educativo institucional.
- Generar una cultura organizacional en la que la participación en los procesos de planeación posibilite la cohesión, la identidad y el sentido de pertenencia en docentes, estudiantes, egresados y padres y madres de familia.
- Reestructurar la estructura administrativa de la organización escolar y el flujograma de la misma, fortaleciendo a partir de ello, la horizontalidad en los procesos de gestión y la bidireccionalidad en la comunicación. Tales acciones favorezcan la motivación, el liderazgo y la responsabilidad en los estamentos de la comunidad educativa.

- Asumir el control y la evaluación de acuerdo a los fundamentos conceptuales expresados en el P.E.I. permitiendo que estos procesos de dirección, retroalimenten cualitativamente la dinámica de la organización escolar.

#### **4.2.7 La región Occidente**

##### **4.2.7.1 Descripción de la región de Occidente:**

La subregión está conformada por 18 municipios, ellos son: Abriaquí, Anzá, Armenia, Buriticá, Cañasgordas, Dabeiba, Ebejico, Frontino, Giraldo, Heliconia, Liborina, Olaya, Peque, Sabanalarga, San Jeronimo, Santafé de Antioquia, Sopetran y Uramita.

El centro del desarrollo de esta región ha sido la histórica ciudad de Santafe de Antioquia. Hoy, junto con Sopetrán y San Jerónimo promueven el desarrollo turístico y ganadero de la región.

A nivel del medio ambiente, los principales riesgos son: Contaminación por excretas de aguas de abasto, deforestación, deforestación, deterioro fauna y flora, disposición inadecuada de basuras, erosión, turismo incontrolado y uso indiscriminado de agroquímicos.

En la actualidad esta región no se escapa a las difíciles situaciones de violencia producto del enfrentamiento entre grupos armados por fuera de la ley. Esto genera desplazamientos, abandono del campo, pérdida de vidas humanas y crisis generalizada.

En lo referente a la educación se encuentran situaciones que son generalizadas en todas las regiones del país, pero que se acentúan más fuertemente en las regiones alejadas de los grandes centros urbanos, como es el caso de esta región. Por ello se necesita más inversión por parte del gobierno central en estos municipios. Se requiere mejorar el nivel de calidad de vida, nombramiento de maestros con garantías de seguridad, ampliación de cobertura en cupos escolares, construcción, remodelación de plantas físicas, diseño y ejecución de programas académicos de nivel superior que permitan una proyección de los estudiantes para que no se vean obligados a salir a la capital. Ejecución de proyectos de desarrollo sostenibles que generen empleo, capacitación y estabilidad para esta región.

Al caracterizar la subregión se relevan los siguientes datos:

- Personal docente: La subregión según el Plan de Prestación del Servicio Educativo y Cultural de Antioquia para 1998 – 2000 presentó el siguiente personal docente: De planta 96, por contrato 16, cofinanciados 12.

Tabla 4- Población matriculada en el departamento por sector y zona según subregión.

SUBREGIÓN	ZONA	POBLACIÓN		PRIVADA			TOTAL POBLACIÓN ESCOLAR	TASA DE ESCOLARIZACIÓN (%)	POBLACIÓN DESESCOLARIZADA	TASA P. DESESCOLARIZADA (%)
		EDAD 5-17 AÑOS	MATRIC. OFICIAL	POBL. MATRIC.	AMPL. CO-VER	TOTAL				
OCCIDENTE	RURAL	55,703	23,738	0	2,336	2,336	26,074	46.81	29,629	53.19
	URB.	19,437	17,837	342	843	1,185	19,022	97.86	415	2.14
	TOTAL	75,140	41,575	342	3,179	3,521	45,096	60.02	30,044	39.98

Con relación a la organización artística y el fomento a las artes, se tiene que existen grupos de danzas en las escuelas y colegios de los municipios de Anzá, Buriticá, Cañasgordas, Dabeiba, Frontino, Liborina, Santafé de Antioquía y Sopetrán. De igual forma en esta subregión se inició el programa de Centros Pilotos de Formación artística, con la participación de docentes y artistas de los municipios de Santa Fe de Antioquía, Sopetrán, Giraldo y Frontino. De igual forma se destacan las tertulias literarias en Sopetrán, el grupo "Cuéntenos su Cuento" en Armenia, los clubes de lectura de Liborina, Frontino, Anzá y ebéjico y el taller de escritores en San Jerónimo. En la parte musical todos los municipios cuentan con banda de música y en lo teatral es importante reseñar el Teatro Institucional de los Docentes en Dabeiba, uramita y Cañasgordas; el trabajo teatral de las Casas de la Cultura de Santa Fé de Antioquía, Concordia y Liborina. En Anzá, Peque y Giraldo existe los grupos de teatro en los liceos respectivos.

Resaltan en sus fiestas las actividades económicas predominantes, la religiosidad y tradición. Se destacan Santafé de Antioquía, Sopetrán, Ebéjico y Heliconia por su variedad y cantidades de eventos.

De los 112 bienes de interés cultural declarados en Antioquía, 9 están ubicados en el occidente, 23 bienes patrimoniales representativos, dos salones museos y 12 municipios tienen inventario arqueológico. Además, posee la subregión, 9 emisoras comunitarias y dos canales de televisión.

#### **4.2.7.2 Descripción social y educativa del municipio de Armenia Mantequilla:**

Armenia Mantequilla fue fundada en 1868, siendo erigida como municipio el 25 de junio de 1894. El municipio tiene un clima promedio de 19° c. Una altura de 1800 mts S.N.M, su extensión es de 110 km<sup>2</sup>. Dista de Medellín a 57 km

El territorio del municipio está conformado por la cabecera urbana, el corregimiento de la Herradura y 10 veredas. La base de su Economía es la agricultura en especial el cultivo de Café, cacao y caña. También se da en zonas más cálidas, hacia el río Cauca, la actividad ganadera.

En el sector educativo el actual plan de desarrollo municipal vislumbra la educación como un motor que genere potencialidades y que permee todos los sectores sociales y económicos, posibilitando una participación democrática y

civilizada en el medio; que permita desarrollar afectividad, y que brinde alternativas para que el estudiante sea ciudadano responsable, crítico, con valores que le permitan un sano desarrollo dentro de la comunidad.

Desde esta perspectiva el Plan muestra una comunidad educativa que requiere de alternativas para su desarrollo integral, para lo cual se deben diseñar mecanismos adecuados para que la educación pueda responder a las necesidades reales de la comunidad que le permitan al estudiante, cuando se gradúe, proyectarse en su medio con sentido de pertenencia, generando al mismo tiempo desarrollo para el municipio. Estos mecanismos involucran sistemas de educación semiescolarizados, semipresenciales, a distancia, programas descentralizados de tipo tecnológico, técnico y hasta profesionales.

La misión de la educación en el municipio de Armenia es la de ofrecer mayor atención en materia educativa a la comunidad educativa; para tal efecto debe estructurarse en forma orgánica la educación en todos los niveles, por medio de parámetros y acciones que respondan al perfil del habitante del municipio.

El plan de desarrollo contempla una serie de acciones que en educación se deben emprender a corto plazo en el municipio de Armenia, ellas son: Ampliación de cobertura, dotación de Material didáctico, implementación de laboratorios, canchas deportivas, dotación de mobiliario.

No se menciona en el Plan, acciones para implementar programas de actualización y capacitación pedagógica y tecnológica. Aunque dentro del proyecto de inversión se da una partida para estos programas.

El Plan señala dos carencias esenciales en este sector: La no existencia de un Plan Educativo Municipal, débil operatividad de la Junta Municipal de Educación – JUME-.

Para fortalecer la educación como eje de desarrollo social, cultural, deportivo, económico, político, ideológico y científico, además, poder responder a amenazas tales como el desempleo, la drogadicción, la pobreza, la inadecuada utilización del tiempo libre y madre solterismo, se debe precisamente, contrarrestar las carencias que en el ámbito educativo se mencionan y elaborarse para ello el Plan Educativo Municipal –PEM- tanto como fortalecer la JUME.

El fortalecimiento e integración de las acciones entre la JUME, el P.E.M., y los P.E.I., permitirá la prestación de un servicio con calidad, eficiencia, eficacia; revirtiéndose en el desarrollo integral de la persona y su integración con la comunidad

La infraestructura física en el área urbana y rural se encuentra estructurada de la siguiente manera: El Núcleo Educativo 0411, que administra un establecimiento educativo en el área urbana, un colegio rural, en el centro poblado de la

Herradura, seis escuelas, un total de 60 docentes que atienden un promedio de 19.5 alumnos en el ámbito urbano y rural.

En el área rural, los 7 establecimientos de educación básica primaria tienen desde el grado cero hasta quinto. La Concentración Educativa la Herradura, tiene desde el grado cero hasta el grado undécimo, con bachillerato técnico con énfasis agropecuario, 30 aulas de clase, 7 biblioaulas y servicio estudiantil.

Las principales necesidades dentro de las instituciones educativas mencionadas son: La escasez en ayudas didácticas, la falta de recursos informáticos, de grabadoras, laboratorios, retroproyectores, televisores, V.H.S., mobiliario y neveras para restaurantes. Es de acotar que en el aspecto de infraestructura se requiere construcción de aulas múltiples, remodelación y construcción de placas polideportivas y aulas de clase para escuelas.

La administración municipal de Armenia ha estructurado el programa de desarrollo cultural con los siguientes proyectos: Creación de Centros de Capacitación de Adultos, bachillerato Tutorial S.A.T., proyecto Municipal de Banda de Música, proyectos de Acción Comunitaria con los subproyectos de: Escuelas de Padres de Familias, grupos juveniles municipales, capacitación a la comunidad en liderazgo y trabajo comunitario, programa de preservación y cuidado del medio ambiente, proyecto de Capacitación Docente, proyecto de Mejoramiento de Infraestructura Educativa.

En el área Urbana existe un total de 45 niños/as aproximadamente entre los 5 y 6 años de edad. En 1998 se matricularon en el Colegio “Rosa Mesa de Mejía” para el grado cero igual numero de niños, lo cual significa que la desescolarización para este nivel es de cero.

En el área rural en 1998 se matricularon 91 niños/as con edades entre los cinco y seis años pertenecientes a siete veredas y al corregimiento de la herradura, los cuales demandan el servicio educativo en la concentración educativa de la Herradura y en la escuela rural nueva ubicada en la Vereda la Quiebra. Con ello se cubre un total de 43 niños/as, quedando por fuera del sistema 45 niños/as. Las razones de esta desescolarización están dadas por la carencia de recursos económicos de los padres y madres de familia y por la dispersión de la población infantil en las veredas por lo cual no es funcional crear un grado cero en cada escuela. Para la básica primaria en la zona urbana, en el municipio se tiene:

Cuadro 5. Cobertura para la básica primaria en la zona urbana del Municipio de Armenia Mantequilla.

ANO	GRADO	ESTABLEC IMIENTOS	DOCENTES	TOTAL POBLACI ÓN	TOTAL NIÑOS/AS MATRICUL ADOS
1998	Preescolar	1 con dos grupos	2	45 aprox.	45

1998	Básica Primaria	1	12	367	367
------	--------------------	---	----	-----	-----

Para la básica primaria en el ámbito rural se presenta:

Cuadro 6. Cobertura para la básica primaria a nivel rural en el municipio de Armenia Mantequilla.

AÑO	GRADO	ESTABLEC IMIENTOS	PROFESOR ES	TOTAL POBLACI ÓN	TOTAL NIÑOS/AS MATRICUL ADOS
1998	PREESCOL AR	2	2	91	46
1998	BÁSICA PRIMARIA 1 – 5	8	19	515	515

Respecto a la básica secundaria y media vocacional urbana, diversificada en Ciencias Humanas, se imparte en el Colegio urbano Rosa Mesa de Mejía. Acá la cobertura es:

Cuadro 7. Cobertura del colegio Rosa Mesa de Mejía en la básica secundaria y media vocacional.

AÑO	GRADO	ESTABLECIMIENTOS	DOCENTES	TOTAL POBLACIÓN	TOTAL NIÑOS MATRICULADOS
1998	6-9	1	13	240	240
1998	10-11	1	4	68	68

La básica secundaria y media vocacional rural se atiende en la Concentración Educativa la Herradura así:

Cuadro 8. Cobertura de la concentración educativa la Herradura en básica secundaria y media.

AÑO	GRADO	ESTABLECIMIENTOS	DOCENTES	TOTAL POBLACIÓN	TOTAL NIÑOS MATRICULADOS
1998	6-9	1	11	92	95
1998	10-11	1		22	22

El Plan de Desarrollo Armenia también cuenta 1998 – 2000, al evaluar la eficiencia interna en el sistema educativo encontró una muy baja tasa de repitencia en el ámbito urbano y nula en el rural. Se plantea que aspectos como la promoción automática han incidido para que estos niveles se presentan en el sistema



Vocacional	0	0	100	100	0	0	6.5	0
------------	---	---	-----	-----	---	---	-----	---

Otros indicadores que inciden en la calidad son: La deficiencia de recursos materiales, físicos a nivel educativo, deportivo y sanitario y material didáctico para las instituciones educativas. Carencia de metas académicas en secundaria y media vocacional, que permitan evaluar e incrementar su calidad. La carencia de planes, programas y proyectos que contrarresten la drogadicción a través del deporte, la recreación, el ocio y el sano aprovechamiento del tiempo libre. Debilidad en el funcionamiento de la JUME lo que limita el diseño e implementación del P.E.M.

#### **4.2.7.3 Descripción del colegio Rosa Meza de Mejía:**

La institución cuenta con una planta física amplia, cómoda y adecuada a las necesidades de la gestión pedagógica, decorada por los estudiantes siguiendo sus propios gustos. Además, cuenta con recursos físicos, económicos, tecnológicos y con un talento humano no suficiente para la implementación del P.E.I.

Cuenta con un proyecto educativo Institucional que se reconoce como débil por la comunidad educativa del plantel. Algunos de sus miembros plantean que " Nos dieron el caballito, pero nos da miedo tomar sus riendas", hay "decretos para

hacer, pero no los desarrollamos". Estas expresiones indican que el P.E.I. requiere cualificación para con ello incidir en la educación con calidad en Antioquia y en este caso especialmente en Armenia.

El P.E.I. dentro de su componente teleológico es coherente con los principios, fines, objetivos y filosofía que se expresan en la constitución, la ley educativa vigente y la misión Amigoniana. Ellos conectan a la institución con la realidad local, regional, nacional e internacional teniendo como propósitos centrales el desarrollo humano, social, cultural y productivo. Para materializarlos se propende en la gestión administrativa y pedagógica de los actores de la comunidad educativa. Se propende por: el respeto a la vida, el pleno desarrollo de la personalidad, la formación para facilitar la participación especialmente de estudiantes y docentes, el respeto a la autoridad, la adquisición de conocimientos científicos, técnicos y humanísticos, el desarrollo de competencias comunicativas, críticas, analíticas y reflexivas, la formación de una conciencia para el respeto al medio ambiente, la formación de la práctica para el trabajo, la promoción y preservación de la salud y la formación y promoción para crear, pensar e investigar.

En su componente administrativo, el P.E.I. regentado antes por una hermana capuchina, es dirigido en la actualidad por un rector quien tiene a su cargo 29 docentes y 3 directivos docentes. Este preside el consejo directivo elegido democráticamente, posibilitando con su gestión unas relaciones interpersonales y

un ambiente social agradable que ha posibilitado un proceso de cambio con un espíritu de apertura, civilidad y democracia; reforzando así la idea de una institución de puertas abiertas y proyectada a toda la comunidad. Anualmente se realiza una evaluación institucional de su gestión administrativa y pedagógica.

El documento que se presento del P.E.I. realiza un análisis D.O.F.A ( Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)- de la situación general del plantel, de la eficiencia interna en los procesos pedagógicos, de los recursos humanos, del bienestar estudiantil, de la situación académica y de la situación de desarrollo personal y social. Apartir de lo anterior, se proponen unas metas y acciones para alcanzar los elementos requeridos con el objetivo de potenciar los mencionados aspectos.

Se resalta en la situación general del plantel la formación integral, la apertura a programas e instituciones, la preparación para el ingreso a la universidad, la rutina metodológica en algunos docentes, ausencia frecuente de padres y madres de familia, poca asimilación de la orientación profesional, oportunidades laborales escasas y débil formación académica en ciencias humanas y naturales.

Frente a los Recursos Humanos se plantean como aspectos relevantes su preparación y responsabilidad, la carencia de formación especializada, la flotabilidad de los docentes y la necesidad de estructurar un cuerpo docente acorde con la filosofía de la institución.

En el análisis del Bienestar Estudiantil se resalta la cruz roja, grupos cívicos, la psicorientación, la tienda escolar, la asociación de padres y madres, grupos juveniles, banda de música, patrulla juvenil, la tuna, el teatro y el grupo de familia educativa, entre muchos otros, actividades estas que carecen de una falta de estructuración formal en proyectos institucionalizados.

Para concluir, la institución se ve en la actualidad afectada por el plan de racionalización del talento humano el cual fusiono los grados 9, 10 y 11 de dos que existían a uno.

Por su parte a pesar de contarse con un talento humano capacitado, se reconoce de igual manera la falta de capacitación y autoaprendizaje al no evidenciarse principios de aprendizaje, corrientes pedagógicas, modelos pedagógicos, métodos de enseñanza, metodología de enseñanza, articulación de áreas, articulación de contenidos de áreas, estructuración curricular, formas de evaluación pedagógica, procedimientos para la evaluación pedagógica, entre otras.

Dentro del componente pedagógico, el plan de estudios se encuentra en proceso de elaboración. A pesar de ello, ya se encuentra un claro anteproyecto de lo que el debe contener, faltando su articulación al currículo para establecer desde éste cuáles han de ser los procedimientos, métodos, metodologías y modelo o modelos pedagógicos que permitirán la implementación del mismo.

El plan de estudios de la concentración educativa Rosa Mesa de Mejía, esta compuesto por los programas de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media que desarrollan tanto las asignaturas obligatorias y las optativas, como los proyectos obligatorios o de proyección comunitaria que tiene la institución. Tanto los programas como los proyectos adolecen de transversalidad que desde las diferentes áreas hay que desarrollar en función del plan de estudio

Actualmente la comunidad educativa se encuentra en un fortalecimiento del P.E.I., en su manual de convivencia y el plan de estudios, lo que se realiza con un sentido de pertenencia y pertinencia por los actores y con una participación de los mismos. En tal sentido se acota que la institución presenta un manual de convivencia con los componentes que define el decreto 1860

En el componente de proyección comunitaria del P.E.I. se resalta la proyección cultural, deportiva, recreativa y educativa debido a que es dentro de lo educativo es la institución más significativa de la comunidad. Es de acotar que el Liceo cuenta en la actualidad con la asociación de padres y madres que tienen una débil participación en el P.E.I. debido a su grado de escolaridad, ocupaciones o motivación. La institución mantiene unas excelentes relaciones interinstitucionales.

#### **4.2.7.4 La dirección en el colegio “Rosa Mesa de Mejía”:**

Al analizar e interpretar cual es el impacto de la dirección en el diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional; con las consecuencias que ello genera en una educación con calidad, en lo que respecta al colegio Rosa Mesa de Mejía se plantea lo siguiente:

- Un estilo de dirección democrática y transformativa, requiriendo ser acentuadas ambas para posibilitar así una mayor educación con calidad en la institución educativa. En ellos se evidencia una conformación del gobierno escolar, del consejo directivo, del consejo académico y un débil consejo estudiantil y asociación de padres y madres de familia. Son estas instancias de decisión las que permiten realmente que la organización escolar genere procesos democráticos, participativos, abiertos, flexibles y transformativos que han de ser jalonados por el directivo docente. El fortalecimiento de los anteriores tipos de liderazgo ha de servir para incrementar la calidad de las tareas de dirección, pues como se evidencia en los textos tareas como la previsión, la planeación y la organización se encuentran débiles en la institución educativa. En tal sentido se resalta el débil diagnóstico realizado frente a los recursos institucionales en el que se confunden y no se identifican claramente las debilidades, las oportunidades y las fortalezas. No se toca de igual forma, el aspecto financiero de la institución y se queda corto en la generación de metas y acciones que permitan realmente potenciar la institución en cuanto a los aspectos realizados en el diagnóstico.

- De igual manera el análisis se queda corto frente a los procesos pedagógicos y frente a la situación académica, en los cuales a pesar de contar la institución con un componente conceptual claro, al ser desarrollado desde las concepciones y prácticas pedagógicas. Se debe pues recoger los ricos componentes conceptuales planteados en la visión, misión, objetivos y los principios de la institución para entroncarlos a la realidad política, económica, cultural, social y ambiental de la contemporaneidad que ha de ser posibilitada desde las concepciones y prácticas pedagógicas. De igual manera el análisis D.O.F.A. frente al talento humano omite el apoyo de los padres y madres de familia y de los estudiantes, desaprovechando el potencial que la dirección en la organización escolar pueden tener estos actores para el desarrollo institucional. Como se indica en otros apartados del presente informe sobre la institución en cuestión, no se le realiza un análisis sobre el sentido de pertenencia, la capacidad de trabajo en grupo, el liderazgo, la capacidad de decisión la cohesión, la identidad...del talento humano, aspectos estos fundamentales en una gestión con calidad. Para finalizar en lo que a bienestar estudiantil se refiere. El análisis D.O.F.A. queda incompleto y con ello las metas y acciones a implementar para dar coherencia a su proyección interna y externa.
  
- Las tareas de dirección cobran una fundamental importancia para el logro de los objetivos institucionales. Si la organización escolar no realiza con juicio a través del liderazgo del directivo docente un adecuado diagnóstico, una

adecuada planeación y organización de su P.E.I. se limitará el logro de su horizonte conceptual. La institución Rosa Mesa de Mejía posee un componente conceptual claro y en estrecha concatenación con el proyecto político, cultural y social que contiene la constitución y la ley educativa. Para materializarlo ha de considerar según se percibe en el material escrito un mayor tiempo a los procesos de planeación, dejando el temor de pensar, que planear en la institución educativa, es sinónimo de desescolarización, dejando de pensar que lo más importante en la institución escolar es la ejecución y por el contrario empezando a considerar que esta debe estar sustentada en procesos de diagnóstico, planeación y organización en donde el liderazgo, la comunicación, la motivación, la delegación y el sano ejercicio de la autoridad estén presentes.

- La capacidad de liderazgo que presenta desde la comunicación directa, el directivo docente, la cual es desplegada en componentes del P.E.I. como el conceptual, el administrativo, el pedagógico y el de proyección comunitaria, debe continuar fortaleciéndose. Ello permitirá una retroalimentación del P.E.I. a través de la evaluación de cada uno de sus componentes y procesos pudiéndose cualificar elementos como los mencionados en este aparte y al mismo plan de estudios que requiere de lineamientos claros para su uso, transversalidad en sus contenidos, mayor compromiso profesional e interdisciplinar en su diseño. Especialmente en cuanto a justificación, diagnóstico, marco teórico, entre otro aspecto.

Si los anteriores elementos surgen del análisis documental, frente a las técnicas de encuesta, entrevista y talleres realizados, se evidencia lo siguiente:

- La comunidad educativa del Liceo al responder las encuestas ratifica que el proyecto educativo institucional del establecimiento “Rosa Meza de Mejía” aún no se encuentra terminado, requiriendo lo que a la fecha han construido, retroalimentación y cualificación. La comunidad ve en el P.E.I. un medio de cualificación institucional, personal y social y valoran lo que este instrumento básico de planeación puede favorecer en la institución, es decir, pertenencia, cohesión, compromiso.
- De igual manera los actores de la comunidad educativa creen que las propuestas por ellos generadas para cualificar la organización escolar, son escuchadas y lo más importante, puestas en práctica. Ello evidencia una capacidad de comunicación, liderazgo, capacidad para el trabajo en grupo, respeto, habilidad para la motivación y capacidad de organización en las directivas de la institución.
- En lo que respecta la convivencia escolar, si bien es cierto que ella es adecuada y fraternal en la institución, es fundamental que ella permita una mayor fundamentación al respecto de lo que ella significa. En tal sentido, la convivencia escolar y específicamente el manual de convivencia ha de trascender la noción de deberes y derechos de los actores dentro del

entramado social, para ser ubicadas sus concepciones y practicas como medios de potenciación de la comunidad educativa, de los valores sociales, de las potencialidades sociales, de la participación y el desarrollo social.

- Es fundamental dentro de los principios que sustentan los procesos de enseñanza aprendizaje en la institución educativa la importancia que los actores dan a el aprendizaje no para beneficio y lucro personal, sino para beneficio social. Ello evidencia un sentido ético de formación, una fraternidad, una solidaridad, un estar con los otros y lo otro; aspectos estos fundamentales para la constitución y la ley educativa.
  
- Frente a la evaluación es relevante mencionar como las personas encuestadas plantean en sus respuestas; el responder mas a una evaluación de productos que de procesos. En tal sentido es pertinente que la organización escolar redimensione la evaluación pedagógica, viendo mas que un resultado o una meta, un proceso en el que tanto docente como discente debe propender por cualificar sus procesos de aprendizaje y de enseñanza para bien no solo de los implicados sino de la sociedad.
  
- Un aspecto fundamental dentro del colegio, tiene que ver con el hecho de que la mayoría de los encuestados desconoce por un lado que es un modelo pedagógico y por el otro cual es el modelo pedagógico o los modelos pedagógicos que se emplean dentro de la organización escolar. Si el modelo o

los modelos empleados son bastión fundamental en la gestión pedagógica, el no conocerlos pone en evidencia una debilidad frente a los procesos educativos y las prácticas pedagógicas que se desarrollan en el “Colegio Rosa Mesa de Mejía”. Se requiere pues en tal sentido generar un programa formativo que comprometa a los integrantes de la comunidad educativa, especialmente a docentes y estudiantes sobre la Fundamentación no solo de las concepciones existentes en modelos pedagógicos, sino sobre la forma como este se entronca a la dinámica escolar.

- Se evidencia a nivel del diseño, implementación y evaluación del P.E.I. una escasa participación del estudiantado. Si se tiene en cuenta que el P.E.I. debe contar en su proceso administrativo con una participación democrática de los actores educativos, acá el tipo de dirección que se implementa en la institución educativa, no tiende a este estilo de dirección democrática, en cuanto al estudiantado se refiere. Ello se evidencia en un 25% de los estudiantes que piensan que han participado en la construcción del P.E.I. , frente a un 75% de líderes estudiantiles que no tienen respuesta frente a este aspecto. El anterior aspecto se evidencia de igual forma en la falta de conocimiento por parte de los estudiantes del P.E.I. y demás programas y actividades desarrolladas por el plantel educativo. De igual forma se presenta esta debilidad en el diseño de un componente fundamental del P.E.I, como lo es el manual de convivencia, en el cual un 37% de los líderes estudiantiles entrevistados, piensa que ha participado en su formulación, frente a un 62% que plantea que tiene poco

conocimiento sobre él. Acá es fundamental tener en cuenta las responsabilidades de dirección como la comunicación y el liderazgo que se denotan escasos frente a estos aspectos por parte de los directivos docentes. Es de acotar frente al manual de convivencia, que la comunidad educativa con los directivos docente jalona a la fecha, después de la encuesta aplicada, la retroalimentación del manual de convivencia de una forma más participativa en la que un estilo de dirección transformativa guía el proceso.

- De igual forma los estudiantes plantean que la institución educativa y específicamente los directivos docentes valoran medianamente las propuestas dadas por ellos para el mejoramiento institucional. Estas opiniones, ideas y aportes se reflejan según ellos medianamente en una planificación formal en el ámbito de las reuniones que se realizan para la planeación y ejecución del P.E.I. Ello se evidencia en un 38% que piensa que sus planteamientos no son tenidos en cuenta para la toma de decisiones, frente a un 62% que piensa que sí.
  
- En lo que tiene que ver con la gestión pedagógica, las encuestas reflejan lo que la revisión del P.E.I. suministrado por la institución reportó, es decir, una preocupación por la calidad de la gestión pedagógica, por la innovación de los procesos didácticos en la enseñanza aprendizaje, por la necesidad de que en algunos docentes, exista el compromiso de generar una cualificación formal que redunde en su gestión pedagógica. En tal sentido es significativo el hecho

de que los estudiantes respondan que sus actitudes en clase son para un 50%, estar escuchando, escribiendo y memorizando y para un 25% más estar en silencio y atento. Un 25% participa, pregunta y aporta. Se reitera nuevamente en este punto el potencial de los estudiantes que frecuentemente proponen formas alternativas a las planteadas por los docentes para el diseño o ejecución de su gestión pedagógica. En este sentido no sólo es fundamental el compromiso de los docentes, sino la práctica de un estilo de dirección que consolide un evidente estilo democrático y transformativo desde lo personal para lo institucional. En tal sentido, existe una debilidad de liderazgo que se presenta frente a la elección de un modelo o modelos pedagógicos que permitan dar cimiento a la gestión pedagógica y que dentro de la institución solo un 13% de los encuestados parece conocerlo.

- En cuanto a la convivencia, se reitera de igual forma no sólo lo expresado en la revisión documental, sino lo percibido en la dinámica institucional y es la calidad de las relaciones interpersonales que se dan dentro de la institución entre los actores de la misma.
  
- En el consejo directivo se plantea que son respetadas por el directivo docente las opiniones y decisiones que se toman por parte de cada uno de sus integrantes. Sostienen al mismo tiempo que el directivo docente en las reuniones que en este órgano del gobierno escolar se realizan interviene y clasifica los objetivos, comportándose mas como un orientador que como

persona poseedora de la decisión y la solución de los problemas institucionales. Se reafirma por este ente rector de la institución educativa el estilo de dirección democrático y con tendencias transformativas que se ejerce al interior del consejo directivo.

- En esta perspectiva los encuestados sostienen que el liderazgo que ejerce el directivo docente desde el consejo directivo, es fundamental y es clave para el éxito organizacional. En este órgano se plantea que por el directivo docente se ejerce unas concepciones y prácticas directivas que favorecen la calidad del proyecto educativo institucional, en su componente teleológico, administrativo, pedagógico y de proyección comunitaria. En sus reuniones tal persona facilita una comunicación abierta, horizontal y dialógica, lo que permite generar una motivación no solo al interior de este ente sino en todo el talento humano de la comunidad educativa. Se plantea de igual manera que la dirección docente facilita la agilidad y efectividad en los procesos institucionales, generándose una integración de los recursos, las personas y las tareas institucionales que posibilitan una efectiva gestión del P.E.I.
  
- La crítica más clara que se genera desde el consejo directivo, es que los espacios para la planeación de los procesos educativos institucionales es medianamente suficiente e insuficiente en algunos casos. Se corrobora lo que en un párrafo anterior se mencionó, la poca importancia que en la institución se da a la planeación como elemento fundamental de los procesos de gestión

escolar. La planeación permite que los objetivos estén sustentados en un diagnóstico que permita determinar su alcance o no. De igual manera se convierte en la función sustancial de la administración educativa, puesto que a través de ella el directivo docente fija y ejecuta con los integrantes de la comunidad educativa las diferentes actividades requeridas en la organización escolar a través de la cultura organizacional que desde la dirección se gestiona. La acción planificadora requiere pensar el futuro, de tal manera que las decisiones adoptadas hagan posible la ocurrencia de eventos que de otra manera no se presentarían y que son benéficos para la organización escolar. La ausencia de ella hace que los errores se multipliquen, que las desviaciones y las posibilidades de equivocarse aumenten y que el desarrollo de la institución escolar se detenga o entorpezca. Aunque ella no asegura de por sí la posibilidad de logro de los objetivos previstos, permite enrutarse el horizonte colectivamente trazado en la organización escolar. Es precisamente esta tarea de dirección la que se considera débil en la gestión del directivo docente. Es de acotar que al ser de gran importancia en tal función administrativa, la deficiencia por ella en una organización social, genera igualmente deficiencia en las demás tareas de dirección, es decir, genera deficiencias en la organización, la ejecución, el control y la evaluación. En tal sentido el directivo docente ha de aprovechar su estilo de liderazgo democrático y las responsabilidades de dirección que asume con efectividad en el ámbito de su comunicación, motivación, delegación y ejercicio de la autoridad posibilitando con ello un aspecto clave para el éxito escolar como lo es el cumplimiento

efectivo de las tareas de dirección.

- En las respuestas aportadas por el consejo académico se reafirma la mayoría de los aspectos mencionados en el análisis de la encuesta aplicada al consejo directivo. Plantean la efectiva comunicación que existe por parte del directivo docente en la organización escolar, aspecto que se evidencia en el conocimiento que los integrantes del consejo académico tienen de los planes, programas, proyectos y actividades que se desarrollan en la institución escolar. De igual manera los docentes valoran el estilo de dirección que se implementa en la organización escolar y los estímulos del directivo docente hacia el cuerpo profesoral. Estas tendencias se dan de igual forma en las preguntas tipo control.
  
- Un aspecto importante dentro de la encuesta aplicada al consejo académico tiene que ver con el grado de participación del profesorado en el proceso de planeación institucional y con las reuniones promovidas por el directivo docente para la elaboración, implementación y evaluación del P.E.I. Acá el profesorado piensa que estos eventos son escasos en la organización escolar, aspecto que ellos mismos contradicen en la pregunta acerca de los espacios que se dan para la planeación de los procesos educativos institucionales. Sin embargo, si se analiza este aspecto con las tendencias que se dieron en el consejo directivo y en las dos preguntas en este párrafo descritas, se observará en los porcentajes una mediana participación ubicada en el 62%,

unas reuniones medianamente suficientes para el P.E.I ubicadas en un 49% y unas insuficientes ubicadas en un 13%.

- Se reitera en el consejo académico la necesidad de hacer un mayor uso en las tareas de dirección como la previsión y la planeación, en respuestas como la dada frente al diagnóstico realizado para el diseño del P.E.I. en donde se plantea por un 50% de los encuestados que este fue medianamente suficiente y de igual manera la falta de recursos para el desarrollo de la gestión pedagógica manifestada por el 75% de los encuestados. Frente al primer aspecto es necesario acotar que todo proceso de planeación debe estar sustentado en un buen diagnóstico, aspecto que aparece débil en la organización escolar. Tal aspecto, debilita también los procesos de planeación que como se ha mencionado no es que estén ausentes en la organización escolar, sino que dentro de esta perspectiva es importante que sean fortalecidos y ampliados. Acá la ampliación se refiere a que han de darse mayores momentos a los actores educativos para que planeen y de esta forma permitir que contribuyan al logro de los objetivos de la organización escolar, con el compromiso por ellos dado. Lo anterior permitirá fomentar el desarrollo de las diferentes áreas de la institución, a través de la identificación de problemas y necesidades a los cuales participativamente los actores buscaran alternativas de solución.

- Se insiste por los integrantes del consejo académico en que se dé una mejor gestión de las tareas de dirección; puesto que los tipos de dirección y responsabilidades de dirección son evaluadas positivamente por los docentes encuestados. Se insiste en la planeación, pues por parte de los docentes, la tarea de dirección de organizar se presenta mas estructurada en la institución, evidenciándose ello en un 75% de docentes que considera que existe coordinación e integración entre los diversos estamentos de la concentración educativa.
  
- Para los estudiantes en la mayoría de las ocasiones la dirección del establecimiento educativo posibilita agilidad y eficiencia en los procesos relacionados con la gestión pedagógica y la gestión administrativa institucional. Creen que la toma de decisiones para el directivo docente se da de forma ágil y oportuna, empleando para ello una comunicación adecuada que facilita que tengan en su mayoría un conocimiento del P.E.I. y de las actividades que se desarrollan en la institución. De igual forma los estudiantes consideran que han tenido una participación adecuada en los procesos de planeación del colegio, en el diseño del manual de convivencia. Plantean que deben existir más reuniones para la elaboración, implementación y evaluación del P.E.I. las mismas que en su mayoría consideran medianamente suficientes, insuficientes o nulas. Lo anterior limita el mejoramiento de la misión del P.E.I. por los estudiantes conocida.

- La respuesta que más llama la atención se refiere a que el 73% de los estudiantes encuestados considera que la formación que reciben de la institución esta medianamente y muy poco de acuerdo con las necesidades del país. Es importante acotar como ya se mencionó, que el plan de estudios evidencia debilidades en la planeación de áreas, en su organización y por lo tanto en su ejecución, control y evaluación. Acá el directivo docente con su reconocido liderazgo, su capacidad de comunicación, su capacidad de motivación, la autoridad formal y carismática que dentro de la comunidad educativa ejerce y su estilo de dirección democrático y transformativo tendrá que entrar a representar un papel relevante para cualificar este importante subcomponente del componente pedagógico de la organización escolar, el cual se denota muy débil dentro de la misma con las consecuencias en una educación con calidad.
  
- Los padres y madres de familia consideran importante la gestión que el actual directivo docente realiza y la comunicación permanente y oportuna que por esta se da con este actor de la comunidad educativa. La asociación considera que el establecimiento educativo genera una excelente proyección comunitaria y que por parte del directivo docente se da una autonomía para que esta organización formal sin animo de lucro defina sus programas de trabajo en pro del establecimiento educativo. Estos aspectos indican que la asociación valora el liderazgo y la comunicación que como responsabilidades de dirección ejerce

el directivo docente.

- Un aspecto neurálgico se presenta respecto a la calidad que imparte la institución educativa la cual los padres y madres de familia la perciben en un 80% como regular y un 20% no responde. Se piensa en tal sentido que si la participación de los padres y madres en la planeación de las actividades institucionales que en un 90% es deficiente, fuese mayor, permitiría que con su compromiso se generara cualificación de los procesos que ellos perciben como débiles. Es de acotar que el desconocimiento del P.E.I. así como de los objetivos institucionales, refleja la falta de participación de estos actores educativos en la gestión institucional. Se requiere pues aprovechar el compromiso que ellos manifiestan para contribuir a una retroalimentación y cualificación del P.E.I. y sumar su importante capital social a la cualificación de la gestión pedagógica y administrativa del “ Rosa Mesa de Mejía”.

#### **4.2.7.5 Conclusiones:**

- La educación para el municipio de Armenia Mantequilla, es un pilar fundamental para el desarrollo cultural, social, político y económico de sus gentes y de la localidad. Las principales debilidades educativas del municipio de Armenia Mantequilla y a las cuales en actual plan de desarrollo centra su atención son: la baja ampliación de cobertura, la poca dotación de material didáctico, la escasez de laboratorios, la ausencia de escenarios deportivos

educativos y la escasez de inmobiliario, la carencia de un P.E.M. y de la articulación de este con la J.U.M.E.

- El municipio presenta un nivel de cobertura para la educación a nivel urbano y rural, en los niveles de básica primaria y media, prácticamente del 100%. Para el grado cero esta tendencia en el área urbana se mantiene, pero el preescolar rural solo tiene una cobertura en promedio del 50%. Por su parte los niveles de repitencia en todos los niveles en el municipio oscilan de 1 y 3 personas.
- Existe una coherencia entre los intereses, necesidades y expectativas que se planean en el proyecto educativo institucional, con las demandas sociales, políticas y culturales que son explícitas en la constitución y el marco educativo legal vigente.
- Desde el liderazgo democrático y transformativo que paulatinamente se consolida en la institución educativa, se ha conformado el gobierno escolar que presenta una débil participación del consejo estudiantil y de la asociación de padres y madres de familia en los procesos de diseño, implementación y evaluación del P.E.I.
- El diagnóstico que fundamenta la planeación y organización del proyecto educativo institucional, presenta debilidades que inciden en la calidad, pertinencia y no desarrollo de componentes del proyecto educativo institucional.
- Las tareas de dirección implementadas en la organización escolar, limitan la vivencia del componente teológico del P.E.I., la efectiva organización del

componente académico, la calidad y cantidad de proyección comunitaria que desde la institución se implementa y la permanente construcción del P.E.I. Tal suceso no es limitación para que la comunidad vea en el P.E.I. un medio de cualificación institucional, personal y social valorando lo que este instrumento básico de planeación puede favorecer en la institución para la calidad de la educación.

- Entre los actores de la comunidad educativa se presenta unas relaciones interpersonales de calidad que facilitan los procesos y dinámicas en pro del mejoramiento institucional.
- Los procesos de diseño, implementación y evaluación del P.E.I. se concentran en el consejo académico y el consejo directivo, estamentos estos que con los estudiantes y padres y madres de familia, valoran la gestión del directivo docente como factor que promueve y favorece la calidad educativa en la institución.
- Los diferentes estamentos de la comunidad educativa piensan que en la institución educativa deben fortalecerse los procesos de planeación del proyecto educativo institucional, favoreciéndose desde las directivas docentes, mayores espacios para la construcción permanente, la evaluación y retroalimentación del mismo.
- Los beneficiarios directos de la comunidad educativa, consideran que la gestión pedagógica que realiza la organización escolar no esta acorde a las necesidades, intereses y demandas políticas, económicas, culturales y sociales, con las consecuencias de ello como factor de calidad educativa.

#### **4.2.7.6 Recomendaciones**

- Aprovechar las favorables concepciones que la comunidad educativa y la sociedad de Armenia tiene frente al valor de la educación como factor de desarrollo económico, social y cultural, para contrarrestar las debilidades que se presentan en el plan educativo municipal y el proyecto educativo institucional de la localidad.
- Fortalecer la cobertura a nivel de la educación preescolar rural.
- Continuar favoreciendo la participación, de actores tradicionalmente marginados de las decisión y organización escolar, como lo son el sector estudiantil y los padres y madres de familia promoviendo con ello la transformación democrática de la organización escolar y del orden social.
- Favorecer en la comunidad educativa un proceso de construcción permanente del proyecto educativo institucional, que permita controlar lo planeado con lo ejecutado y determinar como ello es coherente y pertinente o no, para la calidad educativa, realizando democrática y participativamente las retroalimentaciones que la comunidad educativa crea necesarias.
- Aprovechar las potencialidades que la dirección docente presenta a nivel de las responsabilidades de dirección para con base en ellas continuar fortaleciendo el liderazgo democrático y transformativo y fundamentalmente las tareas de dirección que se denotan débiles en la organización escolar.

- Involucrar en el diseño, implementación y evaluación curricular a estudiantes y padres y madres de familia que tengan perfil para ello, para con sus aportes generar un procesos de apropiación de la gestión pedagógica, compromiso en su calidad y transformación de las concepciones que dentro de la sociedad deslegitiman la institución por no articularse pertinentemente a las necesidades, intereses y demandas que de ellas la sociedad realiza.

#### **4.2.8 Región Norte:**

##### **4.2.8.1 Descripción socieducativa de la región del norte:**

Está conformada por los municipios de: San Pedro, Santa Rosa, Donmatias, Entrerrios, Carolina, Gómez Plata, Guadalupe, Belmira, San José de la Montaña, San Andrés de Cuerquia, Yarumal, Campamento, Angostura, Valdivia, Toledo, Ituango y Briceño. En total son 17 municipios que ocupan un área de 7.421 kilómetros cuadrados, con un total de 194.664 habitantes, de los cuales 125.869 viven en el área rural lo cual le confiere un carácter rural a la región.

Económicamente, la producción lechera es la de mayor importancia, localizándose principalmente en la zona del altiplano, por lo cual tiende a asociarse la región únicamente con dicha zona y su base económica a dicha actividad. Se excluyen así las áreas de vertiente de clima templado y cálido, con cultivos como la caña y el café y explotaciones de carne. Las explotaciones agrícolas presentan bajos

rendimientos y con excepción de la panela, no se destacan en la producción departamental.

La generación de energía eléctrica es otra de las actividades más representativas de la región con las obras de Riogrande y Guadalupe; dicha capacidad aumentará con la ejecución futura de proyectos localizados en las cuencas de los Ríos Porce y Nechí, en jurisdicción de esta región y del Nordeste.

Don Matías, San Pedro, Entreríos y Santa Rosa se benefician de la proximidad y accesibilidad al Área Metropolitana del Valle de Aburrá, desarrollando una incipiente industrialización, especialmente en el campo de la confección, bebidas y alimentos. En cuanto a la industria extractiva, se da la explotación del talco y asbesto en los municipios de Yarumal y Campamento.

Pese a la diversidad de la base económica, sólo la actividad lechera establece encadenamiento hacía atrás y hacia adelante, dinamizando no solamente otras actividades pecuarias como la porcicultura, sino también las de procesamiento, como la de concentrados y derivados lácteos. Este tipo de desarrollo, que genera claros beneficios en el ámbito regional, se ha centrado en el Altiplano, dado que allí es donde se localiza dicha actividad, existiendo marcados desequilibrios con respecto a los municipios de vertiente, no sólo en cuanto al desarrollo económico, sino también al social y a la dotación de infraestructura física y social.

Respecto a los recursos con que dispone la región, es necesario tener en cuenta

los que se obtienen por concepto de la Ley 56 de 1981, en razón del aprovechamiento del recurso hídrico para generación de energía eléctrica, los cuales hacia el futuro se incrementarán, una vez entren en ejecución los proyectos de las cuencas de los ríos Porce y Nechí que afectarán parcialmente a la región. Lo anterior, exige diseñar un mecanismo que permita la canalización y aplicación de estos recursos en beneficio del desarrollo regional.

En lo que respecta al sector educativo, según el anuario estadístico de Antioquia, la región para 1.996 presentaba en la educación preescolar 56 establecimientos, 95 plazas docentes y 2.253 alumnos. Para la educación básica primaria se contó con un total de 552 establecimientos, 1.144 plazas docentes y 31.092 alumnos matriculados. Por su parte la retención escolar para la región en establecimientos oficiales y privados de 1.991 a 1.995 fue en promedio para los grados de primero a quinto del 33.07%, así de 9.881 estudiantes matriculados para primer grado, terminaron en 1.995 quinto grado solo 3.945. Para el mismo año en la básica secundaria se contó con 50 establecimientos y 39 en la media. En ambas se matricularon 13.902 estudiantes con 778 docentes para atenderlos. La retención escolar en la zona de 1.990 a 1.996 fue de 47.01% ingresando 3.108 estudiantes y terminando el grado undécimo 1.462.

Existen 24 bibliotecas públicas. En esta sugregión se han realizado procesos de organización técnica y la prestación de servicios. Sobresalen las bibliotecas de Gómez Plata, Santa Rosa de Osos, Yarumal, Belmira, Entrerrios, Carolina y San

José de la Montaña. Además existen 16 archivos municipales. En su organización y gestión cultural la región presenta bajo nivel en los procesos de planificación. Los únicos municipios que cuentan con plan de desarrollo cultural municipal son Santa Rosa de Osos y Belmira, Enterríos viene adelantando el programa de recuperación de la memoria cultural. Todos los municipios cuentan con bandas de música. Esta subregión es muy rica en manifestaciones lúdicas, en general tienen 58 celebraciones como actos representativos propios de cada localidad.

En su patrimonio cultural la región cuenta con 9 bienes patrimoniales, 2 museos, 8 salas museos y un resguardo indígena en Ituango. Tiene además 9 emisoras y un canal televisivo ubicado en Santa Rosa de Osos.

#### **4.2.8.2 Descripción socioeducativa del municipio de Yarumal.**

Municipio del departamento de Antioquía localizado a los 6 grados de latitud norte y 75 grados de longitud al oeste. Dista de Medellín 114 Km<sup>2</sup> y cuenta con un área municipal de 1.264 Km cuadrados. Limita por el norte con Ituango y Valdivia, por el oriente con Anorí, Campamento y Angostura, por el sur con Santa rosa de Osos y por el occidente con San Andrés, Toledo e Ituango.

Fue fundado en 1780 y elevado a la categoría de municipio en 1821, inicialmente llevo el nombre de San Luis de Góngora.

El territorio municipal es quebrado y entre los accidentes geográficos se destaca los altos de la Candelaria, el Tambo, Paramillo y Santa Isabel; su relieve corresponde a la cordillera central de los andes y por su topografía presenta 3 pisos térmicos distribuidos en cálido, medio y frío. Riegan sus tierras los ríos Cauca, Espíritu Santo, ochalí, san Andrés, pescado y Nechí, además de numerosas corrientes menores. Forman parte del municipio las inspecciones de policía de Berlín, Briceño, Cedeño, el Cedro, el Rosario y Ochalí.

Su población total es de 37.282, en su cabecera hay 24.171, dispone de 4 establecimiento de bachillerato, una normal, una escuela industrial, 8 urbanas oficiales y 32 rurales de primaria. Cuenta con servicios de acueducto y alcantarillado, bancos, bibliotecas, centros de salud, correo aéreo y nacional, energía eléctrica, hospital, hoteles, teatro, un museo indigenista, entre otros bienes de relevancia.

Su economía depende principalmente de la agricultura, ganadería, y pequeña industria. Sobresalen los cultivos de cacao, tabaco, café, yuca, maíz, papa, cebada y trigo. Es notorio el desarrollo de ganadería en los tipos porcino y vacuno. Posee, además, fábricas de hilados, tejidos, cigarillo y jabones.

A nivel educativo, el municipio en 1.996 para el nivel preescolar, contó con 15 establecimientos, atendidos por 48 docentes y 749 alumnos matriculados. La básica primaria contó con 59 establecimientos en los que se alvergaron 5.599

alumnos atendidos por 198 plazas docentes. La retención escolar para los grados de primero a quinto grado de 1.990 a 1.995 fue del 47%, matriculándose 1.655 alumnos en primero y terminando 791 en el grado quinto. Para la básica secundaria se contó con 10 establecimientos y en el nivel de media con 9. En ambos niveles se matricularon 3.620 que contaron con 213 docentes para su atención. La retención de 1.990 a 1.995 fue del 58.47% ingresando 756 en 1.990 y terminando de estos 442 su formación media.

Para el Plan Programático de Desarrollo de Yarumal 1.998 – 2.000, la educación presenta en el municipio dos problemas globales: El enfoque y los contenidos prevalecientes en el sistema educativo y la desatención de responsabilidades por parte del estado. En tal sentido, se plantean como objetivos para contrarrestar la anterior problemática, lograr que la educación como sistema de formación e instrucción, esté ligado al conocimiento y a los valores que produzcan personas integrales; lograr una mayor ampliación de cobertura y la adecuación de plantas físicas existentes y construcción de las faltantes. Para la materialización de los anteriores objetivos se trazan en el municipio estrategias como: la descentralización de la gestión educativa, formación técnica, aumento de cobertura en educación privada, ampliación de la cobertura en básica secundaria y superior oficial.

#### **4.2.8.3 Descripción del liceo de “San Luis”**

Según monografía elaborada con motivo del primer centenario del Liceo, se establece que a finales del siglo XIX, un grupo de personas visionarias quisieron entregarle a la juventud yarumaleña instrumentos que la capacitaran para hacerle frente al siglo que se avecinaba, y fundaron el colegio de San Luis. La misma que ubica su fecha de fundación correspondiente a 1899.

Desde los primeros tiempos, se destaca que en proyección a la comunidad se hace plena justicia al importante lugar que ha ocupado siempre el Colegio de San Luis en la educación integral.

Puede calificarse de notable la proyección del colegio en el ámbito nacional. Son legión los estudiantes que han formado y que han ocupado posiciones destacadas en el sector público y privado, en las ciencias, en las artes, la jerarquía eclesiástica, y en general en todas las ramas del hacer humano.

El liceo fue creado por la ordenanza No. 9 de 1963, momento a partir del cual el Colegio de “San Luis” se convierte en Liceo Departamental. Es de naturaleza oficial, de carácter mixto, con una jornada continua con servicios en los niveles de educación básica y media académica.

La filosofía del Liceo San Luis está enmarcada dentro de los fines de la Educación Colombiana, de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política y la Ley General de Educación. Se propone formar personas moralmente responsables,

con una identidad cultural, respetuosas de la dignidad humana y de la diversidad cultural.

Como objetivos institucionales se plantean acoger al estudiante sin distingo de credo, etnia, ideología, sexo y cultura para darle orientación y formación integral y proporcionar al interior de la comunidad educativa los espacios de debate, participación y concentración para todos los miembros de la institución

El Liceo “San Luis” maneja diferentes programas y proyectos que ejecutados por estudiantes y educadores procuran brindar una permanencia agradable y segura a todo el estudiantado y personas que laboran en la institución; estos son: Servicio Social del estudiantado, vigias de salud, proyecto de huertas comunitarias, grupo ecológico, promoción juvenil y prevención integral, periódico guía, educación sexual, Ornato decoración y mantenimiento a las plantas florales y decorativas, cruz roja, programa escuela de padres, biblioteca, aula taller de tecnología, comité de recepción, cine club, club científico, día de la familia, danzas y el grupo ecológico siete cueros. Cuenta, además, con servicios docentes entre los que se citan: Aula Taller Galileo 2000, aula de computadores, biblioteca Pedro Pablo Betancur, aula taller de mecanografía, salón de audiovisuales, salón de Educación física, cafetería para educadores, asesor psicológico, espacios recreo-deportivos, cafetería escolar, teatro “Rubén Piedrahíta Arango”, laboratorios para física, química y ciencias naturales, aula taller artística, aula de material didáctico para ciencias sociales y espacio para cruz roja y primeros auxilios. En servicios

generales y equipamiento, se cuenta con servicio de aseo con dotación de cuatro (4) empleadas, celaduría(4 empleados), portería, servicios sanitarios de alumnos, docentes y personal administrativo, almacén, aula multifuncional y espacio para depósito de materiales deportivos.

#### **4.2.8.4 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:**

Cuando se hace la revisión de las fuentes documentales que dan cuenta del Proyecto Educativo Institucional elaborado en el Liceo “San Luis” de Yarumal, se tiene la convicción de que su elaboración ha respondido por lo menos a tres criterios principales. Por una parte, está regido por principios sistemáticos de planeación, los cuales permiten visualizar cada acción y proyecto que se realiza dentro de una estructura coherente y organizada. Por otra parte, se identifica una concepción dinámica, flexible y abierta del PEI, que lo hace ver como un proceso en construcción permanente. Finalmente se destaca un criterio participativo, el cual adquiere vigencia en los múltiples proyectos que se llevan a cabo en el Liceo, los cuales cuentan con presencia masiva de los docentes.

El Proyecto Educativo Institucional en el Liceo “San Luis”, obedece a la necesidad de una planeación integral que apunta al mejoramiento cualitativo del proceso educativo de tal modo que posibilite la transformación de la realidad. Dicha planificación se hace manifiesta en la previsión de su desarrollo a cinco (5) años y multiplicidad de eventos a ejecutar durante el período académico. Particularmente

y respecto al calendario académico de 1999, es posible encontrar una estricta planeación de la distribución de períodos académicos, de actividades de recuperación y refuerzo, reuniones ordinarias del consejo directivo y académico y de la junta directiva de la asociación de padres y madres de familia, reuniones para la entrega de informes académicos, asamblea general de educadores y sus correspondientes jornadas pedagógicas, fechas de entrega y devolución de registros de valoración académica, revisión de fichas del observador del alumno y reuniones ordinarias de las comisiones de evaluación y de promoción.

La concepción del PEI como proceso inacabado y en permanente construcción, augura para el Liceo “San Luis” el dinamismo frente a su misión educativa y de respuesta pertinente a las demandas de la comunidad, sino que, además, evidencia el cumplimiento de los propósitos de la educación colombiana desde una comprensión actualizada de la educación. Constatación que se expresa en la voz de sus protagonistas cuando plantean que: “el presente esbozo no pretende ser una pauta totalmente terminada, sino que por el contrario está sometida a permanente revisión, ajuste y complementación con miras a su mejoramiento y adecuación a la realidad del contexto en el cual se inscribe el "Liceo San Luis" de Yarumal, que evidencie los avances de la institución en el panorama municipal, departamental y nacional”.

Con su PEI, el Liceo “San Luis” ha definido promover el mejoramiento continuo del proceso educativo a través de los componentes conceptual, administrativo,

pedagógico y de proyección comunitaria, procurando la formación integral de los alumnos y el reconocimiento del entorno.

En su esencia, los componentes considerados son aspectos básicos que plantea la ley 115 y el decreto 1860; los que a su vez permiten ser identificados en los objetivos específicos, en cuanto integración de los estamentos que conforman la comunidad educativa, la administración de los recursos institucionales, la ejecución de programas y proyectos pertinentes con la institución y el establecimiento de un ambiente educativo adecuado con la misión del Liceo.

Los componentes administrativos se rigen por la legalidad, destacando el interés institucional por el funcionamiento de los distintos órganos. Entre ellos se evidencia la conformación del *gobierno escolar* con suma claridad de sus comisiones (rector, consejo directivo, consejo académico, comisión de evaluación y comisión de promoción), integrantes y funciones correspondientes.

También se define y regula la conformación de otros órganos de participación institucional (personero estudiantil, consejo de estudiantes, consejo de padres y la asociación de padres de familia) y del manual de convivencia. Respecto al manual de convivencia, bien vale la pena señalar claridad en su visión dentro del proceso educativo y fundamentación como proyecto específico. El mismo que presenta una visión de la convivencia no relegada al manual o regulación del comportamiento, sino que lo visualiza en sentido genérico de armonía de

comportamientos entre todos los agentes educativos, dentro de un nuevo orden social, jurídico y cultural, pero también, brindando claridad y objetividad en cada título.

En síntesis, es un PEI que se destaca por el alto nivel de sistematización existente y la regulación precisa y permanente. Podría decirse que el PEI rompe el esquema de proyecto específico, para convertirse en proyecto de proyectos y eje de formulación del componente conceptual, pedagógico, administrativo y de proyección comunitaria. La multiplicidad de los proyectos liderados desde el Liceo le da una dimensión al PEI que trasciende lo institucional y le da una connotación de proyecto social, si se tiene en cuenta su fundamentación conceptual y metodológica y la proyección comunitaria con visión prospectiva y valoración por su pasado.

#### **4.2.8.5 La dirección del liceo " San Luis "**

Al realizar una descripción, análisis e interpretación de la dirección del proyecto educativo institucional y la incidencia de ello para la calidad de la educación es posible inferir lo siguiente:

La dirección del liceo " San Luis", abandona el modelo burocrático, en la cual la administración de las unidades productivas busca que los medios conducentes a una finalidad se seleccionen de manera tal que garanticen con certeza el logro de

las metas de producción de bienes y o servicios (eficacia) y que lo hagan reduciendo al mínimo los costos (Eficiencia). En tal sentido se analiza cuidadosamente la organización del trabajo volviéndose los procesos y prácticas laborales objeto de análisis objetivo, tareas de especialistas con el fin de organizar el trabajo de obreros y funcionarios a quienes se aplican procesos técnicos de supervisión y control con líneas de autoridad y cadenas de mando definidas. Esta acción racional con arreglo a fines, se contrapone a la acción con arreglo a valores que tiene implícita la nueva organización escolar y es en la cual se caracteriza el Liceo de "San Luis". En esta institución la dirección de los procesos de construcción de sentidos y la coordinación de acciones entre los hombres con el fin de realizarlos; se asume como un asunto de construcción de normas intersubjetivamente válidas, mediante la discusión de resultados y los intereses asociados a distintos cursos de acción. Se diferencia pues de los modelos de dirección burocrática que se caracterizan como una acción estratégica hacia unos fines por realizar, con el ordenamiento de sus miembros, donde los superiores dirigen la acción de los subordinados ajustando los medios hacia la rentabilidad. Esto restringe la racionalidad práctica de búsqueda de sentido, de comprensión, de análisis e interpretación de la realidad debido al carácter técnico e instrumental de un estilo de dirección burocrática.

Si bien en el anterior esquema ideal de administración burocrática, se da un estilo de dirección como el que en la caracterización realizada se encuentra implícito; según se comenta por docentes, estudiantes y padres y madres de familia del

Liceo "San Luis", las direcciones que no se enmarcaron dentro del espíritu de la ley 115, presentaban una división funcional del trabajo en donde cada funcionario tenía tareas fijas y especializadas, ordenadas por reglamentos; las tareas eran divididas en unidades descritas claramente y controlables; con una estructura organizacional jerárquica, con líneas de autoridad verticales y comunicación unidireccional.

El actual estilo de dirección democrático y transformativo que no sólo se encuentra explícito en la ley educativa y que se vivencia en el Liceo "San Luis" permite que se dé una participación y toma de decisión en el diseño, implementación y evaluación de los procesos pedagógicos, administrativos y de proyección comunitaria. Tal asunto evita la formulación de objetivos y metas sin discusión previa y sin lugar a consideraciones valorativas que dan por sentado que las personas conocen los resultados y se comprometerán con su logro. Tal estilo de liderazgo, permite más que enmarcarse en la norma, desarrollar procesos de cambio que por convicción se requieren en el conjunto de los actores de la organización escolar.

En lo que respecta a las tareas de dirección, los padres y madres de familia, docentes y directivos docentes como comunidad educativa, valoran los procesos que para el diagnóstico, planeación, organización, control y evaluación del proyecto educativo institucional se lideran por el directivo docente frente a cada uno de los componentes del P.E.I.

En tal sentido la viabilidad del proyecto educativo institucional del Liceo " San Luis", depende en buena medida de los procedimientos que se han asumido por el directivo docente para lograr la concertación de las acciones a seguir y las estrategias que se han implementado para el trabajo en equipo. En tal sentido, la comunidad educativa comparte que su diseño e implementación, ha correspondido a los intereses no solo de los participantes, sino de la sociedad en pleno.

Los logros alcanzados y la calidad educativa por parte de la institución han sido producto de un proceso de planeación participativa, autónoma y que ha contado con el compromiso de toda la comunidad educativa, lo que ha permitido como lo plantea un docente " una evolución sostenida del mismo en el tiempo, con un desarrollo de carácter permanente" lo que se ha hido ganando niveles de concreción a medida que avanza el proceso.

Tal estilo de diseño e implementación ha generado una renovación y retroalimentación del proceso, que se evidencia en la concreción de nuevos proyectos pedagógicos y de proyección comunitaria que conectan a la institución con la comunidad. En este sentido se identifican las probleemas y prioridades a partir de las demandas de la comunidad, las características regionales y locales y las expectativas acerca de lo que debe ser, ser y hacer la institución educativa.

El proceso de diagnóstico institucional se evidencia en el componente conceptual del P.E.I. en el cual la misión, visión, objetivos, principios y perfiles consideran el

proyecto político, social y cultural vigente y los intereses y necesidades no solo locales, sino regionales. En tal sentido, la constitución política, la ley general de educación y los decretos reglamentarios, los conceptos de educación, la investigación educativa, las necesidades sociales y los intereses individuales; se convierten en fuentes desde donde se contextualiza el P.E.I. y en consecuencia se proyecta su práctica con una incidencia sociocultural.

Como lo reconoce la comunidad educativa, perfilar, o más aun, formular el P.E.I. del Liceo, a implicado la búsqueda de consenso permanente entre todos los miembros de la comunidad educativa, lo que presupone la diferencia y la confrontación del otro, pues no se trata de acuerdos desde un deber ser o desde una voluntad personal, sino de una dinámica interpeladora que conduce a la construcción de propuestas colectivas. Como lo menciona un docente " hay diferencias pero concertación", al referirse al diseño, implementación y evaluación del P.E.I.

Como puede evidenciarse, la comunidad educativa reconoce nuevos procesos administrativos basados en la participación permanente de los agentes educativos, del trabajo cooperativo en equipo y en una dirección con autoridad y capacidad de liderazgo. Esto en la búsqueda de fortalecer a través de los hechos sociales realizados con los otros, la autonomía del que hacer escolar para lograr una identidad y estilo propio en la dinámica de la institución escolar.

La estructuración del gobierno escolar en el liceo, no se queda en un cumplimiento de la norma. Su conformación al ser parte de un convencimiento que los actores educativos tienen frente a la importancia de estas instancias para la dinamización de la organización escolar, permite que los mismos representen un papel protagónico en los procesos institucionales entre los que se mencionan la planeación, organización, control y evaluación.

Se supera con base en lo anterior, en el liceo, la jerarquización de la escuela tradicional, lo que implica una no separación entre quienes viven y desarrollan la vida de las instituciones. De igual forma se supera la estratificación en niveles desiguales de compromiso y poder para la toma de decisiones que conllevaba a una falta de democracia en la institución educativa tradicional.

El hecho de que un docente de la institución exprese que " se ha mejorado la participación a partir de la presente administración" denota un cambio en las relaciones de poder en donde la relación se concibe como fuerzas que buscando la supremacía, reconocen la divergencia de puntos de vista para en un grupo y mediante un trabajo participado buscar las mejores decisiones para beneficio de la dinámica escolar. En este contexto, el manejo de la normatividad escolar se ha caracterizado por su flexibilidad. En tal sentido en el liceo en cuestión, se asume por parte de cada estamento la creación, la renovación, y estudio de las reglas que constituyen los códigos normativos en cada institución. En las propuestas colectivas que al proyecto educativo se le realizan mensualmente por parte de

padres, madres, estudiantes, docentes, coordinadores, trabajadores y directivos docentes se supera la rigidez de la escuela tradicional. Las jornadas pedagógicas mensuales en el liceo así lo permiten evidenciándose ello en la expresión de un padre de familia que al respecto plantea " Nos dan información mensualmente, él nos informa - refiriéndose al rector -no tragamos entero" o cuando otro plantea que la " rectoría no es encerrada" ( madre de familia)

En este orden de ideas al realizar un análisis e interpretación de las responsabilidades de dirección por parte del directivo docente en el Liceo " San Luis", entre las que se citan: autoridad, liderazgo, motivación, comunicación y delegación, se plantea lo siguiente:

La comunidad educativa manifiesta que existe "buena comunicación", ( padre) afirmación que es reiterada por el consejo directivo, académico, estudiantil y de padres y madres de familia; al referirse a la responsabilidad de dirección que permanentemente sostiene el directivo docente con cada uno de los estamentos de la comunidad educativa. Otro actor sostiene que " las normas son conocidas, hay comunicación y orientación por el rector" ( Estudiante), afirmando lo antes expuesto.

La delegación esta presente de igual forma en la comunidad educativa, con lo que se deja atrás una concentración de funciones y de poder. Como se mencionó, al participar la comunidad educativa en la construcción y toma de decisiones, se

apropia de lo que ella misma ha configurado, y tomando la responsabilidad en las áreas claves y procesos que materializan el precepto constitucional de ser partícipes en la dirección y gobierno de las instituciones escolares.

Aspectos como los anteriormente expresados no solo reflejan el liderazgo del directivo docente, sino que promueven la motivación en la comunidad educativa que gesta alrededor de sus intereses y expectativas en conjunto con el directivo docente una identidad, desarrollo del sentido de autodeterminación y el compromiso en las responsabilidades como respuesta a las necesidades físicas, estéticas, intelectuales y recreativas de cada uno de los miembros de la institución.

#### **4.2.8.6 Conclusiones:**

- La comunidad educativa del Liceo de Yarumal desde el proceso de gestión y específicamente de dirección del P.E.I.; evidencia un compromiso con la calidad de la educación. Su motivación mas que provenir de la normatividad vigente que promueve desde una perspectiva estructuralista una serie de normas, principios y valores que determinan desde esta concepción una calidad de la educación; se origina en la responsabilidad, participación, autonomía y pertenencia de los actores educativos que se comprometen desde una cogestión al mejoramiento permanente de su proyecto educativo - institucional. Tal actitud de trabajo trasciende el rol de funcionario que participa

de la vida institucional desde la norma, para inscribirse en unas concepciones y practicas pedagógicas en las que los actores se comprometen con su entorno y con ellos mismos.

- La dirección de la institución educativa, a través de la implementación efectiva de las tareas y responsabilidades de dirección a permitido superar el modelo burocratico jerárquico planteado por Weber que imposibilita la existencia de canales democráticos en el ambiente escolar, la cogestión, la interacción comunicativa y la descentralización administrativa. Un diseño, implementación y evaluación del P.E.I. a través de una comunicación, autoridad democrática, motivación y liderazgo han generado efectos cualitativos en la dinámica escolar a nivel del componente conceptual, pedagógico, administrativo y de proyección comunitaria con las consecuencias de ello en una educación con calidad.
- La comunidad educativa presenta una autonomía para la toma de decisiones y una participación colectiva cada vez más creciente, lo que la convierte en una institución que asume con calidad las intenciones pedagógicas que están inherentes en el proyecto histórico, político, social y cultural vigente. Se supera como se menciona la tendencia a la toma de decisiones jerarquizada y marcada por toda una tradición histórica de autoritarismo, presentándose como consecuencia una cultura y un conocimiento que se aleja de la reproducción del orden establecido y que se inserta a los intereses reales de los educandos favoreciendo la expresión de una institución educativa con consciencia histórica, concebida desde adentro y pensada por los actores de la institución educativa.

- La existencia de un gobierno escolar conformado de forma democrática, el cual para sus componentes ha definido responsabilidades y funciones con el compromiso de sus integrantes, permite que exista un sentido de pertenencia e identidad en torno al ser y hacer institucional.

#### **4.2.8.7 Recomendaciones:**

- Mantener el estilo de dirección, las tareas de dirección y las responsabilidades de dirección que ha la fecha se ha venido implementado en la institución educativa, con el objeto impulsar una contrucción permanente del P.E.I. que día y día fortalezca la calidad educativa que a la fecha desde la dirección se percibe en la institución.
- Continuar fortaleciendo la participipación de estudiantes y madres y padres de familia en los procesos de diseño, implementació y evaluación permanente del P.E.I.

#### **4.2.9 Región de Uraba:**

##### **4.2.9.1 Descripción socioeducativa de la región de Uraba:**

Está conformada por once municipios: Arboletes, Necoclí, San Pedro de Urabá, San Juan de Urabá, Turbo, Apartadó, Carepa, Chigorodó, Mutatá, Murindó y Vigía

del Fuerte. Tiene una extensión aproximada de 11.664 kilómetros cuadrados y una población total de 286.650 habitantes. Está localizada al noroeste del departamento y vinculada directamente al océano Atlántico por el Golfo de Urabá. Por su ubicación geográfica, es una región fronteriza con la República de Panamá y cuenta con una importante localización geopolítica.

Esta región que se caracteriza por ser básicamente agrícola, cuenta con una: región Central: dedicada a la producción bananera de tipo comercial, una región Norte dedicada a la actividad agropecuaria con predominio de la ganadería extensiva y la región del Sur de reciente colonización completamente desarticulada y no integrada al desarrollo regional en la que se da una tala indiscriminado de bosques.

En general, la dinámica regional se asocia a la producción bananera la cual representa para el país ingresos superiores a los 200 millones de dólares anuales y genera alrededor de 20.000 empleos directos e indirectos. Los conflictos laborales en las explotaciones bananeras; las demandas de la comunidad por mejores condiciones de vida; y los problemas de los colonos asociados a la tenencia de la tierra, han configurado una situación conflictiva que ha provocado una desinstitucionalización creciente, pese a los esfuerzos del Estado en los últimos años por tener una presencia más decidida en la solución de los conflictos

y las demandas regionales.

Para efectos del comercio internacional no se cuenta con infraestructura portuaria. Sin embargo, está en proceso de conformación una sociedad de economía mixta para la construcción del Puerto de Urabá, mediante la participación del gremio cafetero, bananero, Flota Mercante Grancolombiana y el gobierno departamental.

En lo que respecta al sector educativo, según el anuario estadístico de Antioquia, la región para 1.996 presentó en la educación preescolar 93 establecimientos educativos, 115 plazas docentes 4.092 alumnos matriculados. Para la educación básica primaria se conto con un total de 648 establecimientos, 2.487 plazas docentes y 28.430 alumnos matriculados. Por su parte la retención escolar para la zona en establecimientos oficiales y privados de 1.991 a 1.995, fue en promedio para los grados de primero a quinto de primaria de 29.07%. De esta forma de 25.041 alumnos matriculados para primero, terminaron el grado quinto 6.950.

Según planeación departamental<sup>59</sup> para 1.996 en la básica secundaria se contó con 79 establecimientos educativos, para la media con 34. En ambas se matricularon 23.372 estudiantes con 1.058 docentes para atenderlos. Para estos niveles la retención escolar fue en el período de 1.990 a 1.995 de 38.06%, acotándose que en 1.990 ingresaron 5.357 y terminaron cinco años más tarde 2.039 estudiantes.

En el ámbito sociocultural, como lo plantea la administración departamental<sup>60</sup> a pesar de todos los municipios contar con casa de la cultura, sólo 9 cuentan con alguna infraestructura para su funcionamiento. En la subregión, los bibliotecarios se desempeñan como promotores culturales, ya que las respectivas administraciones locales, no han nombrado en propiedad directores de las casas de la cultura. Existen en la subregión un total de 16 bibliotecas públicas y 10 escolares. En la subregión las bibliotecas han tenido un desarrollo muy desigual, apoyándose sólo las de la zona bananera. De igual manera existen archivos municipales en 9 de los 11 municipios, en tal sentido ni Murindó ni Vigía del Fuerte presentan este servicio a la comunidad. En lo que respecta a salas y auditorios para teatro presentan solo el municipio de Apartadó (3), Carepa (2), Necoclí (1) y Turbo(2). La subregión presenta grupos de danza (16), de Artes Plásticas, una red de literatura, bandas de música (9) y grupos de teatro sólo en los municipios de Turbo, Apartadó y Chigorodó.

La situación sociopolítica en la zona, como lo describe García<sup>61</sup> ha sido una de las más complejas del país. La zona ha sido escenario de múltiples invasiones de 1.919 a 1.990. Igualmente de variadas acciones cívicas de 1.960 a 1.990 que van desde la huelga, la azonada, los paros cívicos, de comerciantes, campesinos, transportadores, jornadas de protesta, manifestaciones, desobediencia civil,

---

<sup>59</sup> . PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL. Anuario estadístico de Antioquia. 1996 - 1.997.

<sup>60</sup> . GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA. Plan educativo para Antioquia. 1.998 - 2.000. P. 159 - 165.

desfiles de protestas y marchas ciudadanas y tomas pacificas y violentas. De igual manera debido a la violencia politico militar entre fuerzas de extrema derecha, izquierda y del estado se han dado éxodos y matanzas en medio de la creación de sindicatos, la firma y vencimiento de convenciones colectivas y acciones gerrilleras y paramilitares de grave consecuencia para la estabilidad politica y social de la región.

#### **7.2.9.2 Descripción socioeducativa de turbo:**

Municipio del departamento de Antioquía que antes de la conquista estaba habitado por indios caribes. El primer español que llegó a las playas del golfo de Uraba fue Rodrigo de Bastidas en 1500, más tarde Alonso de Ojeda fundó a San Sebastián de Uraba en donde hoy se encuentra Necoclí. También los conquistadores Martín Fernández de Enciso y Vasco Nuñez de Balboa exploraron la Costa de Urabá. La población fue fundada en 1840 y elevada a la categoría de parroquia 1847. Durante la guerra de los mil días fue arrasada por un incendio, pero poco después se reconstruyó en su totalidad.

Su historia educativa inicia a partir de 1.905, cuando se crea a través del decreto No 586 del primero de agosto del mismo año, la primera escuela. En 1.964 se crea el primer colegio de bachillerato para varones y normal de señoritas. El

---

<sup>61</sup> . GARCIA, Clara Inés. Uraba, acores y conflictos. Ediciones CEREC. Santafé de Bogotá. 1.996. p. 173- 289.

municipio ha venido creciendo vertiginosamente, hecho que genera más demandas educativas a las cuales el municipio no ha tenido como responder. Desde el plan de desarrollo del municipio 1.998 - 2.000 se argumenta en el sector educativo una desmotivación del estudiantado frente a la educación formal en la cual los estudiantes restan importancia a áreas de estudio, con la pérdida de valores que ello representa y las implicaciones de ello para la convivencia social.

Las instituciones educativas, ven con preocupación la actitud de padres y madres de familia que han dejado toda la responsabilidad educativa de los jóvenes en ellas. En tal sentido la participación de estos actores educativos en el diseño, implementación y evaluación de las actividades propias del P.E.I., es escasa, aduciéndose la falta de tiempo y la falta de capacitación.

El estado tampoco se ha apropiado de la responsabilidad que tienen de promoción y gestión de la formación integral de los habitantes, ya que la mayoría de las instituciones oficiales adolecen de plantas físicas adecuadas(80%), material didáctico suficiente, material bibliográfico, docentes y condiciones sanitarias; aspectos que crean crisis en los establecimientos e incentivan la deserción escolar, la desmotivación por el estudio y la repitencia de áreas o años, lo que afecta la calidad de la educación. Otro aspecto que pone en detrimento una educación con calidad, lo es el sobrecupo escolar, presentándose en la mayoría de los establecimientos grupos de 50 a 60 personas, a pesar de las aulas tener una capacidad instalada de 40 estudiantes y contar con débiles recursos

materiales.

El municipio en 1.996, según el anuario estadístico de Antioquia contaba en su nivel preescolar con 25 establecimientos, 39 plazas docentes y 1.412 estudiantes. Para la educación básica primaria se contó 151 escuelas, 738 plazas docentes y 17.362 discentes. La retención escolar para la zona, en los grados de primero a quinto de 1.990 a 1.995 fue para este nivel del 27.12% lo que representa que de las 8.089 personas matriculadas en 1.990, terminaron el grado quinto 1.994. Para 1.996 en básica secundaria se contó con 24 establecimientos, y 9 en la media, con 346 docentes que atendían a 6.633 discentes. La retención para este nivel fue del 40.5% ingresando 1.585 en primero y terminando 642 en quinto. Para 1.998 según el plan de desarrollo municipal,<sup>62</sup> con vigencia para el actual período de gobierno, se matricularon 28.157 estudiantes en 205 establecimientos educativos del área urbana como rural, donde el 92% corresponde a establecimientos oficiales. Para la misma época, el municipio conto con 1.242 docentes entre nacionales, nacionalizados, departamentales y municipales. Cabe acotar que la imagen del docente está deteriorada en la sociedad, por la falta de compromiso con la enseñanza y la transformación de la educación. Entre los docentes, prima el factor económico, puesto que desarrollan labores pedagógicas en varias instituciones y como consecuencia de ello la falta de calidad educativa.

La educación superior dentro de la región, se consolida en el municipio de Turbo.

---

<sup>62</sup> . HENAO B., Jorge Luis. Plan de desarrollo municipio de turbo. 1.998 - 2000.

Cuenta con universidad semipresencial y a distancia, a través de instituciones como la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD-, Fundación Universitaria de Urabá, Universidad de Antioquia y Fundación Universitaria Luis Amigo. Estas generan una oferta adecuada para la demanda, que se ve restringida por los recursos económicos para el acceso a la misma y por la deficiencia educativa en el nivel básico y medio que no posibilita el que los aspirantes a educación superior, superen el puntaje mínimo de ingreso.

El sistema educativo en su conjunto dentro del municipio, define unos objetivos fundamentales entre los que se encuentran: ampliar la cobertura de los educandos en todos los niveles, ofrecer mayor calidad educativa, en los aspectos de eficiencia interna y externa en los planteles y el brindar las herramientas necesarias y suficientes que garanticen el buen desarrollo de actividades pedagógicas, culturales y científicas en los planteles educativos.

Como metas, el sistema educativo define de 1.998 al 2.000, el dotar a los establecimientos educativos de unidades sanitarias en un 70%, construir 30 aulas, adecuar las áreas para el aprovechamiento del tiempo libre, la recreación y el deporte en establecimientos relevantes de la comunidad; dinamizar la gestión pedagógica y administrativa, apoyar la educación no formal e informal, dotar de mobiliario, equipos de laboratorio e informática a un promedio del 40% de los establecimientos y capacitar el 30% de los docentes.

Como estrategias para el logro de los anteriores objetivos y metas, se plantea la

cofinanciación de planes, programas y proyectos, control a la implementación de la ley 115, capacitación pedagógica y administrativa, fortalecimiento de la participación de la comunidad educativa y apoyo a la educación superior.

#### **4.2.9.3 La dirección en la Escuela Normal Superior de Uraba**

En las expresiones consignadas en las encuestas realizadas a la comunidad educativa de la Escuela Normal Superior de Urabá, se evidencia una participación muy representativa por parte de estudiantes, profesores y padres y madres de familia en los procesos de construcción del proyecto educativo institucional (66%) y el manual de convivencia (100%).

Esta participación de los diferentes actores educativos, es promovida por la directiva docente y facilitada por las óptimas relaciones interpersonales que manejan entre los estamentos de la comunidad educativa.

En la Escuela Normal Superior de Uraba –ENSUR-, la convivencia se da a partir de la integración y aceptación de los diferentes estamentos, lo que facilita los procesos de gestión participada. Así lo reconoce un docente que plantea que “la convivencia en la ENSUR ha sido muy significativa y participativa, donde todos los integrantes han aportado sus experiencias para el mejor funcionamiento y bienestar de toda institución”. Este aspecto en ocasiones se ve tenso, entre estudiantes y docentes. Así lo manifiesta un estudiante cuando plantea que “por

una parte se encuentra apertura al diálogo y el reconocimiento de la necesidad de entender el mundo de los jóvenes; pero por otra, perviven aspectos de la formación anterior como por ejemplo, la imposición de la norma y la autoridad en un marco de democracia escolar restringida”. Si bien se presenta el anterior relato por el estudiante, es de acotar que los representantes de grupo fueron elegidos democráticamente en cada aula del colegio. Como lo reconoce otro estudiante “nuestras propuestas se tienen en cuenta en el consejo directivo, para los docentes es de suma importancia la participación de los estudiantes y ellos dan muestra de su sentido de pertenencia por la institución, además, todos participamos activamente en la elaboración del PEI”. Se valora de igual forma la gestión de la directivo docente con los padres y madres de familia con los cuales se realizó una jornada pedagógica en la que se dió a conocer de forma dinámica y didáctica los componentes que se encuentran en el PEI.

En medio de un ambiente de respeto y diálogo en las diferencias, se construyó el P.E.I. teniendo en cuenta limitaciones, fortalezas, amenazas y oportunidades propias de la institución y del entorno. Este diseño buscó al mismo tiempo que una formulación del P.E.I., fortalecer el gobierno escolar mediante capacitación a docentes, estudiantes, padres y madres de familia y egresados. En esta se concientiso a la comunidad educativa de los roles y funciones que como actores les correspondía en el proceso de elaboración e implementación del P.E.I., para mejorar de esta forma la calidad de los instrumentos de planeación y la participación de la comunidad educativa.

Mediante este proceso, se propició una fundamentación teórica y práctica del P.E.I. que buscó la formación del ciudadano capaz de desempeñarse favorablemente como sujeto productivo y autogestionador del desarrollo de su comunidad educativa. Fue precisamente este uno de los puntos clave en el diseño del P.E.I. que garantizó por un lado la participación y por otro la proyección de este elemento, en la planificación y ejecución de los procesos institucionales para beneficio de estudiantes, docentes y padres y madres de familia.

Para la dirección de la institución educativa, aspectos como los anteriores garantizan una comunicación permanente entre la comunidad educativa, lo que promueve la interacción entre sus miembros para fortalecer los procesos de comprensión y reflexión de su que hacer en torno a la cualificación del proyecto educativo.

Además de las tareas y responsabilidades de dirección evidenciadas, entre las que se citan el diagnóstico, la planeación, la organización, la comunicación, la capacitación, entre otras; la comunidad educativa valora la motivación que promueve la directiva docente en actividades democráticas como la elección de representantes al consejo directivo y el personero escolar. Estos eventos permitieron reafirmar la participación democrática en los estudiantes y la comunidad educativa, realizándose con mucha responsabilidad. Como lo menciona un docente “ese fue un punto que nos llevó como hincapié a nosotros para poder sacar como conclusión de que en esa jornada de elección del

personero se realizó realmente un proceso de participación de toda la comunidad educativa”.

Aspectos como los anteriores garantizan un alto sentido de pertenencia en los docentes y estudiantes, lo cual se manifiesta en un alto compromiso con la institución. Ello se irradia a los padres y madres de familia en los cuales “se nota una constante participación de los padres y sus acudientes para ver en la Normal una verdadera proyección educativa”. ( Padre de familia).

Como lo expresa la comunidad educativa, las recomendaciones y aportes que realizan, son tenidos en cuenta por la directivo docente. Desde la dirección de la ENSUR, en conjunto con las instancias del gobierno escolar, se sopesa las ventajas y desventajas de las acciones, estrategias y procedimientos a implementar en el desarrollo del P.E.I. Instancias como el consejo directivo, el consejo académico, el consejo estudiantil y el consejo de padres; valoran el liderazgo, la agilidad y eficiencia de la directivo docente como aspecto determinante en la calidad del proyecto educativo y por ende de la calidad educativa en la institución. Calidad que es reconocida no solo internamente, sino por la comunidad en donde esta sentada la normal. Así lo manifiesta los padres y madres de familia quienes afirman que la institución prepara sus hijos convenientemente para el futuro. Al respecto un padre de familia plantea que “... para decir que sí, que el municipio de turbo confía en la Normal porque se forma un Maestro íntegro, ético, analítico, reflexivo”.

Es de valorar la proyección comunitaria que desde la ENSUR se irradia al municipio y la región de uraba. Al respecto un docente plantea que “en todos los procesos educativos la tienen en cuenta, siempre está presente en capacitaciones, desfiles, foros educativos, ...siempre está la Normal con su liderazgo, con el liderazgo de todos”

Ademas de la proyección comunitaria, la ENSUR es reconocida en el municipio por la formación integral e integrante que posibilita en los educandos. Los miembros de la comunidad educativa valoran la formación axiológica, conceptual y laboral que ella posibilita. Respecto a lo axiológico, un estudiante plantea que “ en el municipio los niños se crían con un ámbito de antivalores. Entonces la gente confía en quién? En la escuela Normal... en el primer año se presentaron 657 alumnos hacia la escuela Normal y que quiere decir ello, que la gente confía y tiene una plena seguridad que sus hijos en la escuela van a salir de una buena calidad”. En tal sentido en la normal “no solamente se busca formar un alumno llenándole la mente, sino instruyéndolo en valores” ( Docente). En la escuela normal “ los Profesores buscan que todos participemos, que todos seamos integrados y no que solamente una persona siempre esté alzando la mano para dar opiniones, no, aquí buscan que todos nos empapemos del tema y esa temática que estemos trabajando sea la más conocida” ( Alumno)

Los proyectos y programas complementarios que potencian el P.E.I. de la ENSUR,

se han realizado aprovechando la descentralización curricular que se posibilita desde la ley 155 y el decreto reglamentario de reestructuración de normales. Esta es promovida desde la dirección docente, la cual ha permitido un dinamismo de los procesos curriculares y una libertad que la comunidad educativa ha aprovechado responsablemente para dinamizar los procesos de aula y los institucionales. Como lo reconoce la comunidad educativa, las iniciativas que por ellos son tomadas, no tienen las limitaciones que otrora presentaba la secretaria departamental de educación. Las innovaciones y cambios educativos que constructivamente la ENSUR implementa, son valoradas por las instancias de la administración educativa departamental. Como lo comenta un docente: “afortunadamente la institución tiene una gran imagen y esa imagen se irradia ante la Secretaría de Educación... el buen concepto que tienen ha permitido que sean un poco elásticos, en el sentido de que... desarrollen, que experimenten. Esa admiración les hace crear cierto respeto hacia lo que acá se realiza”

La ENSUR, tiene como se evidencia una gestión colegiada en la que todos los miembros de la comunidad educativa participan en su desarrollo. Se gerencia desde la directiva docente una cultura organizacional en la que se involucra a los actores, se les compromete y se les educa desde la efectiva gestión. Ello hace posible un liderazgo en cada uno de los miembros de la institución, que denota su compromiso, identidad y sentido de pertenencia con lo que se hace, donde se hace y paque se se hace. Al respecto un estudiante de 10 grado plantea: “ Yo pienso que en la Normal se está cumpliendo el objetivo de formar líderes, porque

especialmente hablo del grado 10, hay muchos compañeros y por ende hay muchas personas con capacidad de liderazgo. Entonces se genera mucha competencia, no competencia de que nos vamos a agredir los unos a los otros, sino que nos esforzamos por cada día ser mejores, por cada día demostrar que surgimos, de que nosotros somos esos maestros que la Normal quiere formar, ese maestro que por miedo a las comunidades no se caye, hable para salir adelante, porque como vamos a mandar un maestro a una comunidad donde la comunidad también sea muerta, no ganamos nada, necesitamos un maestro que mueva su comunidad a trabajar, para salir adelante”.

Otro aspecto importante liderado por la directiva docente, es el concerniente a la cooperación interinstitucional. La Normal en tal sentido, gracias a la gestión que desde la dirección se realiza, tiene convenio con la Universidad Luis Amigo que le permite cualificar sus procesos de planeación, organización, control y evaluación institucional. Una docente plantea que “nosotros hemos tratado de hacer proyección de nuestro trabajo no sólo a los padres de familia, sino a intercambiar con las instituciones. En la reunión de rectores que se realizó aquí en la institución, alumnos de acá hicieron la presentación del aspecto curricular de la escuela Normal. También en otro encuentro que tuvimos se presentó una idea de lo que son los proyectos de aula”.

Como lo plantea un docente “la construcción del P.E.I. mas que una responsabilidad social, es una responsabilidad ética, porque el P.E.I. es la carta de

navegación de una institución, entonces se tiene que participar en el”. Este sentir debe sin embargo ser mas fortalecido desde la dirección docente, específicamente en lo que tiene que ver con la construcción permanente del proyecto educativo institucional. En tal sentido el proporcionar espacios para el control del P.E.I., determinando como lo planeado permite en su desarrollo el logro de los trayectos trazados; contribuirá a cualificar con los estudiantes, docentes, egresados y padres y madres de familia un P.E.I. que como lo reconoce la comunidad educativa, es de calidad.

#### **4.2.9.4 Conclusiones:**

- La comunidad educativa de la ENSUR, a partir de lo instituido, es decir, de la administración legal y funcional de las instituciones educativas; genera un proyecto educativo institucional como iniciativa instituyente con el que se forjan sus propias imágenes y sus propias expectativas a partir de la plataforma legal y administrativa que regula la institución escolar. Reconstruyen a partir de sus propios contextos institucionales, sus propios saberes y su experiencia social, disciplinar o profesional. Se abandona así una cultura de la heterónima, como rutina instituida en la antigua organización escolar, a una cultura de la autorregulación, como hecho propio de la nueva dinámica de la organización escolar; se pasa de una subordinación a una coordinación compartida de la institución educativa.

- El proyecto educativo institucional de la ENSUR, contribuye a aportar el sentir y pensar de la comunidad educativa hecho que lo hace pertinente y significativo y permite que los miembros de la ENSUR se involucren en sus procesos pedagógicos, académicos y administrativos. Como elemento prospectivo el P.E.I. se configura como elemento significativo para contrarrestar la cultura de la organización funcional de rutinas que estaba presente en la antigua organización escolar. La comunidad educativa a partir de este instrumento de planeación visualiza la institución como objeto de auto-intervención, de socioconstrucción participativa en la que se coordinan acciones de forma deliberada con lo que se erosionan las relaciones autoritarias y la manipulación que las caracteriza realizándose de igual forma un contrapeso significativo a los hábitos de hetero-regulación.
- La dirección que se realiza en la ENSUR es valorada por los miembros de la comunidad educativa. En tal sentido un docente manifiesta sus afectos hacia la rectora y reitera la necesidad de que continúe llevando la dirección de este establecimiento pues ella cumple con las diferentes fases del proceso administrativo (planeación, organización, ejecución, control y evaluación). Desde tal proceso se vislumbra la construcción-deconstrucción de la institución escolar en un proceso de iniciativa instituyente que asoma la esperanza de una escuela mejor. Desde la gestión de la directivo docente, se aprecian condiciones favorables para la construcción de un paradigma alternativo de organización escolar. En tal sentido, en la tarea de de-construir la institución escolar como sistema de acción subordinada y reconstruirla como

sistema de acción coordinada la comunidad educativa de la ENSUR, realiza acuerdos sobre las intencionalidades definidas en consensos y organiza deliberadamente las acciones requeridas para alcanzar las intencionalidades definidas.

- La institución goza de un reconocimiento en la zona de Uraba y refleja la capacidad de la institución de responder a las necesidades de la sociedad y anticiparse a los cambios de la misma.
- La ENSUR cuenta con un talento humano con compromiso, con sentido de pertenencia, con identidad, con una actitud moral, social y ética y con un alto sentido de responsabilidad para implementar el proyecto educativo institucional.

#### **4.2.9.5 Recomendaciones:**

- Continuar fortaleciendo la participación de los padres y madres de familia en los procesos institucionales, favoreciendo con ello el espíritu que la constitución y la ley 115 da a este actor educativo y una cultura de la participación más arraigada en estos.
- Continuar los procesos de capacitación con padres y madres de familia, estudiantes y egresados: en torno al diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional como medio para el mejoramiento de la educación.

- Mantener las jornadas pedagógicas para fortalecer el modelo pedagógico de la ENSUR y generar capacitación que permita fundamentar las concepciones y practicas de la comunidad educativa en este tema.
- Continuar fortaleciendo las permanentes interacciones que entre los estamentos de comunidad educativa se mantienen. Ellas ademas de permitir comprender y significar las concepciones y prácticas pedagógicas y administrativas que en la ENSUR se realizan, posibilitaran “compartir con el saber del otro que tiene otra idea diferente... Con ello se están construyendo conocimientos y compartiendo”.
- Fortalecer desde la dirección docente, a través del liderazgo que caracteriza a la directiva docente, la personería; componente institucional al que se “le han brindado espacios, pero que por su falta de organización y planeación no ha cumplido con sus propuestas” ( personera)

#### **4.3 SINTESIS GLOBAL:**

El diseño, implementación y evaluación de los proyectos educativos institucionales en los nueve (9) casos estudiados en las regiones del departamento de Antioquia, presentaron condiciones obstaculizadoras y facilitadoras en la construcción de los P.E.I. las cuales generan un impacto para una educación con calidad. En tal sentido son mayores los impactos positivos para la reconstrucción de un nuevo paradigma de organización escolar, puesto que en los casos estudiados se encuentran unas instituciones educativas que desde sus concepciones y practicas

administrativas y pedagógicas realizan una construcción permanente, colectiva, pactada y cualificada de su P.E.I. como fundamento para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Respecto a *las condiciones obstaculizadoras* las que refrendan débilmente la hipótesis de la presente investigación, se sintetizan en algunos de los casos estudiados las siguientes:

- Concepciones en los P.E.I: En tal condición aparecen en algunas instituciones escolares concepciones diferentes frente al proceso de construcción del P.E.I. Para algunas este instrumento de planeación que permite identificar problemas para ser solucionados inteligentemente por las comunidades educativas, es un documento que es diseñado por los directivos docentes, por algunos docentes con los directivos o por algunas instancias administrativas de la institución - caso consejo académico y consejo directivo -. Tal situación genera en la implementación del P.E.I desconocimiento, falta de apropiación y resistencia por actores que estuvieron al margen de su planeación.
- Carencia de estrategias y metodologías democráticas: Esta segunda condición obstaculizadora en la construcción del P.E.I se refiere a la débil participación de estamentos que desde la perspectiva de Gramsci, aun no juegan un papel hegemónico dentro de las decisiones de la organización escolar, como lo es el caso de padres y madres de familia, estudiantes, docentes y comunidad en

general. Se evidencia en tal sentido una débil cultura de la construcción colectiva que crea un bajo nivel de pertenencia, compromiso e identidad con el P.E.I. La falta de cogestión se origina por un lado desde la perspectiva funcionalista estructural de Parsons, en que el directivo docente se asume desde su estatus y rol en termino de su posición en el sistema educativo y no como un actor con pensamientos y acciones que cualifiquen la calidad del microsistema que lidera y por otro desde la intransigencia del personal docente y usuario del sistema que cumplen un rol funcional y no significativo y protagonico en el sistema. La situación acá descrita conlleva a una ausencia de resultados y a una falta de control y evaluación que permitan retroalimentar la dinámica educativa en pro de los intereses, necesidades y tendencias del contexto local, nacional e internacional.

- Ausencia de condiciones de trabajo: Este aspecto se manifiesta como obstaculizador en la construcción del P.E.I. en tanto que el cambio permanente de un directivo docente en una de las instituciones estudiadas, fue factor para que el P.E.I. apareciera débilmente diseñado e implementado dentro de la organización escolar. Tal situación es limita una planeación estratégica y una continuidad de políticas institucionales. Por otra parte la falta de recurso temporal que permita espacios de planeación, organización, control y evaluación del P.E.I., es otro elemento que trunca la posibilidad de materializar un P.E.I. En tal sentido la dirección docente prioriza la ejecución de los procesos administrativos y pedagógicos, mas que otros componentes de las tareas y responsabilidades de dirección que potencien un estilo de dirección

democrática y transformativa con las incidencias de ello en la construcción de un nuevo tejido personal y social. Tales situaciones generan una orientación estructural-funcional en la que el sistema determina a los actores y no estos a la institución que es por lo que propende un modelo no burocrático de organización escolar.

- Clima organizacional: Se presenta como condición obstaculizadora en la construcción e implementación del P.E.I, en tanto que los estilos de dirección no presentan una preponderancia democrática y transformativa en casos estudiados, lo que limita la comunicación bidireccional, la motivación y el liderazgo colectivo dentro de la organización escolar. Es necesario reconocer desde la dirección docente, que la nueva escuela propuesta desde la constitución de 1.991 y la ley general de educación, requiere desde la perspectiva fenomenológica de Schutz, de una intersubjetividad en la que nos hablamos y nos escuchamos unos a otros en un mismo tiempo y espacio, hecho que permite captar la subjetividad del otro y la mía que hacen posible un ser conjunto en el mundo a través de la comunicación y la acción social.
  
- Resistencia al cambio: Se aprecia de igual manera en algunos casos como condición obstaculizadora la resistencia al cambio de los docentes que critican sus desfavorables condiciones de trabajo, sus excesos de tareas, su insatisfacción por el trato que el estado les da como empleados públicos, la heteronomía a la que en ocasiones están sujetos por la politización que se

presenta en la municipalización de la educación y el exceso de reformas que han percibido en el sector los docentes de vieja guardia, lo que les crea escepticismo frente a las propuestas actuales. Lo anterior sumado al pasado y heteronomía a que estuvieron las escuelas antes de la constitución de 1.991, configura un cuadro que configura una institución como producto de sus actores, en la que ellas son también producto de lo que han creado. El directivo docente acá ha de jugar un papel protagónico desde las tareas, responsabilidades y estilos de dirección para aprovechar la capacidad de juicio de los actores desde la perspectiva etnometodológica de Garfinkel en la que los actores de la comunidad educativa, especialmente los docentes, den sentido a las circunstancias en las que se encuentran y hallen el camino a seguir en esas circunstancias y actúen en consecuencia.

*Como condiciones facilitadoras* en la construcción e implementación del P.E.I. que refrendan la hipótesis planteada en la presente investigación aparecen en la mayoría de los casos estudiados en el departamento de Antioquía, las siguientes:

- Compromiso con la calidad de la educación: La Ley General de Educación como desarrollo de la Constitución Política de Colombia, llevan a las comunidades educativas a internalizar y socializar los fines y objetivos que las estructuras sociales quieren de los actores. En tal sentido los usuarios directos e indirectos de la educación desde el funcionalismo estructural de Parsons, se ven obligados por el sistema social, cultural y político a través del mencionado

marco jurídico a aprender, actuar y recrear los valores y moralidad de la sociedad vigente. Sin embargo los actores educativos siendo determinados por la racionalidad de la estructura, recrean y crean a partir de su participación permanente, colectiva y comprometida; la realidad de la institucionalidad escolar. Dejan así de ser objetos de la estructura, para convertirse en sujetos dentro de ella, jalonando desde una perspectiva practica y critica del currículo, nuevas condiciones y escenarios para la discusión colegiada de las problemáticas de la organización escolar en los que la creatividad, el trabajo colectivo, el seguimiento a los procesos, la autonomía, y la participación comprometida y significativa de los actores; contribuyen a recrear la sociedad y la escuela premoderna en la que la verticalidad, la heteronomía, la unidireccionalidad y la dirección burocrática eran las constantes en la educación. Guardan así los actores un nivel de independecia con el sistema social y cultural que intenta signar su rumbo. Favorece lo anterior, un estilo de dirección democrático y transformativo con el que se construye a través de una dirección colegiada, proyectos que de forma innovadora y creativa atienden los intereses, necesidades y demandas culturales, políticas, sociales y económicas que en la relación ambiente educación se dan.

- Comprensión semiótica y significaciones compartidas: Este es un elemento de gran relevancia que aparece como condición favorecedora en la construcción e implementación de los P.E.I. en el marco de un nuevo paradigma de organización escolar. Al respecto se precisa:

- Las permanentes interacciones que se presentan en las instituciones educativas entre las instancias de dirección y organización escolar; en función del diseño, implementación y evaluación del proyecto educativo institucional; permiten que los actores educativos entre los que se citan docentes, egresados, sector productivo, estudiantes y madres y padres de familia; gesten transformaciones en las instituciones educativas que contribuyen a cualificar la calidad de la educación oficial. La capacidad de pensamiento por la interacción social de los actores como lo plantea MEAD y Brumer en el interaccionismo simbólico, modifica los escenarios de la vieja organización escolar. En tal sentido los programas y proyectos complementarios, las nuevas formas de organización del poder y la autoridad en la institución educativa, la voz y el voto que tienen actores otrora excluidos de las decisiones de la escuela; generan en esta un dinamismo que la acerca al entorno en que se desenvuelve. Esta rica microplanificación gestada a partir de la comprensión y valoración del papel de la escuela y sus actores en la sociedad contemporánea, abandona poco a poco la macroplanificación, la vinculación entre planificación e ideología en la cual se percibe una intervención activa del Estado, el funcionalismo estructural parsoniano y el modelo burocrático de administración educativa para dejar atrás la racionalidad instrumental y dar paso a una crítica social sustantiva. Se percibe la apertura hacia nuevos planteamientos que fortalecen la microplanificación, más profesionalizada, técnica, práctica y crítica en la que se conjuga la intervención del estado con entidades administrativas de nivel inferior y con la propia sociedad civil. Se tiende poco a poco de una

desconcentración administrativa a una descentralización en donde el diseño, implementación y evaluación educativa gira mas en torno a lo institucional, lo local, lo regional y lo nacional y no al contrario como sucedía hace poco.

- El P.E.I ha generado escenarios para posibilitar la comunicación entre los actores, destruyéndose así las barreras de comunicación que impedían la reflexión en la escuela por la rigidez y represión de modelos de gestión burocratizados. Se posibilita en los espacios de planeación , organización, ejecución, seguimiento y evaluación de los P.E.I una participación horizontal de los actores que entraña una menor represión y rigidez normativa que conduce al aumento de la flexibilidad y la reflexión individual y colectiva. Como lo plantea Habermas como neomarxista desde la teoría critica el desarrollo de este nuevo sistema, menos restricto o no restrictivo se ubica en el núcleo de la teoría de la evolución social. La construcción e implementación del P.E.I han posibilitado la evolución de una comunidad educativa y por ende de una sociedad mas racional, es decir, desde la perspectiva de la teoría de la acción comunicativa a una liberación de la dominación sobre la comunicación, a una comunicación libre y abierta que emerge como alternativa a la dirección vertical y unidireccional del modelo administrativo burocrático de la educación. Una comunicación que permite que los actores no se ignoren entre ellos mismos y no ignoren los hechos en su entorno social; en la que se abandone la tradición positivista y las representaciones colectivas en donde lo importante son las estructuras sociales y no los sujetos; en la que la actividad humana influya en las grandes estructuras sociales.

- **Construcción Colectiva:** Los elementos antes planteados desde la comprensión semiótica y las significaciones compartidas como elemento facilitador en el diseño e implementación del P.E.I., ha sido favorecidos desde el rol que el directivo docente ha venido asumiendo en la educación oficial publica de Antioquia. De igual forma la construcción colectiva abandona el modelo de administración burocrática propuesto por Weber pasando de un centralismo a una cogestión, de un autoritarismo a un estilo democrático de autoridad, de una comunicación unidireccional a una bidireccional, de la apatía al compromiso y la pertenencia y compromiso, de una visión positivista del sujeto a una creatividad y propositividad en él, de un mantenimiento del orden establecido a una deconstrucción y construcción del mismo. Para este proceso de construcción colectiva del P.E.I. ha sido fundamental el liderazgo del directivo docente quien a través de la constitución de un gobierno escolar de calidad; en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación colegiada del P.E.I.; en la motivación, capacitación y comunicación a los integrantes de la comunidad educativa; ha posibilitado la efectiva construcción de proyectos educativos en los que se tiene en cuenta los principios, los valores, las creencias, las consideraciones de los actores educativos. Se diluye de esta forma en la institución educativa el modelo burocrático, calculado e impersonal que administrativamente y curricularmente caracterizó al sistema educativo.

- Las características personales del directivo docente: Este es otro elemento facilitador en la construcción y puesta en marcha de los P.E.I en la mayoría de los casos estudiados. Las características personales del directivo docente fueron factor decisivo para cambiar los paradigmas que daban norte a la vieja organización escolar. En tal sentido en las instituciones educativas que refrendaron la hipótesis, la dirección de vertical, pasa a ser horizontal. El directivo docente por el rol propio que posee en la nueva institución educativa, es más un líder, un promotor, un facilitador que en espacios y tiempos; con recursos, tareas y personas; está presente en todas las instancias organizativas de la escuela, integrando con cada actor los sentimientos, intereses y necesidades que de ellas surgen al proyecto educativo institucional.

En tal sentido las concepciones y prácticas directivas determinan la calidad del proyecto educativo institucional y por ende la calidad de la educación. El compromiso, la responsabilidad, la actitud ética, el sentido de pertenencia, el liderazgo, entre otros; son actitudes que caracterizan la dirección docente en Antioquia. Ellas con una autoridad carismática y con una comunicación de doble vía, generan motivación y responsabilidad en la delegación de las tareas que requiere el proyecto educativo institucional de cada uno de los actores. Estas características del directivo docente, consolidan de forma imprescindible una planificación a través de proyectos específicos, pero contextualizados de educación. Ello permite progresivamente un empoderamiento de las comunidades educativas, las que a través de un aprendizaje para la democracia y la participación caminan tímida pero decididamente a la

construcción del proyecto histórico, político, social y cultural al que constitucionalmente aspira el País. Aunque en tal sentido en la mayoría de las instituciones visitadas se percibe una débil participación de padres y madres de familia y del estudiantado, esta se consolida y en ello, los directivos docentes y los mismos docentes juegan un papel protagónico y pedagógico. La planeación institucional tiene en cuenta no solo los intereses de lo académico (docentes) y lo institucional (directivo) sino de la sociedad que consigna paulatinamente sus intereses en ella y que día a día asume en la estructura organizativa un papel más protagónico contribuyendo con la dirección docente; al logro de los fines, objetivos y procesos que mancomunadamente se trazan.

En tal sentido con un estilo de dirección democrática y transformativa; con una práctica en la mayoría de los establecimientos educativos del proceso administrativo y con el ejercicio de las responsabilidades de dirección; los P.E.I. diseñados e implementados en los establecimientos oficiales inciden en una educación con calidad en el departamento de Antioquia.

## **FUENTES**

### **1 PRIMARIAS:**

- Registro No. 1. Momento de reconstrucción. Encuentro con la comunidad educativa del colegio " Rosa Mesa de Mejía" . Armenia Mantequilla. Región Occidente.
- Registro No. 2. Momento de Reconstrucción. Encuentro con la comunidad educativa de la Escuela Normal Superior del Bajo Cauca. Caucasia. Región Bajo Cauca.
- Registro No. 3. Momento de Reconstrucción. Encuentro con la comunidad educativa de la Escuela Normal Superior " Rafael María Giraldo". Marinilla. Región Oriente.
- Registro No. 4. Momento de Reconstrucción. Encuentro con la comunidad educativa de la Escuela Normal Superior de Uraba. Turbo. Región de Uraba.
- Registro No. 5. Momento de Reconstrucción. Encuentro con la comunidad educativa del Liceo " san Fernando". Amaga. Región Suroeste.
- Registro No. 6. Momento de Reconstrucción. Encuentro con la comunidad educativa del Liceo " Pedro Pablo Castrillon". Santiago. Región Nordeste.
- Registro No. 7. Momento de Reconstrucción. Encuentro con la comunidad educativa de la Escuela Normal Superior del Magdalena Medio. Puerto Berrio. Región Magdalena Medio.
- Registro No. 8. Momento de Reconstrucción. Encuentro con la comunidad educativa del Liceo " San Luis". Yarumal. Región Norte.
- Registro No. 9. Momento de Reconstrucción. Encuentro con la comunidad educativa del Liceo " Pedro Luis Villa". Medellín. Región Area Metropolitana.
- Registro No. 10. Momento de análisis e interpretación de la información. Encuentro con la comunidad educativa del colegio " Rosa Mesa de Mejía". Armenia Mantequilla. Región Occidente.
- Registro No. 11 Momento de análisis e interpretación de la información. Encuentro con la comunidad educativa de la Escuela Normal Superior del Bajo Cauca. Caucasia. Región Bajo Cauca.
- Registro No. 12. Momento de análisis e interpretación de la información. Encuentro con la comunidad educativa de la Escuela Normal Superior " Rafael María Giraldo". Marinilla. Región Oriente.

- Registro No. 13. Momento de análisis e interpretación de la información. Encuentro con la comunidad educativa de la Escuela Normal Superior de Uraba. Turbo. Región de Uraba.
- Registro No. 14. Momento de análisis e interpretación de la información. Encuentro con la comunidad educativa del Liceo " san Fernando". Amaga. Región Suroeste.
- Registro No. 15. Momento de análisis e interpretación de resultados. Encuentro con la comunidad educativa del Liceo " Pedro Pablo Castrillon". Santiago. Región Nordeste.
- Registro No. 16. Momento de análisis e interpretación de resultados. Encuentro con la comunidad educativa de la Escuela Normal Superior del Magdalena Medio. Puerto Berrio. Región Magdalena Medio.
- Registro No. 17. Momento de análisis e interpretación de resultados. Encuentro con la comunidad educativa del Liceo " San Luis". Yarumal. Región Norte.
- Registro No. 18. Momento de análisis e interpretación de resultados. Encuentro con la comunidad educativa del Liceo " Pedro Luis Villa". Medellín. Región Area Metropolitana.

## **2 IMPRESOS Y OTROS DOCUMENTOS:**

- COMUNIDAD EDUCATIVA DEL LICEO " PEDRO PABLO CASTRILLON ". Proyecto educativo institucional. Santiago. 1997
- COMUNIDAD EDUCATIVA LA ESCUELA NORMAL DEL MAGDALENA MEDIO. Proyecto educativo institucional. Puerto Berrio. 1998.
- COMUNIDAD EDUCATIVA DEL LICEO "PEDRO LUIS VILLA". Proyecto educativo institucional. Medellín. 1998.
- COMUNIDAD EDUCATIVA DEL LICEO " SAN FERNANDO ". Proyecto Educativo Institucional. Amaga. 1.997.
- COMUNIDAD EDUCATIVA DEL LICEO " SAN LUIS ". Proyecto educativo Institucional. Yarumal. 1.998.

- COMUNIDAD EDUCATIVA DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL MAGDALENA MEDIO. Proyecto Educativo Institucional. Puerto Berrio. 1.998.
- COMUNIDAD EDUCATIVA DEL COLEGIO " ROSA MESA DE MEJIA". Proyecto educativo Institucional. Armenia Mantequilla. 1.997.
- CONSEJO MUNICIPAL. Plan de desarrollo municipal. Acuerdo 014. Puerto Berrio. p. 33 –41. 1998 - 2000.
- HENAO B., Jorge Luis. Plan de desarrollo municipio de turbo. 1.998 - 2000.
- JUME. Plan educativo municipal. Puerto Berrio. 1998.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABELLO, Ramón. 1.987. Estrategias de evaluación de programas sociales. Barranquilla. Uninorte.

AGUERRONDO, Inés. 1.993. La Calidad en La Educación: Ejes Para Su Definición y Evaluación. En: La Educación. Revista Latinoamericana de Desarrollo Educativo. O.E.A. Washington. D.C. Centro Editorial Educación.

Altavista.WWW.eurydice.org/documents/ref/es/indxrees/htm. 1.998. Las reformas educativas en Europa de 1984 a 1994. España. Eurydice.

ANZOLA C., Ivan E. 1.990. Administración un enfoque de integración. Santafé de Bogotá. Universidad de la Sabana.

ARRIETA M., Margarita. 1.996. Propuesta alternativa de un gobierno escolar como estrategia de mejoramiento de la calidad educativa. Maestria en Educación. Medellín. Universidad de Antioquia.

AVILA P., Rafael. 1.999. La utofía de los P.E.I. En el laberinto escolar. Santafé de Bogotá. Ediciones Antropos.

ADECOPRIA. 1.997. Proyecto educativoinstitucional. Medellín. Impresiones Vioco y CIA.

BETANCUR, Gabriel. 1.984. Documentos Para La Historia del Planeamiento Integral de la Educación. Santafé de Bogotá. U.P.N.

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN METROPOLITANA. 1.995. Censo educativo de Medellín. Medellín. Educame.

DURAN, José Antonio. 1.994. El Proyecto Educativo Institucional. Una Alternativa Para El Desarrollo Pedagógico y Cultural. Santafé de Bogotá. Editorial Presencia.

EQUIPO RECTOR AREA METROPOLITANA. 1.998. Plan estratégico para Medellín y el área metropolitana. Medellín. Municipio de Medellín.

FAUNDEZ, Antonio. 1.993. Poder de la participación. Sao Paulo. Traducción Antonio Sánchez M. Santafé de Bogotá. Ediciones Morata.

GARCIA, Clara Inés. 1.996. Uraba, actores y conflictos. Santafé de Bogotá. Ediciones CEREC.

GARCÍA M., Gabriel. 1.994. Por un País al Alcance de los Niños. Colombia Al Filo De La Oportunidad. Santafé de Bogotá. MEN.

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA. 1.998. Plan educativo para Antioquia. Medellín. Imprenta Departamental.

GOMEZ, Buendia Hernando. 1.998. Educación Agenda del Siglo XXI, Hacia El Desarrollo Humano. Santafé de Bogotá. Programa de Naciones Unidas Para El Desarrollo.

GÓMEZ, Rubén Darío. 1.997. La plataforma de Gestión. Elementos Para Su Utilización Y Elaboración. Medellín.

HAMMERSLEY, Martyn. 1.994. Etnografía. Barcelona. Paidos.

HEVIA R., Ricardo. 1.998. La educación y el desafío de la modernidad. En: Educación SECAB. Chile.

HOLT, Jhon. 1.997. El Fracaso de la Escuela. Barcelona. Alianza Editorial.

<http://www.ladialog.org/preal5.html>. 1.998. Programa de Promoción de Reformas en América Latina y el Caribe. Cuatro Actores, tres lógicas y ocho tensiones. Santiago de Chile. PREAL.

JARAMILLO, Judith. 1.998. Universidad Pedagógica Nacional. Planeamiento y Logros. Santafé de Bogotá. U.P.N.

LEON C., Celia. 1.996. Gestión educativa hacia la autonomía, la participación y la democracia. Posgrado en Administración Educativa. Medellín. Universidad de Antioquia.

LUNA, María T. 1.998. Proyectos educativos institucionales. Medellín. CINDE.

LLINAS, Rafael. 1.994. Colombia Al Filo De La oportunidad. Santafé de Bogotá. COLCIENCIAS.

MAGENZO, Abraham. 1.997. Educación y Sociedad. Medellín. Corporación Región.

MAYNTZ, Renate. 1.972. Sociología de la Organización. Barcelona. Alianza Universidad. 1972.

MARTINEZ, Miguel. 1.996. La investigación Cualitativa Etnográfica. Santafé de Bogotá. Ediciones Paideia.

MÉNDEZ Q., Rodolfo. 1.996. Formación Del Capitalismo En Colombia. Santafé de Bogotá. Fondo de la Cultura Económica.

MEN. 1.995. Plan Decenal De Educación. Santafé de Bogotá. Ediciones M.E.N.

- ADIDA. 1.994. Ley General de Educación. Ediciones Zamora.
- MUNICIPIO DE MEDELLÍN. 1.998. Acuerdo 14 de 1998. Medellín. Gaceta Oficial.
- MURILLO, Amparo. 1.994. Historia regional del Magdalena Medio. Santafé de Bogotá. ICAN.
- NIÑO Z., Libia. 1.997. Evaluación, proyecto educativo y descentralización en la educación. Santafé de Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional.
- ORDONEZ, Carlos. 1.995. Administración y desarrollo de Comunidades Educativas. Hacia Un Nuevo Paradigma de organización Escolar. Santafé de Bogotá. Editorial Mesa Redonda.
- PACHECO, Roberto P. 1.998. La función directiva en el contexto socioeducativo actual. En: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. España. Narcea.
- PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL. 1.998. Anuario Estadístico de Antioquia 1996 y 1997. Medellín. Imprenta Departamental.
- PEÑATE R., Luzardo. 1.995. Administración de Instituciones Educativas. Colombia. Cooperativa Editorial del Magisterio.
- POPKEWITZ, Thomas. 1.991. Sociología Política de las Reformas Educativas. España. Morata.
- PUERTA Z., Antonio. 1.997. Evaluación y sistematización de proyectos sociales. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia.
- QUICENO C., Humberto. 1.996. Tendencias Pedagógicas Contemporáneas En América Latina. Santafé de Bogotá. Mesa Redonda.
- RAMIREZ, Carlos. 1.991. Teorías y Enfoques Sobre Administración. Santafé de Bogotá. UNISUR.
- RITZER, George. 1.993. Teoría Sociológica clásica. Mexico. McGraw-Hill.
- RODRIGUEZ, Abel. 1.996. Pedagogía del Plan Decenal de Educación. Santafé de Bogotá. M.E.N.
- SABOGAL, Omar. 1.991. Proceso Administrativo. Santafé de Bogotá. UNISUR.
- SANDOVAL, Carlos. 1.997. Investigación Cualitativa. Santafé de Bogotá. ICFES.

SCHILEMENSON, Aldo. 1.996. Organizar y Conducir la Escuela. Reflexiones de Cinco Directores y Un Asesor. Mexico. Paidós.

VELASQUEZ, Hernando. 1.992. Organizaciones Comunitarias Uno. Santafé de Bogotá. UNISUR.

VERZELLO, Robert. 1.982. Procesamiento de datos. Conceptos y Sistemas. Mexico. McGraw. Hill.

## **ANEXO UNO**

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN AVANZADA  
MAESTRIA EN SOCIOLOGIA DE LA EDUCACIÓN  
PAUTA PARA DIRECTIVOS DOCENTES

**OBJETIVO:** Determinar las concepciones y prácticas directivas que a juicio de los directivos docentes son implementadas en los establecimientos educativos.

**TECNICA:** Entrevista a los directores de escuelas anexas, a normales u otras modalidades de bachillerato y rectores de establecimientos de secundaria.

## CUESTIONARIO

- 1 ¿Cómo se vivencia en su organización escolar, la dirección participativa que se favorece desde la constitución de 1991 y la ley 115?
- 3 ¿Su tipo de dirección es autocrática, no intervencionista, paternalista, democrática o transformativa? ¿Por que?
- 4 ¿Cuál ha sido su papel como directivo docente en la elaboración, implementación, control y evaluación del proyecto educativo institucional?
- 5 ¿Qué prácticas directivas implementa para favorecer en el talento humano adscrito a la institución, el logro de los objetivos que se trazaron para alcanzar una educación con calidad a través del P.E.I.?
- 6 ¿Qué es más importante para usted: Su talento humano o el logro de las tareas que permiten una efectiva gestión?
- 7 ¿Qué cronograma de actividades significativas se adelantaron en 1988 y se adelantarán durante 1999 en función del fortalecimiento del P.E.I.?
- 8 ¿Cómo apoyan los diferentes actores que integran la comunidad educativa las tareas y responsabilidades de dirección por usted ejercidas?
- 9 ¿Cómo integra y da respuesta el P.E.I. a las demandas educativas locales, nacionales e internacionales?
- 10 ¿Cómo afecta el P.E.I. la calidad de la educación de la organización escolar que usted lidera?
10. ¿Cómo inciden sus prácticas directivas en la calidad del proyecto educativo institucional que en el establecimiento educativo se implementa?

## ANEXO DOS

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
 FACULTAD DE EDUCACIÓN  
 DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN AVANZADA  
 MAESTRIA EN SOCIOLOGIA DE LA EDUCACIÓN  
 CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA LOS CONSEJOS DIRECTIVOS

**OBJETIVO:** Evaluar el estilo, tareas y responsabilidades de dirección que asume el directivo docente en el consejo directivo al convocarlo y presidirlo.

Señores integrantes del consejo directivo, para cada una de las preguntas señale con una "X" la opción que a su juicio corresponda. Su honesta respuesta permitirá obtener valiosa información para retroalimentar la gestión del directivo docente en la organización escolar, contribuyéndose así al mejoramiento de la educación. De ante mano muchas gracias.

1 ¿En el consejo directivo son respetadas por el directivo docente las opiniones y decisiones que se toman por cada uno de sus integrantes?

1. Alto Grado \_\_\_\_ 2. Mediano Grado \_\_\_\_ 3. Bajo Grado \_\_\_\_ 4. Ningún Grado \_\_\_\_

2 ¿El directivo docente en las reuniones del consejo directivo interviene y clasifica los objetivos, comportándose más como un orientador que como persona poseedora de la decisión y la solución?

1. Siempre \_\_\_\_ 2. Casi Siempre \_\_\_\_ 3. Algunas Veces \_\_\_\_ 4. Nunca \_\_\_\_

3 ¿El liderazgo que ejerce el directivo docente dentro del consejo directivo es clave para el éxito organizacional?

1. Totalmente de Acuerdo \_\_\_\_ 2. De acuerdo \_\_\_\_ 3. Parcialmente de Acuerdo \_\_\_\_ 4. En Desacuerdo.

4 ¿En el consejo directivo todas las directrices y procedimientos son fijados por el directivo docente?

1. Totalmente de Acuerdo \_\_\_\_ 2. De acuerdo \_\_\_\_ 3. Parcialmente de Acuerdo \_\_\_\_ 4. En Desacuerdo \_\_\_\_

5 ¿El directivo docente al convocar y presidir las reuniones del consejo directivo facilita una comunicación abierta, horizontal y dialógica.?

1. Siempre \_\_\_\_ 2. Casi Siempre \_\_\_\_ 3. Algunas Veces \_\_\_\_ 4. Nunca \_\_\_\_

6 ¿Los objetivos, las metas, las políticas y las estrategias que se emanan del consejo directivo fortalecen el P.E.I?

1 Alto Grado \_\_\_\_ 2. Mediano Grado \_\_\_\_ 3. Bajo Grado \_\_\_\_ 4. Ninguno \_\_\_\_

7 ¿Las concepciones y prácticas directivas que se expresan en el consejo directivo favorecen la calidad del proyecto educativo Institucional?

1. Alto Grado \_\_\_\_ 2. Mediano Grado \_\_\_\_ 3. Bajo Grado \_\_\_\_ 4. Ninguno \_\_\_\_

8 Los espacios para la planeación de los procesos educativos institucionales son:

1. Suficientes \_\_\_\_ 2. Medianamente Suficientes \_\_\_\_ 3. Insuficientes \_\_\_\_

4. Nulos \_\_\_\_\_
- 9 La integración de los recursos institucionales que se organizan desde el consejo directivo permiten una efectiva gestión del P.E.I.  
1. Siempre \_\_\_\_\_ 2. Casi Siempre \_\_\_\_\_ 3. Algunas Veces \_\_\_\_\_ 4. Nunca.
- 10 Los sistemas de motivación implementados por el directivo docente son:  
1. Muy Buenos \_\_\_\_\_ 2. Buenos \_\_\_\_\_ 3. Regulares \_\_\_\_\_ 4. Deficientes \_\_\_\_\_
- 11 ¿La coordinación e integración entre los diversos estamentos de la institución para la ejecución de las tareas es promovida por el directivo docente?  
1. Siempre \_\_\_\_\_ 2. Casi Siempre \_\_\_\_\_ 3. Algunas Veces \_\_\_\_\_ 4. Nunca \_\_\_\_\_
- 12 ¿La dirección del directivo docente, posibilita agilidad y efectividad en los procesos institucionales?  
1. Siempre \_\_\_\_\_ 2. Casi Siempre \_\_\_\_\_ 3. Algunas Veces \_\_\_\_\_ 4. Nunca \_\_\_\_\_
- 13 ¿La gestión institucional se fundamenta en la investigación de los procesos educativos institucionales?  
1. Siempre \_\_\_\_\_ 2. Casi siempre \_\_\_\_\_ 3. Algunas veces \_\_\_\_\_ 4. Nunca \_\_\_\_\_

### **ANEXO TRES**

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN AVANZADA  
MAESTRIA EN SOCIOLOGIA DE LA EDUCACIÓN  
CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA LOS CONSEJOS ACADEMICOS

**OBJETIVO:** Caracterizar la gestión del director educativo a través del colectivo docente que integra el consejo académico.

- 1 ¿La dirección en la institución educativa posibilita agilidad y eficiencia en los

procesos académicos y administrativos?

1. Siempre\_\_\_\_ 2. Casi Siempre\_\_\_\_ 3. Algunas Veces\_\_\_\_ 4. Nunca\_\_\_\_
  
- 2 ¿La toma de decisión por parte del directivo docente es ágil y oportuna?  
1. Siempre\_\_\_\_ 2. Casi Siempre\_\_\_\_ 3. Algunas Veces\_\_\_\_ 4. Nunca\_\_\_\_
  
- 3 En su opinión la comunicación en la institución educativa por el directivo docente es:  
1. Muy Buena\_\_\_\_ 2. Buena\_\_\_\_ 3. Deficiente\_\_\_\_ 4. Mala\_\_\_\_
  
- 4 El conocimiento por usted del proyecto educativo institucional y de los demás programas y subproyectos que se adelantan en la institución es:  
1. Muy Bueno\_\_\_\_ 2. Bueno\_\_\_\_ 3. Poco\_\_\_\_ 4. Ninguno\_\_\_\_
  
- 5 Con base en su experiencia, el grado de participación del profesorado en el proceso de planeación institucional es:  
1. Alto Grado\_\_\_\_ 2. Mediano Grado \_\_\_\_ 3. Bajo Grado \_\_\_\_ 4. Ninguno \_\_\_\_
  
- 6 El talento humano de la institución se siente comprometido con el P.E.I. en:  
1 Alto Grado \_\_\_\_ 2. Mediano Grado \_\_\_\_ 3. Bajo Grado \_\_\_\_ 4. Ninguno \_\_\_\_
  
- 7 La capacitación anual para el colectivo docente es:  
1 Alto Grado \_\_\_\_ 2. Mediano Grado \_\_\_\_ 3. Bajo Grado \_\_\_\_ 4. Nada \_\_\_\_
  
- 8 La dirección del establecimiento educativo es:  
1 Adecuada \_\_\_\_ 2. Regularmente Adecuada \_\_\_\_ 3. Inadecuada \_\_\_\_ 4. No Conoce \_\_\_\_
  
- 9 Los estímulos del directivo docente hacia el cuerpo profesoral son:  
1 Muy Buenos \_\_\_\_ 2. Buenos \_\_\_\_ 3. Regulares \_\_\_\_ 4. Deficientes \_\_\_\_
  
- 10 Los espacios para la planeación de procesos educativos institucionales es:  
1 Suficientes \_\_\_\_ 2. Medianamente Suficientes \_\_\_\_ 3. Insuficientes \_\_\_\_ 4. Nulos \_\_\_\_
  
- 11 Las reuniones para la elaboración, implementación, control y evaluación del proyecto educativo institucional han sido:  
1 Suficientes \_\_\_\_ 2. Medianamente Suficientes \_\_\_\_ 3. Insuficientes \_\_\_\_ 4. Nulas \_\_\_\_
  
- 12 La coordinación e integración entre los diversos estamentos de la institución son:

1. Excelentes \_\_\_\_ 2. Buenas \_\_\_\_ 3. Regulares \_\_\_\_ 4. Malas \_\_\_\_
- 13 La comunicación entre el directivo docente y los diversos estamentos institucionales es:  
1 Suficiente \_\_\_\_ 2. Medianamente Suficiente \_\_\_\_ 3. Insuficiente \_\_\_\_ 4. Nula \_\_\_\_
- 14 Los sistemas de motivación implementados por la dirección de la institución son:  
1. Excelentes \_\_\_\_ 2. Buenos \_\_\_\_ 3. Regulares \_\_\_\_ 4. Malos \_\_\_\_
- 15 El diagnóstico para la elaboración del P.E.I. fue a su criterio:  
1. Suficiente \_\_\_\_ 2. Medianamente Suficiente \_\_\_\_ 3. Insuficiente \_\_\_\_ 4. Nulo \_\_\_\_
- 16 Los recursos materiales para el desarrollo de la practica pedagógica son a su criterio:  
1 Suficientes \_\_\_\_ 2. Medianamente Suficientes \_\_\_\_ 3. Insuficientes \_\_\_\_ 4. Nulos \_\_\_\_

**ANEXO CUATRO**  
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN AVANZADA  
MAESTRIA EN SOCIOLOGIA DE LA EDUCACIÓN  
CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA LOS CONSEJOS ESTUDIANTILES Y  
PERSONERO

**OBJETIVO:** Caracterizar la gestión del director educativo a través de los representantes estudiantiles que integran el consejo estudiantil.

Responda cada una de las preguntas señalando con una "X " la opción que a su juicio sea la que más se acerca a la respuesta. Con la información por usted suministrada se contribuirá a cualificar los procesos de dirección del establecimiento educativo. De ante mano gracias por su colaboración.

1. El conocimiento que usted tiene de la estructura administrativa del establecimiento educativo es:

1 Muy Bueno \_\_\_\_ 2. Bueno \_\_\_\_ 3. Poco \_\_\_\_ 4. Nulo \_\_\_\_

2 ¿La dirección del establecimiento educativo posibilita agilidad y eficiencia en los procesos institucionales?

1 Siempre \_\_\_\_ 2. Casi Siempre \_\_\_\_ 3. Algunas Veces \_\_\_\_ 4. Nunca \_\_\_\_

3 ¿La toma de decisiones por el directivo docente es ágil y oportuna?

1 Siempre \_\_\_\_ 2. Casi Siempre \_\_\_\_ 3. Algunas Veces \_\_\_\_ 4. Nunca \_\_\_\_

4 En su opinión la comunicación del directivo docente es:

1. Muy Buena \_\_\_\_ 2. Buena \_\_\_\_ 3. Deficiente \_\_\_\_ 4. Mala \_\_\_\_

5 El conocimiento que usted tiene del proyecto educativo institucional y demás programas y actividades que se desarrollan en el plantel educativo es:

1 Muy Bueno \_\_\_\_ 2. Bueno \_\_\_\_ 3. Deficiente \_\_\_\_ 4. Malo \_\_\_\_

6. Con base en su experiencia, el grado de participación del estudiantado, en procesos de planeación de los programas y actividades del colegio es:

1 Muy Alto \_\_\_\_ 2. Alto \_\_\_\_ 3. Bajo \_\_\_\_ 4. Ninguno \_\_\_\_

7 ¿En su opinión la formación que usted recibe en la institución educativa, consulta a sus intereses y a las necesidades del país?

1 Alto Grado \_\_\_\_ 2. Mediano Grado \_\_\_\_ 3. Bajo Grado \_\_\_\_ 4. Ninguno \_\_\_\_

8 En términos generales considera usted que la calidad de la dirección del establecimiento educativo es:

1 Muy buena \_\_\_\_ 2. Buena \_\_\_\_ 3. Regular \_\_\_\_ 4. Mala \_\_\_\_

9. El conocimiento que usted tiene de la misión del establecimiento educativo es:

1 Muy Bueno \_\_\_\_ 3. Bueno \_\_\_\_ 3. Regular \_\_\_\_ 4. Malo \_\_\_\_

11 ¿Cuáles de los siguientes proyectos se desarrollan en el establecimiento educativo?

1 Estudio de la constitución \_\_\_\_

- 2 Proyecto de lúdicas, recreación y deporte\_\_\_\_\_
- 3 Proyecto de ecología y medio ambiente\_\_\_\_\_
- 4 Proyecto de valores\_\_\_\_\_
- 5 Proyecto de educación sexual\_\_\_\_\_

**ANEXO CINCO**  
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN AVANZADA  
MAESTRIA EN SOCIOLOGIA DE LA EDUCACIÓN  
CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA LA JUNTA DIRECTIVA DE LAS  
ASOCIACIONES DE PADRES Y MADRES DE FAMILIA

**OBJETIVO:** Caracterizar la gestión del director educativo, a través de los integrantes de la asociación de padres y madres de familia, del establecimiento educativo.

Favor responder el siguiente cuestionario, señalando con una "x " la opción que a su juicio más corresponda. La información que usted suministre será de valiosa ayuda para retroalimentar los procesos de dirección en el establecimiento educativo por el que usted trabaja y desea que sea mejor. De ante mano agradecemos su valiosa colaboración.

1 La forma en que se administra el colegio es:

1 Excelente \_\_\_\_ 2. Buena \_\_\_\_ 3. Regular \_\_\_\_ 4. Deficiente \_\_\_\_

2 La calidad de la educación que imparte el establecimiento educativo es:

1 Excelente \_\_\_\_ 2. Buena \_\_\_\_ 3. Regular \_\_\_\_ 4. Deficiente \_\_\_\_

3.El conocimiento por usted del proyecto educativo institucional y de los demás programas y actividades que se adelantan en la institución es:

1 Excelente \_\_\_\_ 2. Buena \_\_\_\_ 3. Regular \_\_\_\_ 4. Deficiente \_\_\_\_

4.Con base en su experiencia, el grado de participación de los padres y madres de familia, en la planeación de las actividades del colegio es:

1 Excelente \_\_\_\_ 2. Buena \_\_\_\_ 3. Regular \_\_\_\_ 4. Deficiente \_\_\_\_

5.La comunicación entre el directivo docente y la asociación de padres y madres de familia es:

1. Suficiente \_\_\_\_ 2. Medianamente suficiente \_\_\_\_ 3. Insuficiente \_\_\_\_ 4. Nula \_\_\_\_

6. Los objetivos que define la institución en el proyecto educativo institucional son:

1 Muy adecuados \_\_\_\_ 2. Adecuados \_\_\_\_ 3. Inadecuados \_\_\_\_ 4. Los desconoce \_\_\_\_

7. El director o rector del establecimiento educativo es a su juicio:

1 Excelente \_\_\_\_ 2. Bueno \_\_\_\_ 3. Regular \_\_\_\_ 4. Deficiente \_\_\_\_

8. El establecimiento educativo tiene programas que vinculen a la comunidad a la institución educativa en:

1 Alto Grado \_\_\_\_ 2. Mediano Grado \_\_\_\_ 3. Bajo grado \_\_\_\_ 4. Nada \_\_\_\_

9. La autonomía en la gestión administrativa por parte de la asociación de padres y madres de familia, para la realización de actividades y la inversión de recursos en establecimiento educativo es relación con la dirección del plantel es:

1 Alto grado \_\_\_\_ 2. Mediano grado \_\_\_\_ 3. Bajo Grado \_\_\_\_ 4. No existe \_\_\_\_

10. ¿La asociación de padres y madres de familia esta comprometida con el  
P.E.I.?

1. Alto Grado \_\_\_\_ 2. Mediano Grado \_\_\_\_ 3. Bajo Grado \_\_\_\_ 4. Nada.

### **ANEXO SEIS**

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN AVANZADA  
MAESTRIA EN SOCIOLOGIA DE LA EDUCACIÓN  
GUIA PARA ANALISIS DOCUMENTAL

**OBJETIVO:** Determinar con base en el análisis documental la efectividad del directivo docente para elaborar, implementar y evaluar participativamente el P.E.I.

con las comunidades educativas.

## **1 INSTRUMENTOS PARA ANALISIS DOCUMENTAL.**

1. 1 Libro de actas del consejo directivo.
- 1.2 Libro de actas del consejo académico.
- 1.3 Libro de actas del consejo estudiantil.
- 1.4 Informes de evaluación institucional.
- 1.5 Actas de reuniones de área.
- 1.6 Evaluación a directivos docentes.
- 1.7 P.E.I.

## **2 PROCESOS A ANALIZAR:**

- 2.1 Desarrollo del P.E.I.
- 2.2 Frecuencia de reuniones.
- 2.3 Calidad de decisiones.
- 2.4 Espíritu de equipo.
- 2.5 Estilos de comunicación.
- 2.6 Objetivos de los procesos.
- 2.7 Resultados de los procesos.

COLEGIO ROSA MESA DE MEJIA  
MUNICIPIO DE ARMENIA MANTEQUILLA

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL BAJO CAUCA  
MUNICIPIO DE CAUCASIA

LICEO "PEDRO PABLO CASTRILLON"  
CORREGIMIENTO DE SANTIAGO  
REGION NORDESTE

ESCUELA NORMAL SUPERIOR "RAFAEL MARIA GIRALDO"  
MUNICIPIO DE MARINILLA  
REGIÓN ORIENTE

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DEL MAGDALENA MEDIO  
REGION DEL MAGDALENA MEDIO

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE URABA  
REGION DE URABA

