

**EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL FORTALECIMIENTO
DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD EDUCATIVA
DEL COLEGIO DE BACHILLERATO DEL BARRIO SIMON BOLIVAR
DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA**

LILIANA LEON LUNA

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA C.U.C.
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA
BARRANQUILLA
1999**

**EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL FORTALECIMIENTO
DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD EDUCATIVA
DEL COLEGIO DE BACHILLERATO DEL BARRIO SIMON BOLIVAR
DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA**

LILIANA LEON LUNA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar
al título de Magíster en Administración y Supervisión
Educativa

Director:

JAIRO LABORDE BORJA
Magíster en Educación

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA C.U.C.
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA
BARRANQUILLA**

1999

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Diciembre de 1999

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, quien me iluminó proporcionándome sabiduría, paciencia y discernimiento requerido para su realización.

A San Judas Tadeo, santo protector, dador de fortaleza y paz espiritual.

A mi madre Betilda Luna, por su paciencia, amor y apoyo en todo momento,

A mis hermanos Iván y Martín, por su deseo de superación y esfuerzo personal lograron salir adelante; a Betty por su inocencia y humildad.

A mis amigos Leidiana, Omaira López, Magaly Pino, Ingrid, Oneida, Viviana, Ena Patricia, Luz Marina, Xiomara, Mónica, Fernando, Susana, Omar, Omaira Aponte, Rosita y muy especialmente a Camilo, que proporcionaron el estímulo y la motivación para seguir adelante.

A mis sobrinos Kevin, Martín, Mateo y Alan David, quienes me alegran la vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Corporación Universitaria de la Costa, el haberme ofrecido la oportunidad de realizar esta Maestría.

A todos los profesores del Programa de Postgrado, quienes con sus aportes contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional.

Al Magister en Educación Jairo Laborde Borja, quien con sus acertadas orientaciones fue un factor fundamental y decisivo para la culminación de esta investigación.

A mis compañeros de colectivo, José García, Martha Valega, Nemice Villanueva y muy especialmente a Weismar Bustamente, por todo su apoyo, ayuda, motivación y comprensión durante el desarrollo del presente trabajo.

A mis compañeros de la Maestría por brindarme la oportunidad de aprender de sus experiencias.

A los Directivos, Docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar por su colaboración y participación en la realización de este trabajo investigativo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	19
1. FUNDAMENTOS TEORICOS	29
1.1. FUNDAMENTOS LEGALES	31
1.2. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES	33
1.3. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES	36
1.3.1. Teorías clásicas de la administración	36
1.3.1.1. Teoría de la administración científica	36
1.3.1.2. Teoría burocrática	38
1.3.1.3. Teoría de las relaciones humanas	38
1.3.2. La administración	39
1.3.3. Gestión administrativa	41
1.3.4. Los procesos administrativos	43
1.3.5. Etapas del proceso administrativo	44
1.4. NUEVOS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION	45
1.4.1. Calidad total	45
1.4.2. Planeación estratégica	48
1.4.3. Liderazgo	49

1.4.4. Benchmarking	51
1.4.5. Empowerment	53
1.5. LA COMUNICACIÓN	54
1.6. PARTICIPACION	57
2. DISEÑO METODOLOGICO	70
2.1. PARADIGMA	70
2.2. TIPO DE INVESTIGACION	72
2.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	77
2.4. DISEÑO DE UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA	78
2.5. FASES O MOMENTOS DE LA INVESTIGACION	80
3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	84
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	119
4.1. CONCLUSIONES	119
4.2. RECOMENDACIONES	121

4.3. VALIDACION DEL PROCESO DE LA INVESTIGACION	125
PROPUESTA	127
OPERACIONALIZACION DE LA PROPUESTA	141
LOGROS OBTENIDOS EN EL DESARROLLO DE LA PRO- PUESTA	148
BIBLIOGRAFIA	152
ANEXOS	155

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema del trabajo investigativo	28
Figura 2. Estructura de la propuesta	124
Figura 3. Nueva estructura organizacional del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar	133
Figura 4. Características de una institución de calidad	
140	

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Modelo de entrevista aplicada a: directivos y docentes	156
Anexo B. Modelo de entrevista aplicada a: estudiantes y padres de familia	158
Anexo C. Proceso metodológico	160
Anexo D. Ejes de la investigación	161
Anexo E. Entrevistas realizadas a la comunidad educativa del Colegio de Bachillerato del Barrio Simon Bolívar	162

GLOSARIO

ADMINISTRACION: Sistema social que por medio de procesos de planeación, organización y control coordinan los recursos humanos, financieros, materiales de una entidad en función de sus objetivos y fines.

BENCHMARKING: Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidos como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar cambios organizacionales.

CALIDAD: Conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él.

COMUNICACIÓN: Habilidad de los grupos funcionales de un establecimiento educativo para entenderse entre sí.

EMPOWERMENT: Nueva forma de producir en conjunto con mayor participación de la comunidad educativa

GESTION ADMINISTRATIVA: Conjunto de acciones relacionadas entre sí que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar

la consecución de la intencionalidad pedagógica alrededor de los saberes, dinamizando los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

INVESTIGACION ACCION: Proceso investigativo que da preferencia al análisis cualitativo utilizando los esquemas de interpretación en los que participan los sujetos involucrados en el problema.

LIDERAZGO: Acción de estimular e incitar a individuos y a equipos a dar lo mejor de ellos mismos para enfocar sus actividades a través del cual las metas y los objetivos de la organización se puedan alcanzar.

ORGANIZACIÓN: Función administrativa que permite organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración; establecer relaciones entre ellos y fijar sus funciones dentro de la institución.

PARTICIPACION: Acción de intervenir, tener parte en las actividades institucionales e interactuar con sentido de apoyo, responsabilidad y compromiso.

PLANEACION: Significa proveer los medios necesarios para alcanzar el futuro deseado en cualquier organización determinado por los objetivos y las acciones que se deben realizar.

PLANEACION ESTRATEGICA: Es una herramienta utilizada para orientar el cambio en las instituciones educativas.

PROCESOS: Conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

**RESUMEN ANALITICO DE INVESTIGACION EN EDUCACION
R.A.E.**

TIPO DE DOCUMENTO :

Informe final de trabajo de grado

TIPO DE IMPRESION:

Computador

NIVEL DE CIRCULACION:

General

TITULO DEL DOCUMENTO:

El Liderazgo y su Incidencia en el Fortalecimiento de la Gestión Administrativa y de la Calidad Educativa del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar del Distrito de Barranquilla.

AUTOR :

LILIANA LEON LUNA

PUBLICACION :

Barranquilla, Corporación Unicosta - Universidad
Externado de Colombia, Maestría en Administración
y Supervisión Educativa

PAIS DE ORIGEN :

Colombia

FECHA :

DIA: MES: 01 AÑO: 2000

PALABRAS CLAVES :

- . Gestión Administrativa
- . Liderazgo
- . Calidad
- . Planeación
- . Comunicación
- . Participación
- . Procesos pedagógicos
- . Estructura organizacional

DESCRIPCION :

El documento es un trabajo de investigación enmarcado en el paradigma crítico-social orientado a la práctica educativa, presentado al Departamento de Post-grado de la Universidad Externado de Colombia - Corporación Universitaria de la Costa (C.U.C.), el 9 de diciembre de 1999. La investigación visiona una propuesta de gestión administrativa que propicie el liderazgo y la calidad educativa en los procesos organizacionales del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar, que permita direccionar el mejoramiento continuo y permanente de los procesos administrativos con la finalidad de enmarcarla en el contexto escolar que exige el sistema educativo colombiano, el nuevo país y el nuevo milenio.

FUENTES :

La institución educativa como fuente primaria a través de la información recogida por medio de los testimonios de los informantes claves, observaciones y entrevistas.

Ley General de Educación.

Constitución Política de Colombia.

Plan Decenal de Educación

Información bibliográfica como: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4a. edición. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill, 1993. SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Santafé de Bogotá: Norma, 1999. BOXWELL, Robert. Benchmarking. Santafé de Bogotá: Norma, 1994. CORREA DE MOLINA, Cecilia.. Administración estratégica u calidad integral en las instituciones educativas. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1997.

CONTENIDO :

El presente trabajo de investigación está conformado de la siguiente manera:

- Introducción, la cual recoge los datos específicos sobre el planteamiento y descripción del problema, justificación, la formulación del problema, objetivos generales y específicos, su importancia, alcances y limitaciones, metodología empleada.

- Capítulo Uno: Fundamentos teóricos y son legales, institucionales y conceptuales.

- Capítulo Dos: Diseño metodológico, corresponde al paradigma crítico-social y emplea como método la investigación acción, con sus respectivas fases de sensibilización diagnóstica e intervención y seguimiento.

- Capítulo Tres: Análisis e interpretación de resultados.

- Capítulo Cuatro: Conclusiones, Recomendaciones y Validación del proceso de investigación.

- Propuestas desde la perspectiva de la gestión administrativa como gestora del fortalecimiento del liderazgo y la calidad educativa en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

METODOLOGIA :

- Paradigma crítico social.
- Tipo de investigación: Cualitativa
- Nivel: Explicativo Interpretativo
- Fundamentos: Ley General de Educación
- Constitución Política Nacional, Artículo 67
- Interés: Propiciar cambios en los procesos administrativos, pedagógicos y organizacionales del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

ETAPAS :

- Teorías de fundamentos
 - Análisis del contexto
 - Análisis e interpretación de la información
- Triangulación: Combinación y teoría
- Diseño de la propuesta

CONCLUSIONES :

La temática conduce a concluir que se necesita de un manejo adecuado de los procesos pedagógicos, administrativos y organizacionales, principalmente en la organización, planeación, liderazgo, participación, comunicación, la calidad educativa de los procesos y la autorrealización personal para asumir roles con responsabilidad y compromiso.

INTRODUCCION

En las instituciones educativas se deben crear los mecanismos y condiciones necesarias para la construcción de una sociedad justa y equitativa, de tal forma se hace indispensable revisar las teorías educativas tradicionales y más que eso las prácticas pedagógicas y administrativas, con la finalidad de ajustarlas a la realidad del entorno y del país. De tal manera que puedan responder a los fines del sistema educativo colombiano.

Los métodos y técnicas administrativas y pedagógicas empleados en las instituciones del Estado no han sido ni eficaces ni eficientes, lo cual ha contribuido a la baja calidad educativa del servicio que se presta.

Uno de los elementos esenciales de la calidad de la educación es la excelente administración interna con la participación de todos los actores que intervienen en la construcción de una perspectiva institucional con responsabilidad, eficiencia y funcionalidad.

El gran compromiso de toda organización educativa es adoptar en su gestión la nueva normatividad, el rescate de valores como la participación, el liderazgo, la calidad la capacidad de gestión conducentes al mejoramiento cualitativo de la educación.

Una institución educativa podrá tener el mejor Proyecto Educativo Institucional, pero sin organización y liderazgo eficaz para integrar a la comunidad educativa no podrá lograr los fines propuestos.

El deber ser del administrador es ser facilitador de procesos y su misión es convertir la competitividad y la calidad en los fundamentos del quehacer pedagógico de tal forma que la comunidad se beneficie de la institución, pero al mismo tiempo ésta se beneficie de la sociedad.

La organización escolar moderna distingue dos tipos de procedimientos para que la administración sea eficaz, el primero tiene que ver con el funcionamiento de la estructura administrativa y el segundo hace referencia a los que tienen que ver con las relaciones entre personas y con el entorno.

Teniendo en cuenta los anteriores criterios administrativos, la presente

investigación identifica como situación problemática en la institución objeto de estudio, la carencia de acciones de liderazgo por parte de la dirección en la planeación, organización y ejecución de mecanismos conducentes al fortalecimiento de la gestión administrativa y de la calidad educativa en la institución lo que ha generado un deterioro progresivo en la proyección del ente educativo en mención hacia la comunidad.

Mirando el contexto del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar éste presenta serios problemas estructurales de orden administrativo y organizacional, los cuales se manifiestan en la falta de liderazgo en la gestión administrativa, afectando directa e indirectamente el normal desarrollo de los procesos pedagógicos.

La Institución se encuentra en un desorden estructural de fondo que no

permite el diseño de un currículo adecuado a las necesidades del sector; evidenciando la ausencia de estrategias administrativas en la

estructura organizacional a nivel de planeación, ejecución, control y evaluación de los procesos pedagógicos e institucionales.

Por otro lado, es observable la escasa participación de la comunidad educativa en los procesos de gestión y proyección de la institución.

Además, los sistemas de comunicación utilizados resultan inadecuados ocasionando alteraciones en el desarrollo de los procesos pedagógicos y administrativos.

El Proyecto Educativo Institucional fue elaborado por un grupo escogido por el rector, debido a la presión que ejercía la jefatura de núcleo para entregarlo dificultando de esta manera su conocimiento y apropiación por parte de la comunidad educativa.

Igualmente existe un debilitamiento en el compromiso y responsabilidad asumido por los docentes debido al incumplimiento de sus horarios de trabajo y la confianza excesiva con el rector no existiendo voluntad de cambio que canalicen los esfuerzos esporádicos de los que quieren solucionar los problemas de la institución.

Atendiendo esta situación problemática la investigación está orientada a mejorar las estructuras administrativas y organizacionales

actuales por una buena gestión para fortalecerla, mejorar la calidad educativa y lograr el liderazgo efectivo en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar teniendo en cuenta la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

De acuerdo a la problemática anteriormente descrita, surgieron los siguientes interrogantes:

- ¿De qué modo el liderazgo puede ser una alternativa para solucionar los problemas administrativos en la institución?

- ¿De qué forma los problemas estructurales, administrativos y organizacionales han incidido de manera negativa en los procesos pedagógicos?

- ¿Cómo sensibilizar a la comunidad educativa para que participen y se comprometan en concretizar una propuesta educativa que fortalezca la calidad educativa de las estructuras administrativas actuales?

- ¿Cómo el fortalecimiento del liderazgo y la gestión administrativa generaría calidad en los procesos pedagógicos y organizacionales del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar?

- ¿Cómo diseñar e implementar una propuesta que permita lograr la calidad educativa y el liderazgo efectivo de la gestión administrativa?

La constitución de estos interrogantes y la posibilidad de dar respuesta a cada uno de ellos se facilita por el apoyo que los directivos ofrecen al desarrollo de la investigación, al igual que el interés despertado en los docentes, padres de familia y estudiantes para entrar en un proceso de cambio.

Su estudio y profundización serán de gran utilidad para todos ya que procuran por un cambio en las actitudes y comportamientos lograr un mejor desarrollo de los procesos administrativos y organizacionales y así ofrecer un servicio educativo de calidad.

La investigación es de vital importancia para la institución como para los diferentes estamentos de la comunidad educativa porque busca fortalecer la eficiencia de la gestión administrativa introduciendo cambios en los procesos pedagógicos y organizacionales desarrollando

acciones de liderazgo para lograr la calidad educativa en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

Además, el proyecto se propone establecer una coherencia entre lo que se

dice y lo que se hace, mediante la implementación de una investigación que articule y dinamice los procesos anteriormente anotados.

La investigación es relevante porque se convierte en una herramienta que posibilita el diseño de estrategias sobre la manera de dinamizar los procesos pedagógicos y administrativos que propicia un mejoramiento de la calidad de educación. Para ello se vale de los elementos teóricos necesarios para un análisis en torno a cómo se está reseñando la práctica educativa en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

La investigación se articula con los planteamientos de la Constitución Política de Colombia de 1991 y la Ley General de Educación 115 de 1994, los cuales establecen que la educación es un derecho fundamental de cada comunidad.

La investigación beneficia a la comunidad educativa del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar porque sus resultados han de implicar un replanteamiento de los procesos administrativos y pedagógicos de la institución y así contribuir a la solución de problemas del entorno social y cultural del centro educativo objeto de estudio.

Se opta por desarrollar un tipo de investigación cualitativa con una metodología fundamentada en la investigación acción que busca transformar la realidad como parte esencial del mismo proceso a partir de la interpretación de las situaciones sociales, para lo cual se utilizaron las siguientes técnicas: trabajo de campo: la observación y entrevista, y los informantes claves, los cuales permitieron tomar referentes importantes para la elaboración de una propuesta que dé solución en cierta medida a la problemática de la institución.

El objetivo general para la investigación es determinar la incidencia y efectividad del liderazgo en el fortalecimiento de la gestión administrativa y de la calidad educativa del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar para reorganizar las estructuras administrativas

y organizacionales a través del diseño de una propuesta educativa que permita direccionar y fortalecer la estructura organizacional.

Como objetivos específicos se proponen:

- Identificar los problemas estructurales, administrativos y organizacionales.
- Establecer el liderazgo como alternativa fundamental para organizar la gestión administrativa.
- Sensibilizar a los diferentes estamentos de la comunidad educativa para

que participen y se comprometan a implementar una Gestión Administrativa que posibilite concretizar la propuesta para el fortalecimiento de la calidad de las estructuras administrativas actuales.

- Fomentar acciones organizativas que garanticen los niveles de calidad a través de un liderazgo efectivo de la Gestión Administrativa.

- Diseñar e implementar una propuesta que permita fortalecer la calidad educativa y la Gestión Administrativa del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

(Ver Figura 1)

1. FUNDAMENTOS TEORICOS

En Colombia a partir de la promulgación de la Constitución Política de 1991 se ha generado un cambio en los procesos educativos del país.

Como complemento de dicho proceso de cambio se realizan los planteamientos en la Ley 30 de 1992 sobre la educación superior, la Ley 60 de 1993 sobre transferencias de la nación y competencias de las entidades territoriales, la Ley 70 de 1993 sobre los derechos de las comunidades afrocolombianas, la Ley General de Educación de 1994, el Plan Decenal de Educación de febrero de 1996 y la resolución 2343 de junio de 1996 sobre lineamientos generales de los procesos curriculares y los indicadores de logros para la educación formal.

Todas estas tendencias regulatorias de la política educativa actual están determinadas por las transformaciones sociales, económicas en Colombia, principalmente en la década de los 90, en donde todos los actores de las comunidades educativas están comprometidos con la calidad.

El mejoramiento de la calidad educativa se convierte en el objetivo fundamental del plan decenal, ya que apunta al logro de este propósito y a la vez argumenta que la calidad educativa está determinada por la relación de lo que se enseña y se aprende en la cotidianidad.

Todos los esfuerzos que se puedan desarrollar en materia de una educación de calidad deben orientarse a atender específicamente los principales desafíos de orden pedagógico y administrativo planteados por los actuales procesos de reforma y de modernización educativa.

Con el Plan Decenal de Educación y el Plan de Desarrollo Educativo se trata de responder a la nueva mentalidad pedagógica que invita a transformar toda la estructura de la Ley General de Educación y toda su reglamentación, surgiendo nuevos enfoques y énfasis curriculares, didácticos y evaluativos, que desafíen a la propia gestión de las instituciones educativas, reconociendo que en los momentos actuales las mejores estrategias para alcanzar una educación de calidad es que exista una estrecha relación entre el manejo de la administración y las prácticas pedagógicas, con el fin de lograr el mejoramiento en los procesos que se desarrollan al interior de las instituciones educativas.

1.1. FUNDAMENTOS LEGALES

El presente proyecto para su construcción y desarrollo fundamenta la investigación en la Constitución Política de Colombia¹ en los siguientes artículos:

Art. 67. “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social que busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura”.

Art. 70. “El Estado tiene el deber de fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente, enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de recreación, de identidad nacional.

Art. 209. “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de

¹ COLOMBIA. Constitución Política. Bogotá: De Emfasar, 1991. p. 27, 29, 74.

igualdad, moralidad, eficacia, celeridad, imparcialidad, mediante la descentralización y delegación de funciones”.

Esta investigación también se fundamenta en los siguientes artículos de la Ley General de Educación²:

Art. 6. “De acuerdo con el artículo 68 de la Constitución Política, la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos en los términos de la presente ley.

La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores y padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos según su competencia participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo”.

|La Ley General de Educación revolucionó la estructura organizacional de la educación en Colombia y por ende la concepción funcional estructural y organizativa de la empresa educativa, al presentar un nuevo proyecto educativo con algunas alternativas para

² MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Ley General de Educación. Feb. 8 de 1994.

la organización, fundamentado en aspectos tales como: la autonomía de los mismos, la descentralización de los servicios educativos y las propuestas educativas de carácter participativo comprometidas en formas líderes que tengan en cuenta las diferencias de pensamiento, ideologías y las diferentes formas de enfrentar al mundo.

1.2. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES

El Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar plantel educativo de carácter oficial que funciona en Barranquilla en su sede propia de la Calle 5C Cra, 19 Esquina, barrio Simón Bolívar estrato 02.

La comunidad del barrio Simón Bolívar ante la falta de un colegio oficial

presentó a la administración municipal en el año 1990 una propuesta para crear una institución educativa, solicitud negada por parte del Alcalde de entonces, sin embargo, la perseverancia de los líderes cívicos permitió que esta propuesta fuese presentada al Alcalde Bernardo Hoyos Montoya en 1992 quien avaló la creación de un colegio que diera solución parcial al grave problema de cobertura en el núcleo 9. Ante esta iniciativa el Secretario de Educación Carlos

Ramos, sugirió a la comunidad que organizara una asociación que permitiera la convergencia de los diferentes entes cívicos del barrio con la asesoría de la jefe de núcleo Lic. Marla Beleño de Macías y la funcionaria Margarita Sánchez; luego procedió a escoger la junta directiva de la Asociación Comité Cívico Procolegio de Bachillerato “ACIPROCOB” siendo su primer presidente Tomás Castro, Vicepresidente Osmany Arteta, Secretario Oscar Barrios, Tesorero Andrés Gutiérrez y Fiscal Iveth Pertuz; conformaron inmediatamente las diferentes comisiones de trabajo: Comité pedagógico, se encargaría de elaborar el proyecto de creación y realizar el diagnóstico, comité jurídico legalizaría la asociación, comité administrativo gestionaría ante la administración y de organizar todo el trabajo.

Inicialmente se estableció que la Asociación Comité Cívico Procolegio de Bachillerato “ACIPROCOB” se reuniera semanalmente para agilizar la entrega del proyecto que en sus efectos fue presentado ante el Concejo Municipal, dando aprobación en el tercer debate al acuerdo de aprobación del colegio del Barrio Simón Bolívar en octubre de 1992, conseguido esto se dispuso adecuar las instalaciones del antiguo Colegio Bolivariano, el cual funcionaba como colegio cooperativo pero

que posteriormente el párroco de la iglesia privatizó, lo que originó la reacción de la comunidad con la finalidad de recuperarlo.

Las instalaciones del Colegio Bolivariano se encontraban en deterioro avanzado ante lo cual la Asociación Comité Cívico Procolegio de Bachillerato “ACIPROCOB” se vio en la necesidad de ejecutar acciones tendientes a conseguir recursos que permitieran la recuperación del local con rifas, donaciones, colectas, etc.

De esta forma se arreglaron las aulas, baños, techos para poder iniciar clases en 1993.

Luego el Secretario de Educación procedió a nombrar el rector eligiendo a la licenciada Marla Beleño de Macías y vinculó por contrato a los licenciados Oscar Barrios, Alberto Ballestas, Ladys Navarro, Iveth Pertuz y Carmen

Marriaga, la psicopedagoga Irina Vásquez contratada por el Fondo de

Servicios Docentes.

Se abrieron inscripciones en enero de 1993 inscribiéndose 500 aspirantes admitiendo 200 estudiantes estableciendo cuatro cursos: 6°A, 6°B, 6°C, 6°D.

La institución cuenta en estos momentos con tres jornadas y saldrá este año su segunda promoción de bachilleres con énfasis en contabilidad e informática.

El colegio fundado por la comunidad busca la identidad dentro del sincretismo cultural de nuestra región.

1.3. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

1.3.1. Teorías clásicas de la administración

1.3.1.1. Teoría de la administración científica. Al hacer un análisis de las teorías administrativas de Henry Fayol, Frederick Taylor, Elton Mayo y Max Weber, nos damos cuenta que dentro del contexto de cualquier empresa educativa las teorías administrativas no significan nada si no van acompañadas de una adecuada técnica de calidad que se asocie a la administración, que de una u otra manera la haga eficiente y eficaz y con contenido humano; en este orden de ideas se sustentan las teorías de la administración científica y la del criterio

humano, relacionismo a las escuelas enfocados a las relaciones humanas.

Taylor planteaba una administración basada en la racionalidad del trabajo obrero con la finalidad de aumentar su productividad e instituir la calidad en el proceso de manufactura. Taylor al postular el “único camino correcto” garantizaba cero defectos y se oponía vehementemente a la inspección de estos procesos.

Fayol consideró que los elementos básicos de la administración son funciones, planeación, organización, dirección, coordinación y control como cuerpo de conocimientos ordenados hacia lo que es la administración. Su doctrina está basada en su experiencia personal como administrador, haciendo una clara diferencia entre lo que es gobierno y administración de una empresa que busca solucionar sus problemas para transformar la realidad organizacional mediante un conjunto de normas basada en un conocimiento científico.

Además consideraba que en una empresa se generan seis funciones

básicas³: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Según él la organización se refiere al establecimiento de la estructura y la forma, siendo en consecuencia estática, limitan la estructura organizacional, tiene un carácter jerárquico, al igual que Taylor concibe la organización, solamente al aspecto formal, ignorando las relaciones entre los trabajadores de la organización y en sus manifestaciones, es decir, no tienen en cuenta los aspectos psicológicos y sociales.

1.3.1.2. Teoría burocrática. Max Weber desarrolla la teoría burocrática, ésta se inspira en la necesidad de un modelo organizacional mejor definido. Analiza las condiciones sociales y psicológicas de una empresa ante el acelerado crecimiento y complejidad de las empresas producto del desarrollo capitalista.

Representa una de las contribuciones más sólidas para comprender el tipo de organización compleja que se desarrolló en el capitalismo; además, sostenía que la mayor eficiencia de la organización está en función de determinados objetivos, con un carácter racional,

³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill. 4a. edición. p. 8.

buscando la consecución de los fines de la organización reduciendo al mínimo los costos.

La organización tiene una estructura jerárquica bien definida, donde los niveles de autoridad corresponden a las diferentes categorías de participantes; estos cargos jerárquicos encierran determinados privilegios y obligaciones definidos mediante normas limitadas y específicas. La autoridad, por lo tanto es inherente al cargo y no al individuo específico que lo desempeña de modo oficial.

1.3.1.3. Teoría de las relaciones humanas. Elton Mayo desarrolla la teoría de las Relaciones Humanas haciendo su aparición en la década de los años 20. Mayo enfoca esta teoría mirando la organización social no sólo como un aparato económico y técnico, sino como un organismo social, surge entonces como una necesidad de humanizar y democratizar la administración, siendo su objetivo principal maximizar la productividad mediante la maximización del rendimiento de los trabajadores, considerando los conocimientos y habilidades de los trabajadores como el mejor recurso para controlar y perfeccionar la productividad. Elton Mayo decía que el hombre es el elemento clave para el desarrollo de una empresa, en la

medida que logre sus objetivos y satisfaga sus necesidades básicas.

Basó su teoría en las ciencias del comportamiento humano y en las

relaciones humanas; consideraba que la productividad de una persona no está determinada exclusivamente por sus capacidades físicas y mentales, sino también por las normas y expectativas sociales que ella tiene ya que los trabajadores no son individuos aislados, son miembros de un grupo con jefes democráticos y comunicativos que dan más participación al grupo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

1.3.2. La administración. La administración juega un papel importante en cualquier empresa u organización porque a través de ella se ejecuta, se planea y se controla el manejo de todas las actividades que se desean desarrollar en una organización.

Definimos el concepto de administración según Nidia Arenas que afirma que “la administración es un sistema social que por medio de procesos de planeación, organización y control, coordinan los recursos humanos, financieros y materiales de una entidad en función de sus

objetivos y fines, siendo dinamizado por un sistema de comunicación, teniendo sus directrices condicionadas por los demás sistemas sociales”⁴.

Con base en esta definición nos damos cuenta que la administración es un proceso que orienta, encamina y encausa todas las actividades que se desarrollan en la institución, donde hay que conocer los pasos a seguir para ejecutar, aplicar normas y principios en las diferentes actividades y poder lograr el objetivo deseado.

En todo proceso administrativo se debe investigar, planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar las diferentes actividades y tareas correspondientes. Se hace necesario para ello que en la educación se involucren todos estos procesos de la administración moderna que le permitan obtener el liderazgo y la calidad en los procesos de gestión administrativa.

1.3.3. Gestión administrativa. Antes de hablar de Gestión Administrativa es necesario que definamos el concepto de gestión “es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo

⁴ ARENAS, Nidia. La administración en la empresa educativa. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 1989. p. 24.

directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica alrededor de los saberes, dinamizando los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa”⁵.

Por lo tanto, el proceso de gestión se convierte entonces en una estrategia importantísima dentro de la empresa educativa que dinamiza los procesos pedagógicos en la que se maximiza el talento humano adquiriendo autonomía y poder decisorio sobre el desarrollo de la tarea educativa para hacerla de calidad. Sólo con un nuevo estilo de gestión administrativa se podrá recuperar el sentido de la vida institucional, al definir gestión administrativa.

Según Augusto Romero “la gestión administrativa es un proceso para integrar recursos y coordinar actividades especializadas interdependientes en busca del cumplimiento de los objetivos institucionales”⁶. En este sentido la gestión administrativa no debe ser

⁵ ROMERO DIAZ, Augusto. Administración de la educación. Introducción al estudio de la gestión administrativa en las instituciones escolares. Bogotá, 1985. p. 53 a 59.

⁶ Ibid., p. 61.

considerada como un fin en sí mismo; como un medio que cada día adquiere mayor importancia en el ámbito educacional dada las complejidades de las organizaciones modernas y los avances técnicos y científicos que inciden en su funcionamiento.

Por lo tanto, la gestión debe ser democrática en la que participen todos los actores del contexto al cual pertenece la institución, teniéndose en cuenta las características socio-culturales de la sociedad a la que pertenecen, así como las necesidades y posibilidades de la propia comunidad educativa.

Se quiere que en la institución la dirección lidere los procesos de gestión y de calidad, que opte por una administración abierta, participativa en la que todas las decisiones importantes se adopten por colectividad, además mantener el principio de igualdad de derechos, deberes y oportunidades de libertad de opinión administrativa, pedagógica, política, religiosa y cultural, con la finalidad de garantizar transparencia en la gestión administrativa y en el desarrollo de los procesos curriculares financieros y socio-culturales de la institución.

1.3.4. Los procesos administrativos. Toda actividad humana necesita de una administración o un proceso administrativo para que se llegue a ejecutar en una forma coherente y organizada.

Un proceso se define como “el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”⁷, es decir, las etapas que se llevan a cabo en el proceso administrativo se interrelacionan para hacer posible el progreso de cualquier organización.

Algunos autores consideran que el proceso administrativo se centra en dos fases: la estructural y la operativa: la primera de ellas según Munch comprende la planeación y la organización, y la segunda la ejecución, control y/o evaluación.

El proceso administrativo está constituido por cinco (5) elementos o etapas, las cuales sirven de base para el desarrollo y éxito de una excelente gestión administrativa en cualquier empresa. Las etapas del proceso administrativo son las siguientes: Planeación, Organización, Ejecución, Control y Evaluación.

⁷ GALINDO, Munch. Fundamentos de la administración. México, 1993. p. 29.

Teniendo en cuenta que todo administrativo debe ayudar con su gestión a la cualificación del proceso educativo, se hace necesario que éste incluya y desarrolle eficazmente cada una de las etapas del proceso administrativo.

1.3.5. Etapas del proceso administrativo

- **PLANEACION:** Todo proceso administrativo se inicia con la determinación de los logros que se desean alcanzar en cualquier organización, así como la visualización de condiciones futuras y los recursos necesarios existentes para que se procese el ordenamiento, es decir, en la planeación se determinan los objetivos y las acciones que se deben realizar.

. **ORGANIZACIÓN:** Es la estructuración de las funciones y jerarquías dentro de la institución. En esta etapa se organiza toda la información que se tiene de la empresa educativa, con el fin de plantear las estrategias o métodos con los cuales se puede realizar el trabajo, la finalidad principal de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.

- **EJECUCION:** Es la esencia de la administración caracterizada por la praxis de las acciones que se plantean en las dos etapas anteriores, mediante la cooperación y el esfuerzo de los miembros de la organización con el fin de alcanzar las metas institucionales. Se ejecutan los planes y proyectos de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía, la motivación, la comunicación y la supervisión.

- **CONTROL Y EVALUACION:** Es la etapa primordial, ya que en una organización se pueden cumplir todos los pasos anteriores pero, el administrativo no puede determinar los resultados si no aplica esta etapa. El control se va realizando a medida que se van comparando los logros con los objetivos formulados en la planeación e ir determinando lo que se está logrando y a la vez se va evaluando el desempeño de los trabajadores, con el fin de hacer los correctivos necesarios e ir perfeccionando las fortalezas que se estén presentando.

1.4. NUEVOS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION

1.4.1. Calidad total. El término calidad hace parte del léxico común de la vida moderna. Los clientes o consumidores de los productos exigen que éstos sean de calidad, de ahí que una de las mayores preocupaciones de las empresas de éxito es relativo a la calidad; ha transformado los antiguos paradigmas empresariales, orientada hacia la búsqueda de la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos de una organización.

Hernando Mariño afirma que la calidad total es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor a los consumidores de manera pertinente y plena; las expectativas cambiantes de los clientes mejora continuamente en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento en el nivel de calidad de vida de la comunidad⁸.

⁸ MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. Colombia: TM Editores. p 16.

Crosay Phillip entiende el término calidad como el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que nos permita emitir un juicio de valor acerca de él⁹, de tal forma que el término calidad ha sido aplicado en el campo educativo, específicamente con la promulgación de la Ley 115 de 1994 y la Constitución Política Nacional.

Por calidad se entiende la coherencia de todos los factores de un sistema educativo que colma las expectativas de una sociedad y de sus más críticos exponentes, por lo tanto incluye la calidad de los insumos materiales y financieros que entran a él, la de los agentes involucrados en él entre los cuales los educandos y los educadores son los más importantes, aunque no los únicos. La de los procesos que ocurren día a día; la de los ambientes en los que ocurren estos procesos y la de los productos del sistema medido de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimientos académicos.

En las instituciones educativas esa calidad se construye en la medida que

⁹ CROSAY, Phillip. Desarrollo gerencial hacia la calidad total. p 351.

exista una cultura organizacional y empresarial esencia de la identidad organizacional. Que exista un compromiso serio y responsable de todos los actores de la comunidad educativa en que se ejerza un buen liderazgo de los administradores y educadores en función de conseguir los objetivos propuestos, fundamentados en el cumplimiento de la misión, visión y las políticas de calidad, marcando el punto de partida para el éxito empresarial en cualquier organización, que se realice una planeación estratégica que permita superar las debilidades, afianzar las fortalezas y oportunidades de la institución, que exista una autoevaluación y una evaluación continua y permanente que conlleven a mejorar los procesos pedagógicos de la institución, que se mejoren los canales de comunicación y se establezca un ambiente de armonía y motivación para que se desarrollen con éxito los proyectos de la institución y se permita con ellos cambios sustanciales en los procesos pedagógicos, administrativos, organizacionales.

Todo esto se logra si los administradores tienen una visión clara del por qué

y para qué se educa; que la educación se posicione por su calidad tan dinámica como la sociedad misma, al ritmo de las necesidades sociales y presente permanentemente durante la existencia de la organización.

1.4.2. Planeación estratégica. Este enfoque gira en torno a la estrategia y en él se toma el plan estratégico como base de las actividades que define el norte de la organización donde lo importante es saber confrontar científicamente las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades con cuyos resultados sea posible diseñar un plan estratégico.

Insiste en la necesidad de liderar procesos de relacionarse con los agentes del entorno, de tomar decisiones claves a nivel administrativo, estimular acciones conducentes a la utilización de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo favorable a la institución.

En la planificación estratégica se distinguen los siguientes componentes : 1) los esfuerzos, 2) el direccionante estratégico, 3) el diagnóstico estratégico, 4) las opciones estratégicas, 5) la formulación estratégica, 6) el índice de gestión.

Correa de Molina Cecilia, afirma: “Los directivos de las instituciones educativas deben ver la planeación estratégica como una herramienta para orientar el cambio, puesto que con su aplicación es posible construir un futuro deseado, previniendo lo que la organización debe hacer para adaptarse a los cambios que vertiginosamente se van dando”¹⁰.

1.4.3. Liderazgo. El mayor problema de cualquier organización es la falta de liderazgo y de personas con talento para resolver conflictos. Es necesario que alguien señale el camino que agrupe a las personas a un propósito común, que se den procesos que animen, coordinen y ejecuten las actividades, que sepa articular los talentos humanos, los recursos financieros, las actividades y metas.

Thomas Carlyle desarrolló la teoría del gran hombre para explicar el liderazgo, afirmaba que el progreso del mundo aconteció por causa de las conquistas individuales de los grandes hombres.

En los tiempos actuales hemos visto un aumento progresivo en la planeación de la dinámica organizacional donde el liderazgo se

¹⁰ CORREA DE MOLINA, Cecilia. Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Cooperativa Editorial Magisterio, 1997. p. 15.

constituye en uno de los factores más importantes a la hora de orientar el desempeño organizacional; para el administrador el liderazgo significa enfocar la actividad a través del cual las metas y los objetivos de la organización se puedan alcanzar.

El liderazgo, trata entonces, de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

Según Peter Druker, “el liderazgo es levantar la vista de un hombre hacia patrones más altos, la construcción de la responsabilidad de un hombre más allá de sus limitaciones”¹¹.

Es decir, los líderes desarrollan habilidades determinadas para trabajar con y a través de las personas para obtener resultados satisfactorios.

James J. Cribbin afirma que el administrador debe desarrollar las siguientes características: Capacidad para realizar bien las tareas, iniciativa, capacidad de conquistar el respeto, de ganar la confianza

¹¹ DRUKER, Peter. El líder del futuro. Bilbao: Densto S.A., 1996. p. 25.

de otros, capacidad de juicio, capacidad de escuchar, ser flexible y objetivo y realizar en un tiempo razonable el trabajo de calidad; con ello podrán indicar el camino organizacional de la empresa y mostrar a las personas el objetivo fundamental a seguir.

Es importante el liderazgo en educación clave como elemento articulador de los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales cuya función es optimizar la misión de la institución con ayuda del grupo, el líder no administra solo, no es reactivo, es proactivo causando un impacto significativo sobre las actitudes, el comportamiento y el desempeño de sus colegas.

1.4.4. Benchmarking. Una de las técnicas o metodologías en el mundo empresarial contemporáneo es el Benchmarking que como técnica debe ser entendida como el proceso de medir, comparar y analizar continuamente una organización con otras reconocidas para obtener información que ayude a tomar medidas para mejorar el desempeño organizacional.

El Benchmarking es una técnica valiosa en la organización de las empresas de éxito.

Para Robert Boxwell es sencilla y llanamente aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se aprende¹².

Michel Spendolini la define como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales¹³.

El Benchmarking busca conocer cómo otras organizaciones han logrado mejorar su desempeño, ella aprende de otras y puede descubrir dónde, cómo y cuándo puede mejorar. Su finalidad es superar la actuación de la competencia y requiere todo un proceso de investigación y aprendizaje que necesita de unas actividades, tiempo, planificación, organización y análisis y aprovechamiento de unas ideas para la organización.

Los directivos por lo tanto, deben mirar fuera de sus organizaciones, utilizar

¹² BOXWELL, Robert. Benchmarking, para competir con ventajas. Madrid: Mc Graw-Hill, 1994.

¹³ SPENDOLINI, Michel. Benchmarking. Santafé de Bogotá: Norma, 1994.

el saber colectivo de otras organizaciones adaptadas a sus necesidades, para fortalecer su propia organización, de ahí que las instituciones y organizaciones de éxito posicionan el Benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, mediante mecanismos activos para mantenerse actualizados en las prácticas más modernas del negocio.

1.4.5. Empowerment. Es un enfoque que obliga a la gente de la organización para trabajar, crecer y aprender juntos. Es una nueva forma de producir en conjunto. La gerencia aplica la mentalidad de cambiar las tradicionales estructuras de escasa participación de los empleados, por un ambiente organizacional de mayor participación, motivación, compromiso y automanejo.

Hay que aprovechar la creatividad y la iniciativa humana para que los empleados se sientan responsables no sólo por desempeñar su trabajo, sino por hacer que la compañía mejore, que sea capaz de solucionar sus problemas y ayude en la planeación y ejecución de sus actividades y que tengan reconocimiento por los resultados alcanzados. Los lugares de trabajo de Empowerment se caracterizan

porque sus empleados tienen sentido de pertenencia, de responsabilidad, es autónomo y aprende continuamente.

1.5. LA COMUNICACIÓN

La comunicación ocupa un lugar preponderante en todas las instancias del proceso administrativo. Permite mantener abierto los canales de información, haciendo posible la participación de cada uno de los miembros de la comunidad educativa en los resultados que la institución pretende alcanzar, además permite el desarrollo de acciones que faciliten el crecimiento institucional, generando actualización y enriquecimiento del hombre en todos sus aspectos social, cultural, etc.

Jaspers, dice que el individuo no puede llegar a ser hombre por sí solo, el ser sí mismo sólo puede desarrollarse en comunicación con otro ser sí mismo, la libertad como condición personal es posible y puede existir cuando también el otro es libre. Esto quiere decir que la intensidad de comunicación que reciba y proyecte le da sentido a su calidad de vida para compartir con los demás.

El pleno avance, actualización y perfeccionamiento cabal de los individuos en todos sus aspectos y facultades no puede darse sino en un ambiente que haga factible la propia realización en comunicación con otro.

Nidia Arenas define la comunicación en los siguientes términos: “Como la habilidad de los grupos funcionales de un establecimiento educativo, para entenderse entre sí y entender las funciones que determinan la eficacia de las tareas. Su finalidad es propiciar la información y comprensión necesaria, para una eficaz realización del trabajo, para una cooperación voluntaria y para una satisfacción en la tarea”¹⁴.

Habermas considera que la ciencia nace de la necesidad que tiene el hombre de desarrollarse en su trabajo, en el lenguaje y en su interacción con los demás, obligándonos a utilizar la comunicación como ciencia y herramienta de todas las ciencias y procesos que se tejen diariamente, de ahí que la comunicación es la acción por medio de la cual se hace al otro participe de lo que no tiene.

¹⁴ ARENAS H. *Op. cit.*, p. 316.

Según este autor “la acción comunicativa es la situación en la que los actores aceptan coordinar de modo interno sus planes y alcanzar sus objetivos únicamente a condición que vaya o se alcance mediante negociación en acuerdo sobre la situación y las consecuencias que cabe esperar”¹⁵.

Si en la institución hay una comunicación eficiente, se logra la eficiencia institucional, se definen funciones y responsabilidades y se establece un orden, siendo la comunicación una herramienta fundamental para desarrollar una cultura organizacional, incidiendo en todos los procesos administrativos, porque a través de ella se consigue la anhelada simbiosis de las funciones administrativas, estableciéndose una estrecha relación con la comunidad a la cual pertenece; de las formas de comunicación que se establezca depende la identificación de las necesidades y los mecanismos para satisfacerlas.

Un administrador para cumplir sus funciones no puede olvidar los procesos de comunicación. Acerca de esto Koontz, O'donnel y Wierich plantean: “De la conveniencia dependen aspectos tan importantes

¹⁵ HABERMAS, Jürgen. Conciencia moral y acción comunicativa. Barcelona-España: Planeta Agostini, 1994.

como el liderazgo afectivo y la creación de un ambiente motivado para trabajar más aún a través de la comunicación se determinan si los eventos y el desempeño permiten obtener lo planeado. La comunicación es, pues el elemento que hace posible administrar¹⁶.

La comunicación facilita las actividades administrativas, sin ellas no se pueden dar procesos administrativos de calidad como planeación, organización, ejecución y control; que sin un sistema de comunicación que lo articule es imposible el éxito institucional.

1.6. PARTICIPACION

La connotación de participación proviene del latín participatio que significa

“tener una parte en una cosa o tocarle algo de ella, dar parte, noticias, comunicar”¹⁷. El sentido implícito de esta connotación se traduce en la acción que quiera desde el valor democracia, la actuación política, ciudadana, social y comunitaria de las personas.

¹⁶ KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril y WIELRICH, Heinz. Administración. México: Mc Graw-Hill, 1985. p. 21.

¹⁷ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Madrid: Espasa-Calpe, 1982. p. 990.

La participación política corresponde al proceso de intervención de los ciudadanos a través de estructuras representativas o colegiadas identificadas como partidos políticos e implica tomar parte en el manejo político, estatal, económico y social de los órganos de gobierno y estado.

La participación ciudadana se configura como medio de socialización de la participación política y como manera de dar forma al campo de lo público, es decir, “la constitución de las esferas de la sociedad civil y la mediación de éstas con el Estado”¹⁸.

Los procesos de agrupación de las personas en organizaciones orientadas a defender sus intereses sociales en el contexto de la sociedad civil, instituyen la formalidad de la participación social. Desde esta perspectiva, la participación asume el sentido de acción de intervención que surge desde las prácticas de pertenencia a un grupo y se materializa en las relaciones que se construyen entre organizaciones que se constituyen en colectivos que luchan por intereses comunes.

¹⁸ CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO. Participación ciudadana. Venezuela, 1991. p. 50.

Cuando los colectivos de personas crean medios de relación con el Estado para interactuar con sentido asistencial o de mutuo apoyo, se generan procesos de participación comunitaria.

El Proyecto Educativo Institucional como medio y escenario formativo lo que hace es generar los medios, en este caso el gobierno escolar y el ambiente de aprendizaje para que cada miembro de la comunidad educativa pueda acceder a formarse en un ámbito de responsabilidad, autenticidad y libertad, de tal manera que pueda reconocer y reconocerse como ser en

relación con el mundo y con los otros. En tal sentido de acción de participación implica romper voluntariamente mediante la experiencia, la relación asimétrica de sujeto-objeto para construir la relación sujeto-sujeto que permite la configuración del nosotros como escenario edificante de la convivencia en comunidad.

En tal sentido, la participación en los centros educativos implica el ejercicio de la doble perspectiva: social y comunitaria; en tanto la comunidad educativa se reconoce como escenario de acción colectiva, responsable, voluntaria y creativa que genera acciones de convivencia

social para suscitar compromisos con la realidad que permitan “resolver los problemas, enfrentar retos y mejorar la calidad de vida”¹⁹.

Desde la tradición cultural y política de los clásicos griegos, la acción de tomar parte en el contexto de sociabilidad, autoridad, poder y gobierno, ha instituido en las personas una manera social y humanizante de suscitar aspiraciones, iniciativas, intereses y actitudes, todo lo cual ha generado una estructura de relaciones entre los grupos humanos, cuya connotación esencial identifica a los que dirigen o gobiernan y a los que obedecen o subordinados. Entre unos y otros media el interés común, la satisfacción de necesidades y el sentido de pertenecer a un contexto específico de organización humana que brinda formas de gobierno.

Los indicios de participación griega ocurrieron en el Agora, cuando concernía el pueblo a tomar decisiones relacionadas con sus necesidades sociales, económicas, políticas o de seguridad del Estado. Para ello la democracia y en consecuencia la acción de participación surge de la puesta

¹⁹ COMISION DE EDUCACION PARA LA FAMILIA SALESIANA. Propuesta educativa salesiana. Fundamentos Antropológicos. Bogotá: Riso, 1997. p. 7.

en marcha de la vida ciudadana en contextos de isonomía, es decir desde prácticas de igualdad ciudadana ante la ley; isotomía cuando se genera igualdad ciudadana para cumplir funciones cargos públicos; e isogoría cuando se vivencia la libre expresión de los ciudadanos.

Puede notarse entonces que el sentido de la participación en el contexto de

la democracia, conduce y permite vivenciar la libertad e igualdad para configurar la justicia, la equidad, el respeto, la cooperación y la tolerancia entre otros valores que se instituyen como correlatos de la participación como acción para trascender el bien común sobre el bien particular.

Como ellos, la participación se descubre y se construye en tanto se suscita del potencial humano de comienzo, es decir su génesis está implícita en la

capacidad de iniciativa del ser humano y su intencionalidad toma forma en los motivos valiosos que impulsan esa iniciativa, es decir, el bien común.

La acción de participar adquiere sentido formador cuando está acompañada de justicia. La acepción de justicia, proviene del latín *justitiam* entendida como “concepción que cada época o civilización, tiene del bien común. Virtud que inclina a dar a cada uno lo que le corresponde, razón, equidad, lo que debe hacerse según derecho o razón”²⁰. Este término sitúa la participación de todo individuo en los bienes y opciones que poseen y brindan los grupos humanos, organizando comunidades ciudadanas.

Para Aristóteles, la justicia constituye la primera virtud por su papel de suscitar potencial moral para gobernar las relaciones entre las personas y de éstas con la sociedad, surge así, la relación entre justicia y leyes mediadas por el interés común de los ciudadanos, y toma forma el cuerpo político con sentido de justicia.

Piaget, concibe la justicia desde el sentido de la igualdad, ligada a la sanción y mediada por los actos y la reciprocidad e igualdad. En el contexto piagetiano la justicia se suscita desde el cumplimiento de la regla (justicia inminente); retribución acto-sanción (justicia

²⁰ ENCICLOPEDIA LAROUSSE. Tomo IV. Barcelona: Planeta. p. 57.

retributiva); y equidad en la misma sanción, es decir, justicia equitativa. Kohlberg sitúa la justicia en el contexto de los deberes y derechos en armonía con el reconocimiento que de ellos hacen los demás, razón le da la connotación de moralidad en tanto implica el reconocimiento a la ley o autoridad, a través de las creencias de lealtad y respeto a los principios de regulación social.

El respeto, corresponde al valor que permite vivencias y posibilitar las relaciones con los demás, es decir, constituye un motivo y principio de convivencia. La acepción del término proviene del latín “respectus consideración, acontecimiento que se hace a uno, miramiento excesivo hacia la opción de los hombres antepuestos a los dictados de la moral escrita”²¹.

Piaget, considera el respeto como el proceso que permite al niño transitar de los actos unilaterales guiados por la autoridad al respeto como acción en común o de mutualidad debido al reconocimiento que ellos otorgan al carácter obligatorio de las reglas. En consecuencia el niño vivencia el respeto bilateral cuando por presión observa y cumple

²¹ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Madrid: Espasa, 1992. p. 1.264.

la regla y el respeto autónomo cuando interactúa entre iguales y obtiene conciencia de la regla. Desde este contexto se genera la moral de la obligación heterónoma y la moral autónoma, que mueve la naturaleza ética de la participación.

La solidaridad como valor implica, una cultura y acción con sentido de abstención a los conflictos, una colaboración positiva y una cooperación animada desde la división del trabajo.

Adela Cortina²² define la solidaridad como “la actitud dirigida a potenciar a los débiles, habida cuenta de que es preciso intentar una igualación, si queremos realmente que todos puedan ejercer su libertad”, es decir, la solidaridad se constituye en motor valioso de mutua independencia, que a la vez liga a las personas en un contexto de intereses comunes. Aquí, la solidaridad posibilita la vivencia democrática y en consecuencia permite descubrir y construir la acción de participación como emancipación expresada en acción igualitaria y de cooperación. Además, se convierte en un continuo desprendimiento de la persona acerca del valor de las relaciones de simpatía, cooperación y respeto mutuo.

²² Tomado de HABERMAS. Justicia y solidaridad. Por Adela Cortina, En: Moral dialógica y Educación democrática. p. 11.

La tolerancia como valor que posibilita la participación implica su comprensión como respeto o consideración hacia las opciones o prácticas de los demás aunque sean diferente a las nuestras, es decir, la tolerancia como valor ligado a la gestión de conflictos.

Desde la perspectiva de la participación, la tolerancia lleva implícita la acción de negociación, como modalidad de acción orientada por análisis razonables y objetivos entre yo y el otro para construir un trayecto de credibilidad y mutuo apoyo.

La tolerancia como práctica personal implica una actitud interior de la persona para actuar de manera noble, con sentido mutuo y de respeto por la dignidad del otro, es por ello que implica respeto a la diferencia, dar un poco de sí mismo, posibilitar con mi acción que el otro también pueda sentirse realizado.

La tolerancia implica potencial de reconciliación consigo mismo y con los otros, aceptar el punto de vista del otro, superar la marginación y el rechazo o anulación del otro.

Desde la perspectiva formativa en los centros educativos, la participación

ofrece los siguientes propósitos:

- Suscita creatividad y libertad en las personas y en el ambiente educativo.
- Estimula la actuación responsable en todas las actividades, situaciones y eventos del centro educativo.
- Fortalece la toma de decisiones en contextos de autonomía e Integración.
- Alimenta el diálogo, la comunicación y la solución de conflictos.
- Impulsa la transparencia y credibilidad en la comunidad educativa.
- Hace posible la construcción de comunidades democrática con formas organizacionales autónomas y prácticas ciudadanas colegiadas.

- Abre espacios humanos comunes para el respeto, la tolerancia, la justicia y la solidaridad.

- Genera posibilidades de gestión educativa con sentido de calidad y de desarrollo humano.

- Integra las comunidades educativas alrededor de intereses comunes.

Formalidad de la participación. Desde la perspectiva educativa, la participación se sitúa teniendo en cuenta el sentido formativo y generador de calidad en el contexto del Proyecto Educativo Institucional. Por el sentido configurado de la vida democrática en las comunidades escolares, la participación se convierte no sólo en valor, sino en herramienta para gestionar la vida y formas de organización de las comunidades educativas. Es aquí adonde apunta la Ley 115 de 1994 para otorgar a los miembros de las comunidades educativas la opción de participar para organizar la vida educativa, establecer procesos y nudos de gestión, configurar espacios y vivencias para el desarrollo humano, constituir los estamentos de gobierno escolar, entre otros.

La participación en la vida escolar toma forma en tanto cada persona de la comunidad percibe e interioriza:

- Acciones educativas ricas en iniciativa y democracia.

- Maneras solidarias y de equidad en las actuaciones institucionales.
- Acciones de formación apoyadas en el respeto, la reflexión y la valoración de los derechos humanos.

- Prácticas de convivencia.

- Espacios y vivencias de trabajo colegiado, iniciativa común, cooperación y mutuo apoyo.

- Capacidades dignificación de la vida, donación humana desde los bienes culturales y científicos.

- Maneras de actuación organizacional, justas, eficientes, transparentes y de calidad en el talento de las personas.

Los procesos de participación se identifican desde las siguientes formas:

a) Directa: Surge del interior de la persona, grupo u organización.

b) Indirecta: Se constituye desde colectivo de delegados o representantes de vertientes de una organización.

c) Formal: Se construye desde formas institucionalizadas o aceptadas por los miembros de la organización.

d) Informal: Surge de maneras imprevistas o por medios no contemplados en las organizaciones.

e) Aparente: Aparece cuando de manera simbólica se crea la imagen de participación, sin que ésta ocurra de manera real.

f) Real: Ocurre cuando los medios de intervención, decisión y comunicación conforman un escenario de iniciativa común, decisiones colegiadas, organización pertinente y formas de trabajo para el bien común.

Con los planteamientos de las teorías administrativas, la planeación estratégica, liderazgo, calidad y participación y comunicación, como también los nuevos enfoques en administración que mencionamos, podemos inferir que en la gestión administrativa del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar, se carece de los postulados modernos que esta investigación en administración plantea; el administrador se limita a desarrollar las actividades de gestión de acuerdo a su experiencia, sin conocer bases teóricas de fondo que coadyuven a mejorar los procesos pedagógicos y administrativos. Las actividades de gestión se realizan de acuerdo a las necesidades que se presentan a través del año escolar, no se observa una visión prospectiva de la institución a corto, mediano ni largo plazo.

Los procesos administrativos, académicos y pedagógicos se ven atado a los enfoques de planeación y gestión de manera tradicional. Por lo tanto, se necesita conocer los postulados mencionados en esta investigación con la finalidad de que faciliten el fortalecimiento de los conocimientos de los mismos y su aplicación a los procesos

administrativos y pedagógicos desarrollados en el Colegio Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

Estos planteamientos son pertinentes para aplicarlos en la institución Colegio

de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar, porque posibilitan introducir teorías pertinentes para cambiar la forma de administrar del directivo docente para que sea proactivo, dinámico y capaz de implantar en este centro educativo las diversas estrategias de la administración moderna.

2. DISEÑO METODOLOGICO

2.1. PARADIGMA

La Escuela de Frankfurt, representada por Horkheimer, Marcuse y Adorno, así como los neomarxistas Apple y Giroux los teóricos de la acción comunicativa como Habermas y las proyecciones teóricas de Freire, Carr y Kemmis, sustentan la teoría Socio-Crítica, en la cual se basa a su vez el colectivo de Investigación en Administración y Calidad.

Esta teoría socio-crítica de la ciencia trata de superar el reduccionismo de las teorías empíricas analíticas del objeto de la investigación como algo meramente formal.

El paradigma socio-crítico busca transformar la realidad social hacia el bienestar humano caracterizándose por un interés liberador o emancipatorio, su naturaleza da cuenta de las relaciones de los hombres en función de la unidad de trabajo, tiene su propósito transformacional, su relación sujeto-objeto.

Establece una relación de horizontalidad, diálogo, reflexión y conciencia del proceso.

El paradigma crítico social, hace una reflexión crítica que se lleva a cabo a nivel colectivo con respecto al proceso de conducción de los conocimientos de la transformación de la realidad.

El paradigma crítico social está ligado a la praxis social, se trata de vincular el procedimiento social a la posibilidad de transformar la realidad.

El paradigma crítico social se da como autorreflexión en el proceso histórico de la sociedad, parte de la reflexión sobre los procesos históricos del desarrollo de la especie humana, por lo tanto la teoría crítica social es una valoración relevante tanto con la práctica como con la teoría ya que la crítica debe superar las relaciones reales y el proceso reflexivo que se construya con ellos mismos.

2.2. TIPO DE INVESTIGACION

Para la realización de la investigación se ha escogido la metodología investigación acción entendida como un proceso investigativo que da preferencia al análisis cualitativo con relación al cuantitativo, utilizando los esquemas de interpretación en los que participan los sujetos involucrados en el problema, mediante la apropiación global de la realidad en tanto participan en su identificación y comprensión dialéctica; la investigación acción sirve a varios fines:

1. Rescatar la teoría para establecer relaciones conceptuales con los demás, comprender las experiencias humanas específicas en el tiempo y espacio a partir de su contexto, lo cual permitirá la construcción de la teoría.

A través de los tiempos los historiadores de la educación le han asignado al filósofo norteamericano Jhon Dewey (1859-1952) el paternalismo de la investigación-acción y a su obra Sources of the Science of education, el origen en las fuentes próximas de ella.

2. Transformar la realidad social y promocionar el desarrollo comunitario.

3. La creación de autoconciencia y capacidad para tomar decisiones que transformen esa realidad social.

4. La activación de los participantes, capacitándolos para movilizar sus recursos humanos.

La investigación-acción construye un guión para apropiarse de manera reflexiva y pragmática la realidad del contexto, razón por la cual se apoya algunas veces en estudios de casos y situaciones contingenciales. La Investigación Acción está de acuerdo con uno de los principios básicos de la antropología, según el cual las personas de la comunidad conocen mucho mejor su realidad que las personas extrañas a ella. La investigación acción asume que es necesario involucrar a los grupos en la generación de su propio conocimiento y en la sistematización de su propia experiencia.

La investigación acción es la producción de conocimientos para guiar la práctica que conlleva la modificación de una realidad dada como parte del mismo proceso investigativo. Dentro de la investigación

acción el conocimiento se produce simultáneamente con la modificación de la realidad.

Las connotaciones que identifican las prácticas de la investigación acción son las siguientes:

1. Es participativa porque las personas trabajan por comprender, mejorar sus propias prácticas educativas.

2. Se orienta por un espiral retrospectivo porque es una sucesión de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión que se inicia con situaciones sencillas, pero van adquiriendo complejidad en la medida en que se descubren nuevos elementos y soluciones al problema de investigación.

3. Es colaborativa porque implica crear ciertas condiciones de cooperación entre la comunidad educativa.

4. Es un proceso sistemático de aprendizaje porque demanda para el investigador y en menor intensidad para los investigados una mirada interpretativa y valorativa de sus prácticas.

5. Se identifican los problemas a partir de los puntos de vista de quienes están implicados en ellos, es decir, mediante diálogos, observación de vivencias y demás situaciones que permitan descubrir el sentido de los actos objeto de investigación.

6. Trabajo con el registro de datos, interpretación y testigos claves para confirmar, profundizar y garantizar el rigor del proceso de investigación.

7. Propone informes evaluativos y de conclusiones producto de consenso entre los investigadores y pertinencia con el objeto de investigación.

La investigación acción se desarrolla en tres momentos:

1. Momento investigativo
2. Momento de tematización
3. Momento de programación-acción

Los instrumentos de recolección de información utilizados en la Investigación

Acción pueden ser idénticos a los usados en la investigación tradicional, pero en la práctica la Investigación acción tiende a recoger datos a través de métodos altamente interactivos tales como: conformación de grupos de discusión, juegos de roles y entrevistas en profundidad, en este enfoque los cuestionarios se utilizan con frecuencia pero tienden a aplicarse en forma verbal.

Los datos en la Investigación Acción, no son analizados por el investigador sino que son devueltos a la comunidad y luego confrontar con los miembros de la comunidad la información dada sobre sus problemas fundamentales, con el objeto de conocer sus percepciones sobre la realidad y así orientarlos hacia una estimulación real de dichos problemas.

En la Investigación Acción los resultados se someten a discusiones amplias

y profundas entre el investigador y la comunidad o el grupo de estudio; la discusión se orienta hacia la identificación de las formas por medio de las cuales se pueden mejorar las condiciones problemas. En esta etapa la Acción del enfoque de investigación acción adquiere una

naturaleza concreta, en la medida en que todos los participantes discuten las alternativas para lograr el cambio.

En la institución en mención se logró la transformación de la realidad mediante el **cambio de actitud** de todos los miembros de la comunidad educativa, de **participar activamente** en la organización estructural de los procesos pedagógicos, en la decisión del rector y un grupo de docentes de adelantar especializaciones y ponerlas en práctica mejorando la calidad educativa de la institución.

2.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

Se utilizarán las técnicas como la entrevista, la observación participante e informantes claves.

La observación participante: permite conocer el objeto de estudio teniendo en cuenta el escenario, las características de los actores participantes, la estructura organizacional y la reacción de los participantes ante algunos procesos importantes para el registro de la información.

La entrevista: es una técnica que busca comprender la interrelación de los sujetos en un contexto social determinado con el fin de recoger datos relacionados con los objetivos de la investigación.

Informantes claves: son las personas conocedoras de la problemática y están en capacidad de suministrar información detallada de los procesos que se desarrollan al interior de la Institución..

2.4. DISEÑO DE UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA

Esta investigación se desarrollará en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar, jornada tarde, para lo cual se involucrará a los diferentes estamentos que conforman a la comunidad educativa, ya que éstos son los principales agentes para suministrar la información necesaria para el análisis organizacional de la institución.

- **Universo:**

El universo poblacional del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar está conformado por 1.700 estudiantes de los cuales 600 corresponden a la jornada vespertina, también se trabajará con los padres de familia de los estudiantes, cuyo universo es de 1,000, 52 docentes, y 5 directivos.

- **Población**

La presente investigación se trabajará con la población estudiantil de los grados décimo, los cuales corresponden a los cursos de 10A - 10B de la jornada vespertina, cada curso tiene 50 estudiantes para un total de 100 estudiantes, además se trabajará con la población de los

padres de familia correspondientes a los cursos mencionados, 26 docentes de la jornada vespertina y 3 directivos de la misma jornada, el total de la población con la cual se realizará la presente investigación es de 229 personas entre estudiantes, padres de familia, profesores y directivos.

- **Muestra**

La muestra que se escogerá para esta investigación será del 50% de la población representada por la comunidad educativa de la jornada vespertina de la institución.

De esta manera la muestra estará representada por 50 estudiantes, 25 de cada grado de los 2 décimos, 50 padres de familia de dichos alumnos, 13 docentes y 3 directivos correspondientes a la jornada vespertina.

Estudiantes	50
Padres de familia	50
Docentes	13
Directivos	3
Total de la Muestra	----- 116

El total de la muestra es de 116 personas de la comunidad educativa, lo cual representa el 100% de la muestra.

2.5. FASES O MOMENTOS DE LA INVESTIGACION

Para el análisis e interpretación de resultados y atendiendo al tipo de investigación se tuvieron en cuenta las etapas realizadas, generando cada una de ellas una información valiosa que debe ser analizada e interpretada en coherencia con las preguntas formuladas, los objetivos y con la teoría que fundamenta la investigación.

- **SENSIBILIZACION**

Durante esta fase se desarrollaron varias actividades que se iniciaron con la presentación del tema de investigación a la comunidad educativa del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar, para que comprendieran la importancia del proceso de investigación que se iba a desarrollar en la institución. Fue necesario ilustrar el proceso mediante carteleras y charlas abriendo los espacios de participación de los asistentes, quienes opinaron sobre la necesidad de mejorar la estructura administrativa a partir del desarrollo de esta investigación.

Cabe destacar que este proceso de sensibilización se desarrolló en forma permanente, lo cual permitió que la comunidad educativa se involucrara en la problemática existente en la institución, facilitando la información necesaria y asumiendo compromisos en los espacios de reflexión que se generaron durante todo el proceso y que de acuerdo a la propuesta continuarían dándose de tal manera que propicie el fortalecimiento de la gestión administrativa, el liderazgo y la calidad del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

- **DIAGNOSTICO**

En esta segunda fase del proceso se obtuvo un conocimiento profundo de la problemática que vive la comunidad educativa, esto se logró a través de la aplicación de diferentes técnicas de recolección de la información, como fueron la observación participante, la entrevista, los informantes claves.

De acuerdo a la información recibida a través de los instrumentos aplicados se pudo detectar la lentitud en el diseño de un modelo pedagógico y organizacional que identifique a la institución, poca participación de la comunidad educativa para llevar a cabo

actividades, poca integración de la comunidad educativa, deficiencia en la utilización de los canales de comunicación, poca gestión administrativa. Partiendo de esta problemática el investigador y su equipo diseñaron un plan de acción apoyándonos en charlas, talleres que motiven la participación de la comunidad educativa, fortaleciendo a su vez la gestión administrativa, el liderazgo y la calidad del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

- **MOMENTO DE INTERPRETACION Y ANALISIS**

En este momento se plantea la interpretación de la fase diagnóstica, lo cual permite analizar cada uno de los problemas significativos que dan origen a unas conclusiones y recomendaciones, contrastándose con la formulación del problema y con cada uno de los objetivos generales y específicos, de tal manera que en esta fase se encuentran las respuestas de los interrogantes que conforman las preguntas problemáticas, a partir de la posición de cada uno de los actores que intervienen en la investigación y que hacen parte de la muestra poblacional.

- **MOMENTO DE INTERVENCION Y SEGUIMIENTO**

Esta fase corresponde al seguimiento que se hace a partir del análisis y de los problemas significativos como resultante de lo anterior, que implica la construcción de una propuesta cuyo plan de acción lleva inmersa la capacitación o formación de los actores para que sean éstos quienes desarrollen acciones transformacionales frente a los problemas detectados en la fase diagnóstica.

Para este efecto se desarrollaron algunos conversatorios que a partir de las discusiones se generaron algunas alternativas frente a los hechos que originan la problemática objeto de estudio.

De acuerdo al paradigma que es crítico social, se ha dado en el desarrollo de esta investigación muchas acciones transformacionales y otras se desarrollarán en la medida en que se materialice el plan de acción concebido en la propuesta que es el elemento final de ese trabajo de investigación, que con absoluta seguridad producen con su desarrollo los cambios generados a partir de la evolución de este proceso investigativo.

3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

En el desarrollo de la investigación se entrevistó a Directivos, Docentes, estudiantes y padres de familia de la jornada vespertina del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar, se diseñaron dos (2) guías de entrevistas, una para estudiantes y padres de familia y otra para Directivos y Docentes, manteniendo la correspondencia para el nivel de comprensión de los entrevistados.

Las entrevistas que se realizaron fueron estructuradas tomando como referencia las respectivas categorías definidas para la investigación: Gestión administrativa, liderazgo y calidad. Para realizar la interpretación y análisis del proceso investigativo, se tuvo en cuenta, además de la entrevista, la observación participante y el informante clave; para luego proceder a la triangulación y la confrontación teórica.

En correspondencia a lo anterior se formuló un primer interrogante tomando la categoría de gestión administrativa, el cual se expresa en los siguientes términos:

¿Cómo describes el desarrollo de la gestión administrativa que realiza la dirección en la institución?

Los estamentos a quienes se les aplicó los instrumentos como la entrevista, la observación y los informantes claves plantearon lo siguiente, en especial los estudiantes, quienes manifestaron que la gestión administrativa que realiza la dirección, carece de bases sólidas, existe mucha improvisación, no hay disposición para sacar adelante los proyectos que nos benefician, la indisciplina es total.

En este sentido el informante clave considera:

La gestión administrativa que se desarrolla en la institución por parte de la dirección necesita poner más empeño y carácter para impulsar las actividades que mejoren nuestra organización.

Con base en la observación no se evidencia una gestión administrativa dinámica, presenta muchos problemas, se ha descuidado la parte pedagógica, existe mucha improvisación.

Los padres de familia al responder al mismo interrogante coinciden con los estudiantes al manifestar que existe muchas improvisación, que la dirección debe apersonarse de su labor, debe procurar estar presente en todas las actividades que conduzcan al mejoramiento de

la institución, además él como cabeza visible de una institución en construcción debe desarrollar una gestión eficiente que beneficie a la comunidad educativa.

Sobre el mismo tópico el informante clave destaca:

La dirección debe preocuparse por satisfacer las necesidades de la comunidad, con toda sinceridad puedo decir, aquí no se realiza ninguna clase de gestión para mejorar el colegio.

La observación en este sentido apunta a destacar que no se desarrolla ninguna clase de gestión, no hay cambios notables. La improvisación permite que las estructuras organizacionales no desarrollen actividades conducentes a proyectar la institución positivamente a la comunidad.

Los docentes manifestaron que la gestión administrativa es abierta, democrática y participativa, se realiza de cara a la comunidad y que tiene en cuenta sus necesidades; otros expresan que hace falta más compromiso por parte de la dirección en lo pedagógico, su labor está centrada únicamente en la consecución de recursos económicos.

El informante clave es preciso al anotar que:

La gestión administrativa la describo como deficiente en el sentido de que la actitud de gestionar se ve en una sola dimensión, específicamente con lo que tiene que ver con la gestión de recursos económicos, pero el manejo del recurso humano y de los procesos pedagógicos es irregular, lo que genera confusión y caos administrativos.

Frente a lo planteado anteriormente se ha observado que la gestión administrativa es administrada bajo unas directrices descoordinadas, con dificultades para identificar dónde están los problemas debido a que se improvisa en todo momento cuando se organiza no se da cumplimiento oportuno a las actividades, la proyección que tiene frente a la comunidad es totalmente negativa, no existen estrategias encaminadas a orientar los destinos institucionales que muestren el avance de los procesos pedagógicos y organizacionales. Esta situación repercute indiscutiblemente en la toma de decisiones que frecuentemente se da de manera vertical y autocrática marginando a los demás actores del proceso educativo de participar activamente en la organización institucional.

Al respecto Elton Mayo desarrolla la teoría de las relaciones humanas; con la finalidad de humanizar y democratizar la administración

consideraba que el hombre es el elemento clave para el desarrollo de cualquier empresa, que no son individuos aislados, son miembros de un grupo con jefes democráticos y comunicativos que dan más participación al grupo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

Por lo tanto, la dirección debe sacar el mejor partido de los agentes que componen su unidad, proveerlo de todo lo útil para maximizar el rendimiento de la organización. En términos generales puede inferirse que la gestión administrativa precisa de una dinámica que permita direccionar la estructura organizacional, sino los diversos procesos que se desarrollan en la institución, buscando integrar, comprometer e involucrar a sus diversos estamentos hacia el logro de los objetivos establecidos por la misma, propiciando con ello un desarrollo humano y social en la comunidad educativa del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar y el contexto donde se inserta.

Un segundo interrogante a los diferentes estamentos fue acerca de ¿Describir cómo es el tipo de organización que se desarrolla en la institución? Los estudiantes consideran que existe una organización muy lenta folclórica, donde todo el mundo hace lo que le da su gana.

Existe un inconformismo general, improvisan demasiado, se requiere mayor presencia y compromiso del rector.

Un informante clave señala:

No hay la suficiente organización en esta institución, no hay orden. Hay demasiada indisciplina.

Sobre este aspecto la observación realizada determina que en la institución no se desarrolla ningún tipo de organización, no hay un modelo establecido, son expertos en improvisar.

En su respuesta los padres de familia consideran que no existe un modelo de organización desarrollado y establecido en la institución, el desorden es total. Cuando se realizan las actividades es a las carreras, en el momento no se crean los espacios para buscar el pleno desarrollo del horizonte institucional.

De la misma manera el informante clave destaca:

Cuál tipo de organización, de qué modelo hablamos. Todo aquí es desorganizado.

Al observar cuál es el modelo organizacional que se desarrolla en la institución, percibimos que es inexistente, no hay directrices encaminadas a mostrar una identidad organizacional a la comunidad educativa.

Acerca de este interrogante los docentes conceptuaron que en la institución no es claro el modelo organizacional, por lo cual es difícil identificarlo, explicarlo, algunas veces es vertical, otra es participativo, no se desarrollan los mecanismos necesarios para establecerlo.

En este sentido el informante clave considera:

En la institución no existe un modelo de organización porque se improvisa y se utilizan falsos consensos para tomar decisiones aparentes al estilo democrático participativo.

Sobre este aspecto la observación realizada determina la falta de un modelo organizacional que permita el desarrollo adecuado de una institución, convirtiéndose esto en la mejor dificultad de la organización para ubicación de un modelo organizacional que identifique a la institución y que vaya en consonancia con el modelo

pedagógico que pretende construir la institución, y que al mismo tiempo se identifique con un paradigma de investigación.

Se trabaja con lo que vaya saliendo, no existen estrategias pensadas y estructuradas para organizar, planear y ejecutar acciones tendientes a fortalecer los procesos pedagógicos administrativos y organizacionales, se aparenta un estilo de organización democrático participativo que en la realidad no se ejecuta.

La teoría burocrática de Max Weber representa una de las contribuciones más sólidas para comprender los tipos de organizaciones, además sostenía que la mayor eficiencia de la organización está en función de determinados objetivos, por lo tanto en las empresas debe existir un modelo organizacional bien definido donde la organización tiene una estructura jerárquica bien definida, donde los niveles de autoridad corresponden a las diferentes categorías de participantes; estos cargos jerárquicos encierran determinados privilegios y obligaciones definidas mediante normas limitada y específicas.

Es necesario abrir los espacios para que la parte pedagógica, la parte curricular, la parte organizacional y todos los componentes que

conforman el Proyecto Educativo Institucional están identificados con un modelo organizacional que determine el modelo pedagógico de la institución.

Referente al tercer interrogante formulado a los docentes, estudiantes y padres de familia como subcategoría referida a la planeación se expresa en los siguientes términos:

¿De qué manera participas en el proceso de la planificación institucional?

Los estudiantes en relación a la pregunta consideran que su participación en la planificación institucional es nula, n saben cómo se desarrolla ese proceso no los tienen en cuenta.

De la misma manera el informante clave dijo:

No participamos en el proceso de la planificación institucional, no estamos al tanto de ese tipo de actividades.

Sobre este aspecto la observación realizada señala que hay desconocimiento total del proceso de planificación institucional, a ellos no los involucran ni los tienen en cuenta.

En su respuesta los padres de familia consideraron que no tienen idea de cómo planean las actividades, no los invitan a participar en la planificación, no avisan de las reuniones con tiempo, todos los años es lo mismo cuando nos invitan a participar nuestra opinión es simple requisito, se queda ahí.

Sobre el mismo tópico el informante clave considera:

Hace falta planeación de las actividades que nos involucren como parte de la comunidad a organizar la institución.

Con base a la observación se evidencia que es poca la participación de los padres de familia en la planificación institucional, lo hacen cuando acuden a un llamado para entregar informe académico o disciplinario.

Para organizar, decidir y opinar sobre el rumbo institucional es poca su participación.

De la misma manera los docentes conceptúan que hace falta integración de la comunidad educativa, para planear las actividades cada estamento se reúne por separado, en la institución no se efectúan

las etapas de la planificación, falta mucho interés y compromiso de todos los actores del proceso educativo, se ha intentado a través de las jornadas pedagógicas, pero esto sólo se queda en reflexiones.

El informante clave manifiesta:

En el momento de hacer la planificación institucional se reúnen a los docentes a nivel académico, se hace toda la programación, se trazan algunos lineamientos para trabajar los planes de área, proyectos pedagógicos; en cuanto a la parte netamente administrativa, se reúne el Consejo Directivo, recibe una propuesta de datos inversión de todo el año lectivo con representación de cada estamento de la comunidad educativa.

La observación en este sentido considera que la planificación institucional que se realiza es tradicional, la que establece la ley con la participación de los docentes exclusivamente, desconociendo a los demás estamentos que hacen parte de la comunidad educativa.

Existe una marcada inclinación por lo tradicional en el proceso de realización de la planificación institucional, se ha convertido en un formalismo exigido por la ley que la institución cumple por compromiso.

En la categoría sobre liderazgo se formuló el siguiente interrogante: ¿Describe cómo se desarrolla el liderazgo en la institución por parte de la dirección? Los estamentos a quienes se les aplicó los instrumentos como la entrevista, la observación y los informantes claves manifestaron lo siguiente, en especial los estudiantes. En la institución no se desarrolla ningún tipo de liderazgo, le hace falta mucho para resaltar esa cualidad en la dirección, no hay identidad para asumir posiciones de líderes, no se preocupan por acrecentar esa capacidad en los estudiantes.

En este sentido el informante clave considera:

No existe esta cualidad de líderes en la institución por ninguna parte, el rector no toma su lugar, son algunos profesores que quieren hacer el papel del rector, esto no me parece bien.

A través de la observación realizada el liderazgo que se desarrolla es muy lento, no hay alguien que dirija a la institución hacia la consecución de metas concretas. La dirección siempre está a espaldas de la realidad de lo que verdaderamente necesitan los estudiantes; el liderazgo es más para beneficio personal que institucional.

Los padres de familia al responder el mismo interrogante consideraron que a partir de la dirección no se realiza ninguna acción para liderar proyectos que beneficien a la comunidad, los líderes son inexistentes, falta mucha organización.

Sobre el mismo tópico el informante clave considera que:

En la institución no se desarrolla el liderazgo, todos toman la vocería y ninguno asume con compromiso el liderazgo para organizar la institución.

Es evidente según la observación realizada que hace falta muchos líderes en la institución que impulsen actividades tendientes a señalar el camino, que agrupe a las personas a un propósito común, por parte de la dirección no existe voluntad para mejorar las estructuras organizacionales.

De la misma manera los docentes conceptúan que hace falta una persona que marque la pauta para liderar procesos encaminados a enfatizar y priorizar las necesidades que tiene la institución, por parte de la dirección no se ve el liderazgo efectivo.

El informante clave es preciso al anotar:

La actitud del rector debe ser de un líder que promueva el desarrollo permanente de las acciones orientadas a liderar, motivar, comunicar, coordinar y tomar decisiones, con el fin de conformar un ambiente organizacional y humano que haga posible el alcance de una educación de calidad; sin embargo, la actitud de nuestro rector es de indiferencia, pienso que le falta más liderazgo para comprometer no sólo a los docentes, sino también a toda la comunidad educativa.

Sobre este aspecto la observación realizada determina la inexistencia de un criterio unificado de liderazgo, faltan directrices coordinadas, coherentes, pero sobre todo concertadas para liderar los procesos pedagógicos y administrativos convirtiéndose la falta de liderazgo en un problema para cualquier organización, es necesario que se den procesos que animen, coordinen y ejecuten actividades para los talentos humanos, los recursos financieros, las actividades y metas y en la institución en mención; se evidencian la ausencia total de acciones de liderazgo, no hay estrategias administrativas para delegar funciones, se da una subutilización del recurso humano disponible, se cuenta con el potencial humano, pero no se le asignan claramente sus funciones a desempeñar.

El liderazgo trata de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado; enfocar la actividad a través del cual las metas y los objetivos de la

organización se puedan alcanzar; es decir, los líderes desarrollan habilidades determinadas para trabajar con y a través de las personas para obtener resultados satisfactorios.

Un segundo interrogante a los diferentes estamentos en relación a la categoría de liderazgo es: Describir cómo es tu participación en la conformación del gobierno escolar.

Al responder a esta pregunta los estudiantes manifestaron que su participación es escasa, nos limitamos a elegir a nuestros representantes, a personero y consejo estudiantil mediante las votaciones que realizan, a partir de ese momento no tenemos mayor participación, nos enteramos de lo que pasa por la vocera que elegimos del curso, a los demás estudiantes no nos tienen en cuenta.

De la misma manera el informante clave destaca:

Nosotros participamos de una forma popular, es decir, por medio del voto.

Con base en lo anterior la observación determina que los estudiantes participan en la conformación del gobierno escolar, de manera democrática y activa el Departamento de Sociales organiza las actividades para elegir a cada uno de sus representantes, especialmente al personero y representantes por curso al consejo de estudiantes.

En correspondencia al interrogante anterior los padres de familia se refieren al mismo de la siguiente manera:

Nuestra participación es muy limitada, lo hacemos cuando nos convocan para elegir representantes al consejo directivo, existe una asociación de padres de familia pero no conocemos sus miembros, los que quedamos por fuera no podemos decidir sobre situaciones que se presenten en la institución.

Sobre el mismo tópico el informante clave considera que

Como padre de familia trato de colaborarle activamente en los proyectos e iniciativas para mejorar las condiciones de nuestro plantel, pero la participación en la conformación del gobierno escolar es limitada.

La observación en este sentido apunta a destacar que en la realidad existe un divorcio de los padres de familia con la institución, ellos están aislados y su vinculación obedece más que todo a cumplir funciones administrativas que de participación.

Los docentes hicieron su aporte al afirmar que no hay políticas y planes que

garanticen la continuidad de una gestión, la participación es casi nula, se requiere los lineamientos legales de tal forma que existen los órganos establecidos por la ley. Se reúnen con frecuencia para analizar y reflexionar sobre la educación en la institución; se hacen propuestas muy buenas pero no se logran implementar. Cuando se reúne el consejo directivo reduce su trabajo a cuestiones administrativas y a la consecución de recursos para dejar todo sin terminar.

Sin embargo, el informante clave considera:

Tendríamos que escoger a cada uno de los estamentos de la comunidad educativa, a nivel de los docentes se crean los espacios de participación al parecer buenos, de pronto la institución por su carácter democrático ha propiciado su participación, por el lado de los estudiantes es muy difícil que se dé. Hay que corregir su forma de participación que a principio de año el estudiante que sea elegido genere un

programa que aterrice con las necesidades de la institución, que se definan bien las funciones del personero por parte de los padres de familia, si hay un divorcio ellos están aislados de todos los procesos de participación.

Al observar el desarrollo del proceso de participación que se genera en la institución captamos que la gente se embarca en el bus del gobierno escolar, todo bien hasta ahí, se hace el proceso, el problema viene después, no se le hace un seguimiento a este proceso; con la elección de personero y representante de estudiantes al Consejo Estudiantil, el proceso se da democráticamente participativo; los estudiantes votan, se inscriben, presentan propuestas, se enfrentan, existe una organización orientada por los docentes de sociales.

La cuestión está después como se le hace un seguimiento relacionado con la participación de los estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad en general; el gobierno escolar sí tiene las herramientas y los elementos necesarios a la mano; la experiencia y participación de los estudiantes y docentes, la forma como contribuyen, pero hasta ahora o ha habido el proceso de sentarse a escribir, de aplicar evaluaciones diagnósticas que nos permitan decir si está funcionando el gobierno escolar, o por lo menos los proyectos se están desarrollando. Hay que trabajar u operacionalizar la verdadera

esencia del gobierno escolar, porque participar en los centros educativos implica el ejercicio de la doble perspectiva social y comunitaria, integra a las comunidades educativas alrededor de intereses comunes, haciendo posible la construcción de comunidades democráticas con formas de organizaciones autónomas y prácticas ciudadanas colegiadas.

Como subcategoría de liderazgo y referida al proceso de la comunicación, esta categoría contiene el siguiente interrogante:

¿Los canales de comunicación que existen te permiten obtener una información adecuada y a tiempo?

Con relación a la pregunta que se está analizando e interpretando algunos estudiantes consideraron que los medios de comunicación utilizados para mantenernos informados no son adecuados ni eficaces, constantemente hay desinformación, algunas veces la información la dan los docentes, no hay periódico mural, antes había una asesora pero ya no funciona. Nadie sabe nada, nos enteramos de las cosas por otras personas.

Para el informante clave:

La mayoría de las veces la información es improvisada, no comunican a tiempo cuáles son las actividades a realizar en la institución, todo es de un día para otro.

Se observa poca utilización de medios adecuados para mantener informados a los estudiantes, hablan, hablan y no comunican.

Los padres de familia están de acuerdo con los estudiantes al manifestar que los medios que utilizan para comunicar no son adecuados ni eficaces. La información no es oportuna; la mayoría de las veces llega tarde; se improvisa en todo momento.

Un informante clave señala:

La información que recibimos es oportuna, adecuada y a tiempo, se preocupan porque estemos bien informados de todos los acontecimientos y actividades que se desarrollan en la institución, siempre nos brindan la información que necesitamos de los estudiantes como: entrega de boletines, reuniones, etc.

Se observa como debilidad en los procesos de comunicación que la institución no cuenta con mecanismos eficaces que mantengan a la

comunidad educativa informada de todas las actividades que se organizan.

Sobre este interrogante algunos docentes consideran que anteriormente había falencias en cuanto a canales de comunicación. Hemos corregido en parte, digamos con la teoría de lo escrito, comunicado, mensajes internos y externos, colocando carteleras.

Otros manifiestan que la información no es eficiente cien por ciento. Hay problemas de comunicación, existe desinformación, todo llega tarde.

El informante clave precisó:

No existen canales de comunicación eficientes que mantengan informados a tiempo a la comunidad educativa del desarrollo de la gestión administrativa y de los procesos pedagógicos que se dan en la institución.

La observación en este sentido considera que un problema que tiene el mundo de hoy es el problema de la comunicación y el colegio no escapa a esta realidad; los niveles de comunicación que se desarrollan dentro de la institución son aceptables, podrían ser mejores, con los

educadores se da un clima de cordialidad y camaradería, a nivel administrativo no hay una comunicación que permita involucrarlos en los procesos que desarrollan; en la parte académica si es nula la información debería existir mayor compromiso para informar de las actividades, a nivel de rectoría hay información que no se maneja como la parte económica, no hay una información que nos diga cómo están manejándose el presupuesto de la institución y qué tipo de inversión se está ejecutando, con qué capital contamos.

Los sistemas de comunicación utilizados resultan inadecuados, debilitando los procesos administrativos. La comunicación ocupa un lugar preponderante en todas las instancias del proceso administrativo, porque permite mantener abiertos los canales de información, haciendo posible la participación de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, permitiendo el desarrollo de acciones que faciliten el crecimiento institucional, generando actualización y enriquecimiento del hombre en todos sus aspectos social, cultural, etc.

Si en la institución hay una comunicación oportuna y eficiente se logra la eficiencia institucional, se definen funciones y responsabilidades y se establece un orden. Siendo la comunicación, una herramienta

fundamental para desarrollar una cultura organizacional; de la forma de comunicación que se establezca, depende la identificación de las necesidades y los mecanismos para satisfacerlos.

En la categoría sobre calidad se formularon varios interrogantes a docentes,

estudiantes y padres de familia; el primero se expresa en los siguientes términos: ¿Cómo percibes la calidad educativa que se desarrolla en la institución? Los estudiantes en particular respondieron: en la institución hay calidad porque nos educan de una manera especial, están pendientes de nosotros, otros estudiantes consideran que las improvisaciones en las actividades que se desarrollan originan una calidad educativa deficiente.

Al respecto de este interrogante el informante clave manifestó:

Percibo muy buena calidad educativa ya que contamos con muy buenos profesores. La dirección nos brinda todo el apoyo que necesitamos.

Sobre este aspecto la observación realizada determina que en la institución cuenta con un talento humano muy preparado que está siendo subutilizado, en su planta física ha mejorado, pero al momento

de analizar el desenvolvimiento de los procesos pedagógicos y administrativos notamos que no sabemos dónde está la calidad.

En sus respuestas los padres de familia consideraron que la calidad educativa que se percibe es muy buena, se cuenta con buenos profesores, que orientan y ayudan, de la parte administrativa no podemos decir lo mismo.

En este sentido el informante clave dijo:

La improvisación de todas las actividades nos hace percibir que la calidad educativa es mala a pesar de que se cuenta con el profesorado bien preparado.

Con base en la observación se evidencia una calidad educativa deficiente, no se generan estrategias encaminadas a propiciar calidad que le muestre a la comunidad educativa identidad en sus procesos organizacionales.

Los docentes conceptúan que en el momento la calidad educativa no es la mejor; pudiera serlo si se fortaleciera en toda la institución el liderazgo de la gestión administrativa, se tuvieron en cuenta las etapas

del proceso pedagógico, mayor responsabilidad y compromiso de toda la comunidad educativa.

El informante clave es preciso al anotar que:

Existe una calidad educativa anárquica debido a la falta de una propuesta pedagógica institucional concertada.

Es importante destacar como parte de la observación el mejoramiento de la planta física, pero también hay que mencionar el deterioro en que se encuentran las sillas, los baños, no hay ayudas didácticas cuando se realiza el inventario de los materiales con que cuenta la escuela, se evidencia la falta de algo y nadie responde.

Una buena educación de calidad es aquella que proporciona a los estudiantes la satisfacción de sus necesidades y la formación necesaria para que sean capaces de proyectarse a la sociedad, en la institución es de muy bajo nivel, no hay un plan que conduzca a mejorar organizacionalmente, se producen intentos. Pero en eso se quedan. Hay limitaciones en la calidad, resultado de no tener una

identificación del modelo pedagógico y establecer un compromiso real para construirlo.

Al referirnos al siguiente interrogante establecido como indicador en la categoría de calidad expresado así: ¿Cómo contribuye la dirección a que se desarrolle una educación de calidad? Los estudiantes manifestaron que la dirección no está aportando lo suficiente para que se dé un ambiente de calidad, faltan muchos profesores, diéramos medio año sin profesor de informática; hay horas que nunca se dan, el rector cuando se le necesita no está.

Sobre el mismo tópico el informante clave considera:

La verdad no he visto que la dirección contribuya a que haya calidad en la institución, porque los baños están en mal estado, las sillas deterioradas, salones sin piso y sin abanico, puede haber calidad así y el rector no veo que hace nada.

Con base en la observación realizada la dirección no contribuye a que se desarrolle una educación de calidad, se aparta de los procesos pedagógicos y está muy pendiente a la consecución de recursos y se olvida de la parte académica, al final esa consecución de recursos es a medias, se empiezan las obras y no se terminan.

Los padres de familia al responder al mismo interrogante consideraron que en esta institución el rector realiza excelente contribución para mejorar los procesos educativos para que haya calidad porque cuenta con muy buenos docentes y ha buscado los recursos para mejorar la planta física y tiene docentes responsables.

En este sentido el informante clave señala:

La dirección no está dando lo mejor de sí para crear las condiciones y se propicie una educación de calidad.

Sobre este aspecto la observación realizada determina la falta de interés y compromiso de parte del directivo y todos los docentes por canalizar esfuerzos que satisfagan las necesidades de la comunidad educativa en procura de una educación de calidad.

Se han intentado cambios a través de las jornadas pedagógicas en la institución, pero éstas sólo quedan en reflexiones que no generan cambios sustanciales para una educación de calidad.

Los docentes en su gran mayoría consideran que la improvisación es el enemigo de toda organización y si no hay metas claras y bien definidas imposible que se genere calidad educativa.

La dirección no ha sentado las bases para generar calidad, no ha logrado integrar a toda la comunidad educativa para ese propósito y esto se considera fundamental para lograr una educación de calidad.

El informante clave considera que:

La actitud de la dirección es de indiferencia y conformismo conoce el bajo nivel y no contribuye para nada por desarrollar unas estrategias que originen calidad. Solamente canaliza sus esfuerzos en la consecución de recursos.

La observación en este sentido señala que la dirección trabaja a espaldas de la realidad institucional, al no tener en cuenta sus necesidades e intereses no se preocupa por la parte formadora que es la que genera calidad, su afán es conseguir dinero para dejar todo a medias. No existe un líder que jalone e impulse el verdadero proceso administrativo y pedagógico y la calidad en una institución está determinada por la coherencia de todos los factores que intervienen

en un sistema educativo y esa calidad se construye en la medida que exista una identidad organizacional.

A la pregunta formulada ¿Cómo describes la eficiencia y la eficacia de la administración? Los estudiantes al referirse a este interrogante dijeron que les parecía que la administración es eficiente porque organiza y está pendiente de todas las actividades que se desarrollan en la institución. La labor que realiza la dirección es sobresaliente porque busca el recurso económico para mejorar las condiciones de infraestructura.

Otros estudiantes consideran que no hay eficacia ni eficiencia en la administración, están acostumbrados a decir que van a realizar las actividades y realizan otra que no estaba programada. En este sentido el informante clave manifiesta que:

La eficiencia y la eficacia de la dirección no se ve, se necesita mayor compromiso para organizar y dirigir esta institución-

Sobre ese aspecto, la observación determina que en la institución como todo se improvisa, la eficiencia es difícil de percibir, no hay un desarrollo eficaz de los procesos administrativos y pedagógicos,

incidiendo de manera negativa en la organización de las actividades que se desarrollan.

Los padres de familia al responder al mismo interrogante señalaban que la eficiencia y la eficacia no es ni mala ni buena, falta más compromiso de parte del director y de la comunidad en general; se nota una lentitud en la ejecución de los proyectos.

Sobre el mismo tópico el informante clave considera que:

A decir verdad la eficiencia es satisfactoria son eficientes y eficaces para la consecución de recursos, por eso han sacado el colegio adelante.

Con base en la observación, la gestión no es eficiente ni eficaz, existe caos administrativo que origina un deterioro progresivo de cada instancia respectiva, se presentan dificultades en la estructura organizacional.

Al responder sobre la pregunta formulada los docentes consideraron que pese a que existe las instancias administrativas la eficiencia y la eficacia no se nota, debe existir mayor conocimiento de los actos administrativos por toda la comunidad, ya que se muestra eficiencia

en la gestión administrativa para gestionar proyectos, pero no hay eficacia académica.

El informante clave es preciso al anotar que:

La eficacia y la eficiencia es inapropiada falta formación teórica y conceptual sobre el manejo administrativo y pedagógico con la finalidad de desarrollar actividades conducentes al crecimiento institucional.

Sobre este aspecto la observación realizada determina que a pesar de procurar el mejoramiento de algunos aspectos de la institución, específicamente lo relacionado con la planta física no se ha logrado garantizar a la comunidad educativa una educación de calidad, una eficiencia permanente ligada a la eficacia de los procesos administrativos y pedagógicos que realmente le den solución a la problemática que se presenta en la institución, porque la eficiencia son todos los mecanismos que se utilizan, todas las estrategias, todas las conductas que se tienen en cuenta para conseguir un objetivo en la institución, no se establecen ese tipo de estrategias.

La eficacia por lo tanto, garantiza la solución de una problemática que presente cualquier institución y que esa solución beneficie a la comunidad educativa; y un artífice importante en la consecución de la calidad lo constituyen la buena gestión administrativa que realiza la dirección, que establezcan grados de compromiso de parte de los docentes y padres de familia, por eso es necesario abrir espacios de participación, cambiar de actitud y de concepciones que garanticen el ser, el saber y el hacer de los procesos pedagógico y administrativo a través de la concertación y socialización de todas las actividades que se desarrollan en la institución para garantizar eficiencia y eficacia de ese modelo pedagógico que identifica a la institución.

Como subcategoría de calidad y referida al proceso pedagógico se ha planteado el siguiente interrogante: ¿De qué manera los procesos pedagógicos y el currículo diseñado contribuyen a la buena formación del estudiante?

Los estamentos a quienes se les aplicó los instrumentos como: la entrevista, la observación y los informantes claves manifestaron lo siguiente, en especial los estudiantes, quienes consideraron que los procesos pedagógicos contribuyen eficientemente a nuestra formación

y el currículo diseñado nos prepara para proyectarnos a la sociedad y salir con una modalidad comercial; de la misma manera algunos estudiantes conceptúan que los procesos pedagógicos que se desarrollan no benefician a nadie; existe un sólo desorden. Hay estudiantes que aún no han recuperado asignaturas desde el 95. Boletines este año no han entregado y el currículo diseñado es obsoleto, no recoge nuestras inquietudes.

En este sentido, el informante clave considera que:

Pienso que en estos cinco años que tengo de estar en esta institución hemos dado asignaturas que son de relleno, no sirven para nada, como es el caso de legislación laboral.

Es importante como parte de la observación destacar que en la institución no se planifican las actividades ni se ejecutan las etapas del proceso administrativo. El currículo fue diseñado por un grupo de líderes comunitarios que pensaron que era lo mejor para la comunidad, una modalidad técnica comercial; no hubo un proceso de investigación que determinara qué era lo que la institución podía ofrecerle a la comunidad.

Los padres de familia consideraron que los procesos pedagógicos contribuyen de manera excelente a la buena formación académica y moral de nuestros hijos; están pendientes de su disciplina; las áreas que enseñan satisfacen sus necesidades, aprenden por lo tanto a comportarse, a ser personas de bien. Otros padres de familia señalaban que como existe improvisación y desorganización en las actividades. La calidad de los procesos pedagógicos no se nota; las áreas de estudio no sabemos si sirven o no; de la misma maneja el informante clave considera que:

Como no intervenimos en la planificación que usted mencionaba antes no sé cómo se desarrollan y cómo contribuyen esos procesos pedagógicos a la formación de mis hijos; las asignaturas las escogen sin tenernos en cuenta

Según la observación realizada en la institución, a estas alturas todavía no se ha entregado boletines, se ha realizado una sola reunión de padres de familia para dar un informe verbal; entregaron planillas de primer y segundo trimestre sin indicadores de logros, porque no hay papelería, reuniones por curso para determinar la insuficiencia de los estudiantes no se han realizado, los eventos y programas como 20 de

Julio, 7 de Agosto, Día de la Democracia, semana por la paz no se han realizado; se estableció reestructura, el Proyecto Educativo Institucional, creando comisiones por componentes, se realizó un solo taller y quedó ahí, van a hacer visita de núcleo y no sabemos si está totalmente reestructurado o lo elaboró el rector con su grupo de asesores.

En relación a la pregunta que se está analizando e interpretando, los docentes consideran que los procesos pedagógicos están demasiado restringidos o supeditados a un solo aspecto que estamos en mora de construir un currículo que satisfaga los intereses de la comunidad; no existe una metodología variada y acorde a cada situación que contribuya de manera eficaz a la formación del estudiante.

En este sentido el informante clave manifestó:

Ahora mismo estamos reuniendo qué es lo que tenemos, con qué elementos teóricos contamos para ver hasta dónde esos elementos teóricos que tenemos hoy en día fortalecen el desarrollo de los procesos pedagógicos, en otras palabras, hemos iniciado un proceso de reingeniería del currículo, eso equivale a reconocer que se han cometido errores en el pasado y que estamos en un proceso de construcción del currículo.

En correspondencia a lo anterior se ha observado que los procesos pedagógicos y el currículo diseñado no contribuyen a la formación de los estudiantes en el sentido de lo planteado en los lineamientos filosóficos establecidos en el PEI porque no hay coherencia con los propósitos pedagógicos y el currículo diseñado.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones según el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

4.1. CONCLUSIONES

|Una vez analizados e interpretados los resultados obtenidos al aplicar a los diferentes estamentos, los instrumentos, entrevistas, charlas con informantes claves y la observación, se puede determinar de qué forma se desarrolla la gestión administrativa, el liderazgo y la calidad en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

A partir de este análisis y de la contrastación con los objetivos y formulación del problema, se generaron las siguientes conclusiones:

- Inexistencia de estrategias administrativas encaminadas a orientar los destinos institucionales.
- Pocos avances de los procesos pedagógicos y organizacionales.
- La institución carece de un modelo pedagógico y organizacional.

- Escasa participación de los diferentes estamentos en la planificación institucional.
- Las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, control y evaluación) no se realizan.
- Se evidencia la ausencia total de acciones de liderazgo.
- Faltan directrices coordinadas, coherentes pero sobre todo concertadas para liderar procesos pedagógicos y administrativos.
- El gobierno escolar ha sido conformado según lo estipula la nueva normatividad, pero su funcionalidad no es efectiva.
- Deficiencia de los canales comunicativos.
- Calidad educativa deficiente.
- La gestión administrativa no posibilita acciones que conduzcan a la prestación de un servicio educativo eficaz y eficiente.

- Existe problemas de responsabilidad y cumplimiento de funciones en el docente.
- Bajos niveles de compromiso y pertinencia.
- Los procesos pedagógicos y el currículo diseñado no contribuye a la formación del estudiante.
- Poco seguimiento a las actividades que se desarrollan.

4.2. RECOMENDACIONES

Tomando como referencia las conclusiones realizadas, se hace necesario plantear las siguientes recomendaciones con el fin de posibilitar el fortalecimiento de la gestión administrativa, el liderazgo y la calidad en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

- Diseñar estrategias administrativas que permitan orientar la estructura organizacional, para mejorar los procesos pedagógicos y alcanzar la calidad educativa.

- Dinamizar en la gestión administrativa los procesos pedagógicos y organizacionales.

- Creación del modelo organizacional que identifique a la institución.

- Fomentar los espacios de participación democrática.

- Potencializar las etapas del proceso administrativo.

- Implementar acciones de liderazgo conducente a mejorar la estructura organizacional.

- Desarrollar estrategias para mejorar la comunicación entre los estamentos.

- Fortalecer la identidad organizacional con la finalidad de cualificar la calidad educativa.

- Mejorar procesos curriculares y pedagógicos para elevar niveles de calidad.

- Realizar actividades tendientes al mejoramiento y la concientización del docente en su responsabilidad.
- Conformar grupos de trabajo con los estamentos de la comunidad educativa con la finalidad de elevar niveles de compromiso.
- Desarrollar estrategias para realizar seguimiento a las actividades programadas.
- Divulgación o fortalecimiento y seguimiento de los procesos pedagógicos.
- Apuntar hacia el desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos, eficaces y eficientes.
- Operacionalizar las funciones del gobierno escolar

(Ver Figura 2)

4.3. VALIDACION DEL PROCESO DE LA INVESTIGACION

Después de haber realizado la interpretación y el análisis, las conclusiones y las recomendaciones del presente trabajo de investigación, se convocó a una reunión a todos los estamentos que hicieron parte de la muestra en este proceso de recolección de información, con la finalidad de socializar los resultados obtenidos y a la vez conseguir la validación del proceso investigativo desarrollado.

Reflexionando sobre el desarrollo de la estructura organizacional, pedagógico y administrativo en la institución, se dio inicio a la socialización del presente trabajo de investigación, tomando como punto de referencia la interpretación y el análisis realizado resultantes de la información obtenida, la cual arrojó unas conclusiones y éstas a su vez generó unas recomendaciones para tener en cuenta. Luego se procedió a abrir los espacios de participación de los asistentes, quienes en su gran mayoría estuvieron de acuerdo con la información que estaban recibiendo, de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, sin embargo, es preciso expresar la opinión de algunos docentes al señalar la imperiosa necesidad de cambiar la estructura organizacional y la forma de gestión que se desarrolla en la institución,

si ésta cambia se logra gradual y sistemáticamente la transformación de los procesos pedagógicos, administrativos y organizacionales.

De acuerdo con lo planteado anteriormente y teniendo en cuenta las conclusiones y recomendaciones se establece una propuesta con la cual, se pretende señalar el camino para solucionar la problemática que se vive en la institución, relacionada con la forma de dirigir, gestionar, liderar y organizar una institución educativa como el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar del Distrito de Barranquilla.

PROPUESTA

**LA GESTION ADMINISTRATIVA COMO GESTORA DEL
FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Y LA CALIDAD EDUCATIVA
EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EL COLEGIO DE
BACHILLERATO DEL BARRIO SIMON BOLIVAR**

INTRODUCCION

Un factor de vital importancia en la vida del hombre es la educación, a través de ella se puede llegar a la construcción del ser y la conciencia, como también a la transformación de la realidad.

De ahí se desprende que la mayor riqueza adquirida de un país es su gente desarrollada en todas sus dimensiones y motivada para avanzar a lo largo de su vida hacia niveles más altos del conocimiento, de desempeño y de aportes al bien común.

Por lo tanto, la educación debe ser vista como una de las variables que requiere mayor atención, mayores recursos, esfuerzo y voluntad para que sea realmente aprovechada por las personas; además debe evolucionar al ritmo de los cambios que se van presentando en las diferentes épocas.

Sobre este aspecto las propuestas de la Ley 115 o Ley General de Educación de 1994 y la Constitución Política de 1991, contienen elementos que sin duda conducirían a un mejoramiento de la calidad de la educación. Por tal motivo se hace necesario que la empresa educativa identifique y ventile los cambios que urgen a su interior.

Por ello, la conceptualización que se tiene sobre el manejo que se le debe dar a los procesos administrativo y organizacionales, a la gestión del directivo docente por una parte y de la prospectiva como técnica para visualizar el futuro, por la otra; lleva a las instituciones educativas a reflexionar sobre el manejo que se le viene dando para lograr una nueva visión sobre las estructuras administrativas y organizacionales y lograr calidad en los procesos que identifican y estructuran la educación.

Por lo anterior, la presente propuesta señala un horizonte encaminado a orientar los destinos institucionales, con el propósito de generar un cambio de mentalidad y de actitud de los docentes y en general de la comunidad educativa, propiciando una gestión administrativa que fortalezca el liderazgo y la calidad educativa que ofrece el Colegio de

Bachillerato del barrio Simón Bolívar; para tal efecto se desarrollará un plan de acción que contiene los problemas significativos y la manera como éstos serán ejecutados, buscando las posibles alternativas de solución a las debilidades detectadas en la fase diagnóstica.

La propuesta está conformada por seis actividades fundamentales, los cuales están diseñados para lograr una nueva visión en la estructura administrativa y organizacional, a saber:

1. Sensibilización a la comunidad educativa para el desarrollo de la propuesta.
2. Diseñar estrategias administrativas que apunten a orientar la estructura organizacional.
3. Fomentar los espacios de participación democrática de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa.
4. Fortalecer los medios y canales de comunicación.

5. Desarrollar estrategias para realizar seguimiento, control y evaluación de los diversos procesos institucionales.

6. Implementar acciones de liderazgo conducentes a mejorar la gestión administrativa.

Para su aplicación y éxito de la propuesta es de vital importancia la participación y compromiso de la comunidad educativa en todas las actividades programadas, ya que su función es guiar y conducir a la institución hacia la calidad.

JUSTIFICACION

El Estado colombiano con la promulgación de la Ley General de Educación se ve en la necesidad de repensar y asumir los procesos educativos, donde exista la equidad, la cooperación y la participación de los individuos,.

Acorde con estos planteamientos, toda empresa educativa debe reflexionar sobre su quehacer cotidiano y de esta manera analizar y modificar las falencias en la estructura organizacional, es así como

hoy surge una propuesta de enfrentar el desafío de reconceptualizar y transformar a las instituciones educativas, propiciar un cambio en los procesos administrativos y pedagógicos orientado eficazmente hacia la calidad, a partir de la misma comunidad educativa, con la finalidad de dinamizarlos y de esta manera cambiar su realidad. Frente a este panorama la propuesta adquiere plena validez porque permite direccionar el camino para fortalecer la gestión administrativas, el liderazgo y la calidad mediante el cambio de actitud y mentalidad de los diferentes estamentos del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar para mejorar el servicio educativo. Y de esta manera la propuesta se convierte en eje fundamental que lleve a la institución hacia la calidad, beneficiando de esta forma a la comunidad educativa.

(Ver Figura 3)

OBJETIVOS

• OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estilo de gestión administrativa que posibilite el fortalecimiento del liderazgo y la calidad educativa en los procesos organizacionales en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

• OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Motivar a la comunidad educativa sobre la propuesta a desarrollar para mejorar los diferentes procesos institucionales.

- Diseñar estrategias que apunten a orientar la estructura organizacional.

- Organizar espacios que permitan la participación de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa.

- Optimizar los medios y canales de comunicación utilizados en la institución por los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- Implementar criterios de seguimiento, control y evaluación en los diversos procesos que se desarrollan en la institución.

FUNDAMENTOS

• FUNDAMENTOS FILOSOFICOS

La propuesta se orienta en una concepción holística del hombre en sus dimensiones social, cultural e histórica en consonancia con la Ley General de Educación, cuando se refiere a la educación como un proceso de formación permanente e integral en su artículo.

Es bien sabido que el individuo se integra con la comunidad de su entorno asumiendo los desafíos que le imponen, por lo tanto en esta medida el hombre crea cultura y hace historia.

La filosofía es concebida como el proceso y el resultado del pensamiento humano encaminada a transformar y conocer la realidad última en la que se encuentra el individuo; es decir, es teoría y praxis,

contemplación y acción. Por lo tanto, se sugiere un cambio de paradigma, de práctica y acción en los procesos administrativos, pedagógicos y organizacionales para ir construyendo el horizonte institucional que permita direccionar y fortalecer la estructura organizacional.

• **FUNDAMENTO LEGAL**

La presente propuesta para su construcción y desarrollo se fundamenta en la Constitución Política Nacional de 1991 en su artículo 67, que dice: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación que será obligatoria” y la Ley General de Educación en su artículo 4 que habla sobre la gestión de calidad y cubrimiento del servicio. El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación, especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso

educativo²³. Supone este artículo que la cualificación está dada por una buena gestión que posibilite un ambiente y producto de calidad en todos los procesos que se desarrollan en la institución, de esta manera al aparecer la Ley General de Educación se revolucionó la estructura organizacional de la educación en Colombia, y por ende la concepción funcional, estructural y organizativa de la empresa educativa.

• **FUNDAMENTOS PEDAGOGICOS**

Para detectar los intereses y necesidades de una institución educativa se debe conocer la situación real para luego plantear soluciones conjuntas con la participación de toda la comunidad educativa y en beneficio de la institución, además se planea con el fin de prevenir lo que puede ocurrir y los medios para alcanzar los objetivos.

Después de la planeación se continúa con la organización, con la finalidad de distinguir los niveles de autoridad y responsabilidad y continuar con la puesta en marcha de todo lo planeado, para luego ejercer el control y la evaluación de los procesos que se logren ejecutar.

²³ Ley General de Educación.

Todos estos pasos son fundamentales a la hora de desarrollar los procesos administrativos ejecutando de manera organizada y coherente las actividades pedagógicas.

Por lo tanto, para el desarrollo de la propuesta es importante que se dé una integración entre lo administrativo y lo pedagógico, utilizando elementos como la comunicación, la participación, el liderazgo y el compromiso de los estamentos que conforman la comunidad educativa donde la calidad va a estar determinada por el cambio de actitud de todos los actores involucrados en el proceso organizacional.

- **FUNDAMENTOS EPISTEMOLOGICOS**

Para concebir al hombre integralmente, es necesario recurrir al proceso de formación integral como punto de partida, donde la calidad educativa sirva de elemento clave y articulado para que el hombre transforme la sociedad actual.

La autonomía consagrada en el artículo 77 de la Ley General de Educación brinda la posibilidad a las instituciones educativas de

organizarse y tener autonomía para ejecutar y desarrollar libre y coherentemente el proceso educativo.

Para que en las instituciones educativas exista una verdadera autonomía en las actividades administrativas pedagógicas y organizacionales es importante asumir los planteamientos de Cecilia Correa de Molina, quien sostiene “que ha llegado la hora en que los directivos de las instituciones educativas cambien los estilos de administración y el clima organizacional que vienen utilizando, ya que éstos no garantizan el logro de la visión, misión, propósitos y objetivos institucionales.

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que una adecuada gestión administrativa debe propender por mejorar los procesos pedagógicos, realizar innovaciones que conlleven a estructurar la calidad educativa existente en la institución.

Por lo tanto, es importante reestructurar y adecuar la manera de gestionar, de administrar y de liderar procesos en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar por una que cumpla adecuadamente las condiciones de la administración moderna e

implementar las etapas del proceso administrativo y el liderazgo efectivo, planeando las actividades y realizando el siguiente control y evaluación continua y permanentemente.

(Ver Figura 4)

OPERACIONALIZACION DE LA PROPUESTA

LOGROS OBTENIDOS EN EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Al plantear e implementar la propuesta se pueden describir los siguientes logros:

Después de analizado e interpretado los resultados del proceso investigativo se procede a la elaboración de un plan de acción teniendo en cuenta las recomendaciones establecidas en el trabajo general, para luego iniciar con la primera fase del plan de acción como es la sensibilización y socialización de la propuesta realizada con toda la comunidad educativa.

La propuesta ha sido de gran aceptación por toda la comunidad educativa porque contribuye en gran medida a mejorar los procesos pedagógicos administrativos y organizacionales de la institución, de tal forma que la sensibilización facilitó la motivación de cada estamento para participar en el desarrollo de la propuesta y determinar con base en las necesidades planteadas en el plan de acción, qué tipo de estrategias son pertinentes para mejorar la gestión administrativa, el liderazgo, la comunicación y la participación, cuyo

propósito es mejorar la calidad educativa en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

Por lo tanto, dentro de los logros que se han obtenido en el desarrollo de la presente investigación se destacan los siguientes:

- En lo que respecta a la gestión administrativa, los directivos y algunos docentes tomaron la iniciativa de adelantar estudios de postgrado y desarrollar una serie de acciones y eventos como consecuencia de este proceso de investigación, cuestionándose la actividad pedagógica, administrativa y organizacional; a partir de este proceso existe mayor confianza, mayor acercamiento con todos los miembros de la comunidad educativa.

- El liderazgo ha sido entendido como elemento clave para la transformación de los procesos que se desarrollan al interior de la institución y los directivos docentes se han convertido en el motor principal que posibilite potencializar el recurso humano y contribuir al mejoramiento en la calidad educativa. Todo esto como resultado del proceso investigativo que ha generado el cambio en la forma de gestionar y liderar los procesos pedagógicos y administrativos del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

- La comunicación se ha convertido en la estrategia fundamental e importante para mejorar la organización interna de la institución, ya que la información llega oportunamente, mejorando las relaciones interpersonales. Hay permanente socialización de la información a todos los miembros de la comunidad educativa, todo esto ante la necesidad de estructurar la parte pedagógica y administrativa del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar resultante del proceso investigativo desarrollado durante dos años para propiciar el cambio en la cultura organizacional.

- Es interesante destacar en lo que respecta a la participación que se han abierto los espacios de participación, con jornadas pedagógicas, donde se estrechan los lazos de amistad, de diálogo, se intercambian ideas y se hacen reflexiones frente a la problemática sentida de la institución. Los estamentos educativos del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar están comprometidos, se han sensibilizado ante los diferentes problemas que aquejan la institución, pero fundamentalmente ante la necesidad de seguir contribuyendo a fortalecer la gestión administrativa para alcanzar la calidad educativa.

- Los anteriores logros muestran en la práctica cómo se han obtenido cambios en la institución para transformar la realidad institucional, cómo se ha desarrollado y se ha interiorizado el valor de la comunicación, de la participación, de la importancia del liderazgo y de administrar y organizar eficazmente una institución, propósito inicial de esta investigación para que no sea un proceso acabado que debe seguir reconstruyéndose en forma permanente; consciente de lo anterior, la investigadora planteó el desarrollo de una propuesta que permita la consecución de los objetivos formulados y así sacar adelante el trabajo investigativo.

BIBLIOGRAFIA

ARENAS H., Nidia E. La administración en la empresa educativa. Segunda Edición. Nidia Arenas Editora, 1984.

BOXWELL, Robert. Benchmarking. Para competir con ventajas. Madrid: Mc Graw-Hill, 1994.

CERDA GUTIERREZ, Hugo. Cómo elaborar proyectos. Tercera edición. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1995.

CORREA DE MOLINA, Cecilia. Administración estratégica y calidad integral, en la institución educativa. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1997.

COLOMBIA. Al filo de una oportunidad. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1995.

Constitución Política Nacional. Santafé de Bogotá, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4a. edición.

CROSAY, Phillip. Desarrollo gerencial hacia la calidad total.

DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Editorial Mc Graw-Hill, 1996.

DELGADO SOU GADEA, Kenneth. Evaluación y calidad de educación. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1996.

D'SOULA, Anthony. Descubre tu liderazgo. Primera edición. Sao Paulo, Brasil, 1996.

DRUCKER, Peter. Gerencia para el futuro. Bogotá: Norma, 1993.

_____. El líder del futuro. Bilbao: Densto S.A., 1996.

GALINDO, Munch. Fundamentos de la administración. México, 1993.

HABERMAS, Jurgen. Conciencia moral y acción comunicativa. Barcelona-España: Planeta Agostini, 1994.

Ley General de Educación. Santafé de Bogotá, 1994.

MARIÑO. Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. Colombia: TM Editores.

ORDOÑEZ PACHON, Carlos. Administración y desarrollo de comunidades educativas. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1995.

POZNER, Pilar. El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Argentina: Aique, 1995. Cap. 3.

ROMERO DIAZ, Augusto. Administración de la educación. Introducción al estudio de la gestión administrativa en las instituciones escolares. Bogotá, 1985. p. 53 a 59.

SERNA G., Humberto. Gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Editores, 1997.

SPENDOLINI, Michel. Benchmarking. Santafé de Bogotá: Norma, 1994.

TAPSCOOTT DON, Castos. Cambios de paradigmas empresariales. Liderazgo por resultados. Documento No. 6. Santafé de Bogotá D.C., Agosto 6 de 1998.

ANEXOS

Anexo A
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA
FACULTAD DE EDUCACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA

MODELO DE ENTREVISTA APLICADA A: DIRECTIVOS Y
DOCENTES

TITULO: El liderazgo y su incidencia en el fortalecimiento de la gestión administrativa y la calidad del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar del Distrito de Barranquilla.

OBJETIVO: Obtener información sobre aspectos fundamentales de los procesos pedagógicos, administrativos y organizacionales que se desarrollan en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

1. ¿Cómo describes el desarrollo de la gestión administrativa que realiza la dirección?
2. Explica cuál es el modelo organizacional que se desarrolla en la institución.
3. Explica cómo se lideran los procesos administrativos y pedagógicos en esta institución.

4. Describe cómo es tu participación en la conformación del gobierno escolar.
5. ¿Cómo describes la calidad educativa que se desarrolla en la institución?
6. ¿Cómo contribuye la dirección a que se dé una educación de calidad?
7. ¿Cómo describes la eficiencia y la eficacia de la gestión administrativa?
8. ¿Consideras que los procesos pedagógicos y el currículo diseñado contribuyen a la formación de los estudiantes?
9. ¿Cuáles son los canales de comunicación que existen para mantener informada a la comunidad educativa de las actividades que se desarrollan en la institución?
10. ¿De qué manera participas en el proceso de la planificación institucional?

Anexo B
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA
FACULTAD DE EDUCACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA

MODELO DE ENTREVISTA APLICADA A: ESTUDIANTES Y
PADRES DE FAMILIA

TITULO: El liderazgo y su incidencia en el fortalecimiento de la gestión administrativa y la calidad del Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar del Distrito de Barranquilla.

OBJETIVO: Obtener información sobre aspectos fundamentales de los procesos pedagógicos, administrativos y organizacionales que se desarrollan en el Colegio de Bachillerato del Barrio Simón Bolívar.

1. ¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa realizada por la dirección?
2. Describe cómo es el tipo de organización que se desarrolla en la institución.
3. Describe cómo se desarrolla el liderazgo en la institución por parte de la dirección.

4. Describe cómo es tu participación en la conformación del gobierno.
5. ¿Cómo percibes la calidad educativa que se desarrolla en la institución?
6. ¿Cómo contribuye la dirección a que se desarrolle una educación de calidad?
7. ¿Cómo describes la eficiencia y la eficacia de la dirección?
8. ¿De qué manera los procesos pedagógicos que se desarrollan en la institución contribuyen a tu formación?
9. ¿Los canales de comunicación que existen te permiten obtener una información adecuada y a tiempo?
10. ¿De qué manera participas en la planeación institucional?

Anexo E.

**ENTREVISTAS REALIZADAS A LA
COMUNIDAD EDUCATIVA DEL COLEGIO DE
BACHILLERATO DEL BARRIO SIMON BOLIVAR**