

**PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES EN RELACIÓN A LOS PROCESOS DE LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN ANTERITO DE
LA CIUDAD DE MONTERÍA**

Autores:

**Mauro David Arteaga Fuentes
Tatiana Paola Negrete Regino**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GERENCIA DE INSTITUCIONES
DE EDUCACIÓN
CARTAGENA
2017**

**PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES EN RELACIÓN A LOS PROCESOS DE LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN ANTERITO DE
LA CIUDAD DE MONTERÍA**

Autores:

**Mauro David Arteaga Fuentes
Tatiana Paola Negrete Regino**

**Tesis presentada como requisito para optar por el título de Magister en Educación con
Énfasis en Gestión de Instituciones Educativas**

Director:

William Arellano Cartagena

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GERENCIA DE INSTITUCIONES
DE EDUCACIÓN
CARTAGENA
2017**

Contenido.

Introducción.....	9
CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1. Descripción del problema.....	11
1.2. Planteamiento del problema.....	16
1.3. Objetivos de la Investigación	16
1.3.1. Objetivo General.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos.	16
1.4. Justificación.....	17
1.5. Marco teórico referencial	21
1.5.1. Antecedentes de Investigación.....	21
1.5.2. Bases teóricas.....	28
1.5.3. Bases conceptuales.....	41
CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	43
2.1. Paradigma, enfoque y tipo de Investigación	43
2.2. Método de análisis.....	43
2.3. Técnica de análisis	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	45
2.5. Población.....	46
2.6. Muestra.....	47

CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.1. Caracterización de la Institución Educativa San Anterito.....	49
3.1.1. Historia de la Institución.....	49
3.1.2. Proyecto Educativo Institucional.....	52
3.1.3. Caracterización de los estudiantes.....	53
3.1.4. Caracterización de los docentes.....	58
3.1.5. Caracterización de los directivos.....	60
3.2. Percepciones de los docentes de la Institución Educativa San Anterito en relación a los procesos de la gestión institucional.....	61
3.2.1. Percepciones del docente en relación a los procesos de la gestión académica.....	63
3.2.2. Percepciones del docente en relación a los procesos de la gestión administrativa y financiera.....	77
3.2.3. Percepciones del docente en relación a los procesos de la gestión comunitaria.....	82
3.3. Diferencias entre las percepciones de los docentes en relación a los procesos de la gestión institucional.....	90
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
4.1. Conclusiones	120
4.2. Recomendaciones.....	124
Referencias bibliográficas.....	129
Anexos	127

Listado de figuras.

Figura 1. Autoevaluación I.E. San Anterito 2012-2015. Fuente. Elaboración propia, 2016.....	13
Figura 2. Muestra de grupos focales de la población. Fuente. Elaboración Propia, 2016.....	48
Figura 3. Muestra de entrevistas semiestructuradas. Fuente. Elaboración Propia 2016.....	48
Figura 4. Distribución estudiantes por nivel y sexo. Fuente. DANE, 2015.....	55
Figura 5. Distribución de estudiantes por sexo. Fuente: SIMAT, 2015	55
Figura 6. Distribución de estudiantes por edades. Fuente. SIMAT, 2015.....	56
Figura 7. Tipo de familia del estudiante. Fuente: SIGCE, 2015.....	56
Figura 8. Nivel de escolaridad acudientes. Fuente. Proyecto Pedagógico 2015.....	57
Figura 9. Estrato grupos familiares. Fuente. SIGCE, 2015.	57
Figura 10. Ingresos mensuales familiar. Fuente. I.E. San Anterito, 2015.	58
Figura 11. Vinculación laboral docentes San Anterito. Fuente. SEMMONTERIA, 2015.	59
Figura 12. Procesos de la Gestión Institucional. Fuente MEN, 2008.	64

Listado de tablas

Tabla 1. Cumplimiento planes de mejoramiento I.E San Anterito 2013-2015.....	14
Tabla 2. Número de estudiantes por nivel de escolaridad 2016	54
Tabla 3. Evolución de la Planta de Personal Docente	58
Tabla 4. Tipo de vinculación de los docentes	59
Tabla 5. Análisis comparativo percepciones docentes, gestión académica. Fuente. Propia.....	92
Tabla 6. Análisis comparativo percepciones docentes, gestión admin y finan. Fuente. Propia.	101
Tabla 7. Análisis comparativo percepciones docentes, gestión comunitaria. Fuente. Propia. ...	111

Dedicatoria.

A Dios, por darnos la fe, fuerza y sabiduría para llevar a feliz término esta aventura académica y profesional. A nuestros padres e hijos que nos brindaron fortaleza, comprensión y su apoyo incondicional en todo momento. Y por último a los viejos y nuevos amigos que nos deja esta experiencia y que siempre estuvieron acompañándonos en todo momento, especialmente en los difíciles.

Agradecimientos.

Agradecemos en primer lugar a la Universidad Tecnológica de Bolívar, por acogernos y acompañarnos en el cumplimiento de esta gran meta para nuestras vidas tanto en lo académico como en lo profesional; en segunda instancia agradecer a William Arellano Cartagena, por su entrega, compromiso y dedicación a la hora de orientarnos y poner todo de su parte para hacer posible este logro.

Introducción.

Este documento es el resultado de un ejercicio investigativo que tuvo como propósito central describir e interpretar las percepciones que tienen los docentes sobre los procesos de la gestión institucional en la Institución Educativa San Anterito de la ciudad de Montería, la cual surge de la necesidad de mejorar los bajos resultados que se estaban presentando en la autoevaluación que se realiza anualmente en todas las instituciones, de la cual se identificaron debilidades y deficiencias en las acciones institucionales de cada una de las áreas de gestión evaluadas a los docentes: académica, administrativa, financiera y comunitaria.

Para una mayor comprensión del problema detectado fue necesario acercarse a todas las disposiciones del MEN en cuanto a la definición y procesos de cara una de las áreas de gestión, sustentadas desde la teoría de las percepciones propuesta por Rivera, Arellano y Molero (2000), la teoría de la construcción social de la realidad de Peter Berger y Thomas Luckmann (1991), la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1981) y su relación con las percepciones.

A su vez, el presente trabajo se enmarcó dentro del paradigma interpretativo de la investigación, con un enfoque cualitativo de tipo hermenéutico; debido que este permite centrarse en el abordaje de las realidades subjetivas e intersubjetivas de los fenómenos; el método empleado para el análisis fue el método comparativo constante (MCC), que es el procedimiento mediante el cual opera la teoría fundamentada, y la técnica utilizada fue el análisis de contenido, debido a su pertinencia para este tipo de propuestas. Las técnicas

empleadas para recolectar la información fueron el análisis documental, las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales.

Para una mayor comprensión de los hallazgos el documento se dividió en cuatro partes principales que demarcan la estructura del mismo, el primero de ellos constituye las generalidades del proyecto donde se plantea el problema de investigación, los objetivos, la justificación y el marco teórico conceptual que soportó la investigación.

El segundo capítulo, ofrece la ruta metodológica que orientó cada una de las actividades realizadas en el marco de la investigación y que obedecieron a los objetivos propuestos; el tercer capítulo expone y triangula desde una visión interpretativa los hallazgos de la investigación realizada, los cuales responden a la pregunta que orientó la investigación y dan cuenta de los objetivos trazados.

Por último, en el cuarto capítulo se presenta las conclusiones generales que dejó el proceso investigativo, así como las recomendaciones brindadas a la institución Educativa San Anterito para mejorar e intervenir en la gestión institucional de acuerdo a las percepciones manifestadas por sus docentes.

CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

La Institución Educativa San Anterito se encuentra ubicada en la zona rural del municipio de Montería en el kilómetro 28 en la vía que conduce al municipio de Tierralta, en el corregimiento de San Anterito. Es de naturaleza oficial, carácter mixto y ofrece para el año 2015 educación formal a cerca de 770 niños, niñas y jóvenes en los niveles de preescolar, educación básica y media. Adicionalmente, presta servicio a 87 jóvenes y adultos en jornadas defines de semana en los niveles de básica y media.

Por más de treinta años, la institución educativa ha gozado de credibilidad y reconocimiento por parte de la comunidad de su área de influencia. Bajo un contexto caracterizado por factores de vulnerabilidad en lo social y económico.

En este escenario la institución debe estar en permanente vigilia y mejora continua, para responder a esas necesidades contextuales inmersas dentro de su horizonte institucional, para lo cual es de vital importancia la realización periódica de su respectiva autoevaluación como institución, con el objetivo de trazar metas, planear, organizar y mejorar los aspectos negativos detectados durante la misma.

En Colombia, desde unos 15 años aproximadamente, se considera la autoevaluación institucional como una instrumento esencial para medir el avance en aspectos como lo académico, directivo, administrativo y comunitario; en este sentido por medio del MEN, los distintos gobiernos han considerado la necesidad de formular lineamientos que orienten y ayuden a las instituciones educativas a buscar respuestas o posibles soluciones a los problemas e interrogantes que se presenten en el contexto de cada una de ellas.

Los lineamientos sobre autoevaluación tienen dos puntos de referencia por una parte, la evaluación de las gestiones dentro de una escala de uno a cuatro, con un supuesto consenso de representantes de la comunidad educativa; cada actor da su punto de vista y realiza una valoración en concordancia a lo trabajado en cada gestión durante el año escolar lectivo. Las implicaciones consecuentes a dicha valoración se transcriben posteriormente en un plan de mejoramiento que sea vigente durante el año escolar venidero; representando así, lo que vive cada institución educativa y como poner en tarima la ruta de mejoramiento para lograr una verdadera calidad educativa. (Vargas, 2013, p.05)

Como se logra apreciar, la autoevaluación permite escuchar y tener en cuenta a todas las voces de la institución, lo que permite la construcción de un respectivo plan de mejoramiento, que conduce a atacar las debilidades identificadas en cada proceso de la gestión. A su vez el texto indica que existe una escala de desarrollo institucional que mide de uno a cuatro el desempeño de la institución y que permite ubicar el estado de un determinado proceso. Los niveles de esta escala son:

Existencia: *El estado de la institución se caracteriza por un desarrollo parcial, desordenado, incipiente o desarticulado, según el caso*

Pertinencia: *El estado de la institución responde a dos condiciones básicas: los retos institucionales (articulación al PEI y a las necesidades de los usuarios) y las demandas externas (normatividad vigente y contexto)*

Apropiación: *El estado de la institución se caracteriza por la implementación del aspecto, es decir, hay evidencia de su nivel de desarrollo, ha sido difundido ampliamente y es reconocido por los miembros.*

Mejoramiento continuo: *La institución ha alcanzado un nivel de desarrollo que ya involucra la lógica del mejoramiento continuo, puesto que evalúa sus procesos y, en consecuencia, los ajusta y mejora. (MEN, 2008)*

De acuerdo a lo anterior, siguiendo las políticas nacionales la dinámica de mejoramiento de la Institución Educativa San Anterito está guiada por los resultados de la autoevaluación que se realiza cada año, siguiendo los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, formulados en la Guía Para el Mejoramiento Institucional.

En los resultados de la autoevaluación de la I.E. San Anterito, se han identificado debilidades y deficiencias de las acciones institucionales en cada una de las áreas de gestión evaluadas (directiva, académica, administrativa y financiera y comunitaria) y se han propuesto planes de mejoramiento para contrarrestarlas. En la siguiente figura se puede observar los resultados obtenidos en los últimos 4 años:

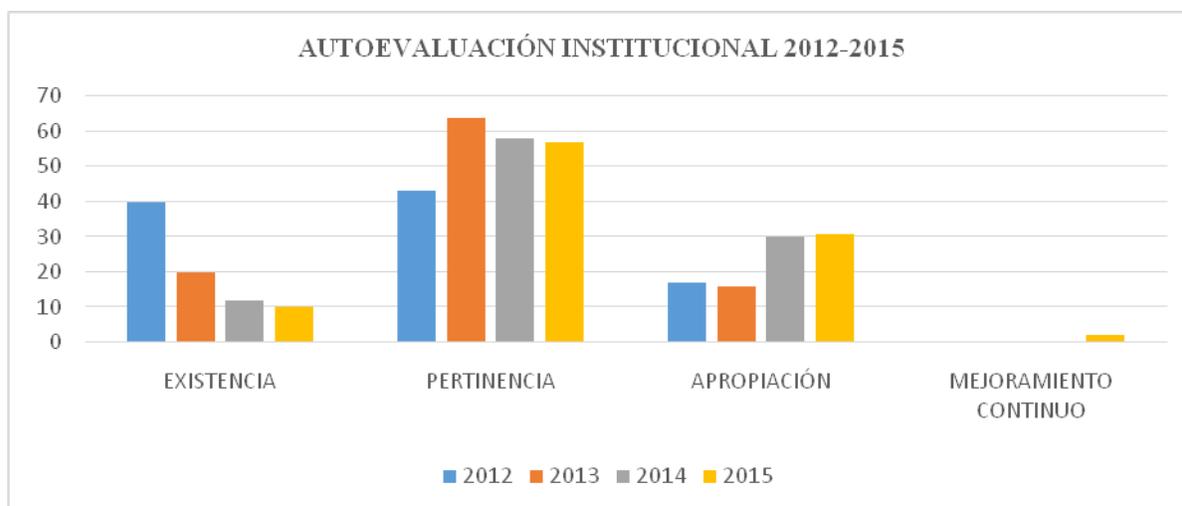


Figura 1. Autoevaluación I.E. San Anterito 2012-2015. Fuente. Elaboración propia, 2016.

La figura 1, indica la disminución del porcentaje de procesos institucionales en el nivel "Existencia" lo cual corresponde a la calificación más baja en la escala de valoración

utilizada para realizar la autoevaluación; pero en su mayoría éstos sólo han trascendido al nivel "Pertinencia" lo que indica que la planeación y articulación de los esfuerzos y acciones de la Institución Educativa San Anterito para cumplir sus metas y objetivos aún se encuentran en niveles muy mínimos.

Un reflejo de lo dicho anteriormente, son los datos del informe de cumplimiento de los planes de mejora de la institución en los años 2013 a 2015, que mostraron bajos resultados en el cumplimiento de las metas propuestas para el mejoramiento. En la tabla 1 se muestra el nivel de cumplimiento:

Tabla 1.

Cumplimiento planes de mejoramiento I.E San Anterito 2013-2015

Año	Porcentaje de cumplimiento
2013	50%
2014	64%
2015	52%

Fuente. Elaboración propia.

Lo señalado en la tabla No 1 indica el porcentaje de cumplimiento de las acciones de mejoramiento planteadas para superar las debilidades identificadas en el proceso de autoevaluación de la gestión institucional, y permite pensar en la posibilidad de serias dificultades en la etapa de seguimiento y evaluación al Plan de Mejoramiento Institucional.

Según la información registrada en las carpetas de archivos institucionales, donde reposan las autoevaluaciones de la gestión institucional realizadas todos los años por los directivos y docentes, se evidencia que son ellos quienes diligencian a final de año el

formato establecido por el MEN y califican los procesos y componentes que la conforman, teniendo en cuenta los criterios de una escala que contiene cuatro categorías ascendentes (existencia, pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo) obteniendo como resultado final una calificación numérica general por cada área de gestión. A esto se suma que por ser final de año y generalmente un día antes de salir de vacaciones, quizás esta situación ha llevado a que este ejercicio necesario se haya convertido en un procedimiento rutinario, hecho a la ligera, poco productivo y distante de la cotidianidad escolar.

Por otro lado este ejercicio responde a la concepción y al estado de todos los procesos de la institución, de los cuales los mismos docentes y directivos son partícipes y actores responsables, por lo que al evaluar de forma negativa a la institución y sus procesos, es una forma de autoevaluarse negativamente a ellos mismos, como corresponsables con acciones propias de su desempeño docente, y en el que no solamente se ve afectada la imagen del rector o director educativo. Al parecer muchos docentes aun no conciben que no se evalúa al rector, sino a toda la institución, de la cual ellos también son responsables.

Ante esta realidad surgen interrogantes como por ejemplo ¿cómo se desarrollan los planes de mejoramiento?, ¿qué aspectos se tienen en cuenta para construirlos?, ¿en qué aspectos o realidades se apoyan los directivos y docentes para construir la gestión académica?, ¿desde qué perspectiva se trabaja con la comunidad? y ¿cómo se hace seguimiento y se planean los procesos administrativos y financieros?

Todo lo anterior demanda un esfuerzo por comenzar a reflexionar la educación a partir de sus procesos internos, brindando la posibilidad de ser voz de aquellos docentes y directivos que a diario se enfrentan a realidades muchas veces adversas; ahora bien, estos interrogantes dan cabida a ser analizados y reflexionados desde el ámbito educativo, como una posibilidad de evaluar y evidenciar de manera continua, de modo que sea posible

iniciar una renovación dentro de sus propias instituciones, que den paso a la aparición de nuevos discursos, propuestas e ideas pensadas colectivamente que permitan la construcción de una mejora institucional acorde a la sociedad de hoy.

1.2. Planteamiento del problema

Basado en los resultados poco favorables en cada uno de los procesos de la gestión institucional de la I.E. San Anterito y teniendo en cuenta la participación directa de los docentes en su realización, y su corresponsabilidad en esos resultados, se hace necesario escuchar sus voces, sus motivaciones, sus percepciones acerca de este proceso, es decir, ¿cómo la entienden?, ¿cómo la viven?, ¿cómo la perciben?, ¿qué aspectos se deben mejorar?, ¿qué aspectos están bien y se deben fortalecer?. En este sentido se hace necesario preguntarse *¿Cuáles son las percepciones de los docentes de la I.E San Anterito en relación a los procesos de la gestión institucional?*

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General.

- ✓ Describir e interpretar las percepciones de los docentes de la IE San Anterito en relación a los procesos de la gestión institucional.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Caracterizar el contexto socioeducativo de la Institución Educativa San Anterito de la ciudad de Montería.

- ✓ Indagar sobre las percepciones de los docentes de la IESA sobre los procesos de gestión académica.
- ✓ Indagar sobre las percepciones de los docentes de la IESA sobre los procesos de gestión administrativa y financiera.
- ✓ Indagar sobre las percepciones de los docentes de la IESA sobre los procesos de gestión comunitaria.
- ✓ Establecer diferencias entre las percepciones de los docentes con relación a los procesos de la gestión institucional.

1.4. Justificación

Percepciones de los docentes de la Institución Educativa San Anterito de la ciudad de Montería en relación a los procesos de la gestión institucional es una investigación fundamentada en la expresión de pareceres y opiniones de los docentes sobre su quehacer diario desde la óptica de la gestión institucional; se trata entonces de hacer el ejercicio de retomar y valorar toda esa riqueza de ideas, concepciones y vivencias que implícitamente definen los rasgos y las características de la cotidianidad de la vida escolar y que no logran ser plasmados en los formatos y en los esquemas de los tradicionales instrumentos de recolección de información para vincular las creencias y significaciones de la visión individual de los docentes con la visión colectiva institucional.

Frente a los duros cuestionamientos sobre la calidad de la educación a nivel nacional, regional y local se hace necesario realizar estudios serios y metodológicos que permitan ir desvirtuando los mitos que sobreabundan en la problemática educativa; las duras realidades que caracterizan a las instituciones educativas públicas, expresadas en sus carencias y

falencias deben ser intervenidas y superadas desde las fortalezas y talentos de las personas que las conforman, pero dichas realidades no son homogéneas, cada una como grupo social tiene su propia forma de ver y contar su historia, de luchar y enfrentar la vida y es por ello que la efectividad de las acciones de mejora se fundamentan en las propuestas concebidas desde sus protagonistas cuando éstos como paso inicial son capaces de auto-reconocer sus percepciones, sus motivaciones, sus intereses.

La escuela como la vemos hoy representa un desafío enorme, que demanda especialmente de los maestros y comunidad educativa en general un esfuerzo por reflexionar y desarrollar procesos de resignificación, reivindicación y transformación. Lo anterior corresponde a la posibilidad de construir nuevas realidades desde la escuela como escenario de formación por excelencia, en el cual convergen todos los fenómenos sociales que constituyen una sociedad.

La pertinencia de esta investigación reside en necesidad de comprender la gestión institucional como un sistema integrado por experiencias y teorías que dan significado y un sentido práctico al acto de educar, así mismo se le deben atribuir propiedades dinámicas, flexibles y autónomas como aspectos determinantes para la continua reinención del ejercicio educativo.

Se puede resaltar que la relevancia de la presente investigación está en poder lograr apropiarse de la voz de los sujetos (docentes) protagonistas los conceptos y tópicos en los cuales se caracteriza y se da forma a los procesos determinantes en el contexto educativo, brindando además un referente teórico práctico de las diversas formas de entender la educación como un proceso dinámico que se vuelve trascendental, en el desarrollo de la vida misma, es por ello que todos los ámbitos educativos, desde la pequeña escuela de

primaria, hasta la vida universitaria debe estar enfocada en la pertinencia y viabilidad de sus procesos de mejoramiento.

La viabilidad de este proyecto reside en la oportunidad de que muchos docentes puedan expresar sus sentires y percepciones de un sistema educativo muchas veces excluyente donde lo que algunas veces predomina es el procedimiento antes que la valoración de las realidades subjetivas, cabe señalar que el respeto y la dignificación de la labor docente debe ser entendida, como el eje conductor y primordial para el desarrollo de la educación, la función de los docentes no es solo una función operativa si no una función humana que trasciende los conceptos de espacio y tiempo, por considerarla edificadora de nuevas realidades, esta es capaz de construir cultura, de dar sentido a la desarrollo de la vida misma, en un proceso de enseñanza-aprendizaje que emana una gran responsabilidad, y es por eso que el ejercicio de la misma debe estar basado en una vocación de servicio que cultiva los principios humanísticos del hombre como sujeto integral de la sociedad en la cual está inmerso.

Por lo anterior, es pertinente señalar que son varias las razones que justifican la realización del presente trabajo, una de ellas es la intención de trascender hacia la construcción de una dinámica de trabajo más activa y participativa al momento de realizar el proceso de la autoevaluación institucional, que posibilite el diálogo de saberes, que no discrimine sino que por el contrario integre y aproveche los puntos de vista convergentes y divergentes para convertirla en una experiencia más amena, más cálida y humana, acorde con la idiosincrasia de los docentes pero centrada en los procesos institucionales, que les permita vincular sus desempeños con el funcionamiento general de la Institución Educativa.

Por otro lado, potenciar la expresión de subjetividades e imaginarios en los docentes sobre su desempeño y la vida institucional al momento de reflexionar sobre los procesos

internos y externos que se llevan a cabo, lo que permitirá tomarlos como puntos de referencia para plantear y ejecutar acciones de mejoramiento articuladas, sostenibles, efectivas y acordes con las particularidades del contexto de la Institución Educativa San Anterito, orientadas a las políticas educativas y hacia los aspectos técnicos de la acción administrativa que le da a las organizaciones perdurabilidad y estabilidad.

Las teorías administrativas tradicionalmente han sido planteadas desde paradigmas empresariales pocos ajustables a las peculiaridades, conflictos, carencias y dificultades presentes en las realidades de las instituciones educativas oficiales, es por ello que otro aspecto que le da validez al presente trabajo es la pretensión de realizar aportes al estado del arte de la Gestión Institucional, el cual ha sido muy estudiado sobre todo desde aspectos técnicos y administrativos, pero en menor grado en el aspecto humano y desde las voces de los docentes.

Teniendo en cuenta la gestión institucional y las percepciones que los docentes tienen de sus procesos, se pretende mirar si el ejercicio de la autoevaluación anual que hace parte de la estrategia de mejoramiento de la calidad del Ministerio de Educación Nacional tiene incidencia en el mejoramiento continuo de la institución.

En síntesis esta investigación se hace para contribuir al mejoramiento de los resultados de la gestión institucional de la Institución Educativa San Anterito, dándole científicidad a lo humano, a lo vivencial expresado en el discurso de los docentes que guiado adecuadamente se constituye en el insumo ideal para construir y alcanzar metas comunes, puesto que sólo cuando los actores de una transformación se sienten tenidos en cuenta y se ven reflejados en las acciones que se proponen, sólo cuando saben qué se hace, por qué y para qué, solo así se logra su participación real y sincera pero sobretodo comprometida.

1.5. Marco teórico referencial

1.5.1. Antecedentes de Investigación

Al desarrollar el proceso investigativo en cualquier campo científico es necesario conocer los avances en el conocimiento relacionado con el objeto de estudio, es por ello que a continuación se referenciarán algunas investigaciones de tipo internacional, nacional y local que de alguna manera aportan conceptual o metodológicamente al presente trabajo; pero antes, cabe señalar que si bien es cierto que la revisión de literatura o antecedentes de investigación tienen como parámetros que los estudios referenciados no excedan de 5 a 7 años el tiempo en que fueron publicados, algunos trabajos aquí citados, a pesar de no cumplir con esta condición fueron tenidos en cuenta por su pertinencia, su claridad metodológica y relación contextual con el problema de esta investigación, aspectos que no importantes que no fueron encontrados en estudios más recientes.

A nivel internacional encontramos la investigación realizada por Murillo (2009) docente de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla; titulada “*Las Percepciones del Clima Escolar por Directivos, Docentes y Alumnado*”, la cual se desarrolló mediante el empleo de la metodología de redes semánticas naturales, esta metodología se caracteriza por solicitar a un grupo de sujetos que definan una serie de conceptos dados, empleando únicamente sustantivos, adjetivos, verbos o adverbios, evitando cualquier tipo de partícula gramatical.

Posteriormente con las listas individuales de conceptos definidores obtenidas en cada grupo, es posible realizar un análisis cuantitativo que permite conocer las características de las Redes Semánticas Naturales obtenidas tanto grupal como individualmente. La

investigación se realizó con el objetivo de identificar las percepciones de los actores educativos en relación con el clima escolar.

Esta investigación nos muestra que es posible la cuantificación de palabras o términos claves que permiten recopilar las percepciones, que para este caso son en relación con el clima escolar. Además nos muestra las características de las redes semánticas naturales como técnica para la recolección de las percepciones.

Como resultados del trabajo se logró establecer que la mayoría de los sujetos investigados coincidieron en plantear que el liderazgo es la influencia central de todo clima organizacional o escolar, es decir la forma como se logran establecer los lineamientos a seguir en la escuela tendrán éxito en la medida en que sus procesos orientadores den lugar a la participación y el reconocimiento de los aportes individuales, no obstante el trabajo en equipo representa el medio idóneo para el logro de dichos objetivos comunes.

Se concluye que el liderazgo es un factor determinante en la escuela, pero que debe tener como medio principal el trabajo en equipo con la participación de todos los actores. En este caso aplicada esta conclusión a la gestión institucional, podemos decir que ese liderazgo debe iniciar por la cabeza de la institución, en este caso el rector y los directivos docentes, como los principales orientadores de toda la visión estratégica y planeación y administración institucional, pero articulada con el trabajo en equipo de todos los docentes.

En el campo latinoamericano, traemos a colación la investigación realizada por Corrales y Sosa (2003), de la Universidad de los Andes en Venezuela; que tenía como propósito principal describir como era el clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los

Andes (ULA) en Venezuela. Para tal fin los autores aplicaron encuestas a 89 docentes como muestra poblacional.

En su investigación, los autores plantean que las percepciones respecto al desempeño de los docentes dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

En síntesis, el estudio concluyó que la existencia de una estructura piramidal de los miembros otorga responsabilidades que adjudican y segregan los objetivos institucionales, ocasionado la existencia de un clima cerrado y controlado, que repercute en el comportamiento organizacional de sus miembros y en su rendimiento académico, puesto que el nivel de compromiso corresponde a funciones operativas estáticas e individualistas.

Lo anterior indica que las relaciones personales y el buen clima organizacional afectan de alguna u otra forma los resultados de las instituciones, por lo tanto es necesario mantener una sana comunicación y una buena relación laboral entre los miembros de cualquier organización; las consecuencias de no hacerlo conllevan a la individualización del trabajo, en el que se trabaja como islas independientes que no aportan a las metas institucionales. De las buenas relaciones y clima laboral dependen el trabajo cohesionado, organizado, planeado, y en general una buena gestión en todos los aspectos y procesos de una institución.

Por otro lado, se puede traer a colación el estudio realizado por Cuglievan y Rojas, (2008) titulado. *“La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima”*. Este estudio se caracterizó

particularmente porque además de haber trabajado con cinco escuelas desde la gestión institucional y pedagógica, se pretendía comprender la distancia existente entre el “deber ser” y el “ser”, es decir, que influencia tienen los principios y valores institucionales en la autonomía ejercida por directivos educativos.

Entre las técnicas metodológicas empleadas se destacan las entrevistas individuales en profundidad y grupos focales a docentes, directivos, padres y madres de familia. A partir de ellas se logró plantear que la mayoría de las percepciones de sujetos entrevistados corresponden de alguna manera a calificar y descalificar la gestión directiva en lo que ellos mismos definen como “hacer o no hacer nada”; estos conceptos se plantean con base a los cambios que puedan ser percibidos por los sujetos educativos, en términos de infraestructura, es decir los avances en materia física son tenidos en cuenta como una “buena gestión”, mientras los progresos en términos académicos no son expresados con claridad.

El anterior trabajo es importante en la medida que muestra como los docentes consideran una buena gestión aquellos cambios relacionados con la inversión en infraestructura, y se centran de acuerdo a esta situación a calificar positiva o negativamente a los directivos. Para nuestro caso esto resulta muy dicente en la medida que nos permite evidenciar que el docente no se concibe como un actor responsable de los procesos de la gestión, y consideran la cuestión como un asunto del rector y los directivos.

Otro importante estudio respecto al tema de la gestión institucional fue el realizado por Fernández, Marquina y Rebello (2008) titulado “*Gobierno, gestión y participación docente en la universidad pública de la Universidad Nacional de La Plata*”. Facultad de

Humanidades y Ciencias de la Educación del departamento de Sociología. En este estudio se realiza como un abordaje reflexivo a la realidad del docente universitario específicamente lo que tiene que ver con la participación de dichos docentes en la gestión y gobierno universitario, utilizando como técnica una encuesta nacional representativa de la totalidad de los docentes de las universidades nacionales argentinas,

Este estudio logró concluir que es necesario que al interior de las instituciones de educación superior se debe concebir al docente como un “ciudadano universitario” es decir este debe hacer valer sus rol como agente activo y participativo de los procesos institucionales, de modo que de forma democrática se conciba la educación superior en el marco de la integración de todos sus miembros, aspecto necesario para alcanzar los niveles de calidad que se pretenden alcanzar.

La anterior propuesta de integración surge en la investigación debido a que se logró establecer de manera enfática que existe “cierta neutralidad en la opinión de los docentes sobre estos aspectos claves de las dimensiones de gobierno y gestión institucional, que podrían estar demostrando desinterés o falta de opinión formada en estos temas”. (Fernández, Marquina y Rebello, 2008) p, 17) para los autores esta falta de interés se debe a la carencia de espacios para debatir y construir colectivamente procesos determinantes en el desarrollo de la educación superior.

El anterior trabajo nos expone que si bien muchos maestros piden mayor participación en cuanto a los procesos de la gestión institucional, existe otra parte que no muestra interés, o en su defecto desconoce su rol dentro de estos procesos, situación que genera

descoordinación en el cumplimiento de los objetivos institucionales, y a su vez a evaluar negativamente las acciones emprendidas por los que si participan.

En el contexto nacional se destaca el estudio realizado por Mojica (2014) de la Universidad Mariana de San Juan de Pasto, con su trabajo titulado “*Percepciones y Prácticas de Gestión de Directivos y Docentes en Instituciones Educativas del Municipio de Pasto*”, el cual fue desarrollado de forma colaborativa en el marco del convenio entre la Facultad de Posgrados y Relaciones Internacionales de la Universidad Mariana y la Facultad de Educación de la Universidad Javeriana.

Este trabajo de investigación realizó un estudio detallado acerca de cómo influyen las prácticas de liderazgo en los procesos de gestión educativa; este propósito lo desarrollan teniendo en cuenta los lineamientos y normatividad propuesta desde el gobierno de Colombia para el alcance de los logros de la calidad educativa.

De acuerdo con lo planteado por la autora, la importancia de su investigación radica en identificar de la voz de los propios docentes y directivos, los factores que han influido en los bajos rendimientos de las escuelas urbanas y rurales del municipio de Pasto, en el período comprendido entre el año 2009 y el 2011.

En este orden, para sustentar teóricamente su trabajo la autora recurre a Castro (2003) quien sustenta que el término gestión ocurre en un proceso de interacción entre las instituciones y su contexto, analizando la gestión como una categoría clave para comprender los procesos llevados a cabo en el mejoramiento educativo; se trabaja con una metodología cualitativa de tipo teoría fundamentada, entre las técnicas utilizadas se destacan la revisión y estudio de los Proyectos Educativos Institucionales en cada una de

las áreas de gestión, centrando la atención en el direccionamiento y horizonte institucional, y el diálogo abierto con docentes y directivos.

Entre los resultados de esta investigación se pueden mencionar:

La gestión en la mayoría de los docentes, por ejemplo, se percibe como la tarea del directivo, y esto opera en las personas, consciente o inconscientemente, lo que les lleva a tomar posición frente a las nuevas formas de abordar la realidad cotidiana; éste es el escenario que se está viviendo sobre precipitadamente dentro de las instituciones educativas y sobre el que bien vale la pena reflexionar. (Mojica, 2012, p. 14)

De lo anterior se puede inferir lo determinante que es realizar abordajes a las percepciones de las propias voces de los actores educativos, puesto que conllevan a develar los factores que impiden la verdadera integralidad de dichos actores en beneficio de la gestión educativa e institucional, aspecto que puede llegar a ser considerado irrelevante propiciando que se centre la atención en aspectos puramente administrativos.

Otro estudio que demuestra el trabajo investigativo que en Colombia se viene realizando con relación al papel de los docentes en la gestión institucional es el informe de investigación presentado por Estupiñán, (2002) Experiencias en Gestión Escolar y Liderazgo de Directivos y Educadores, dentro del cual resalta una investigación en fase intervención titulada *"El liderazgo del educador y su incidencia en los procesos de mejoramiento y transformación de la escuela"* realizado por la Facultad de Educación de la Universidad de la Sabana en seis instituciones educativas oficiales de Nariño y Cauca, con siete estudiantes de la Maestría en Educación; tres de ellos directivos y cuatro docentes, realizada desde un enfoque cualitativo de corte etnográfico, e investigación acción colaborativa y participativa y que finalmente permitió conocer la importancia del liderazgo

educativo para el desarrollo de estrategias innovadoras tendientes a lograr la calidad educativa en un entorno institucional, mediado por el desarrollo de planes de mejoramiento.

Con relación a todo lo expuesto se puede plantear la necesidad de generar procesos de autorreflexión alrededor de la participación docente en la gestión institucional, puesto que el desarrollo y puesta en marcha de estrategias de gestión solo tendrán éxito en la medida que existan compromisos por parte de los docentes y directivos, en ese sentido los estudios anteriores develaron la importancia de conocer desde la mirada de los propios actores, sus sentires y percepciones ya sean estas favorable o desfavorables de manera que es una herramienta idónea para comprender de manera objetiva e integral los factores que convergen alrededor de la gestión institucional, la cual va mucho más allá de lo administrativo y gerencial de parte de las directivas, y que también requiere la participación activa de los docentes, quienes deben asumir sus responsabilidades en los aspectos que le son propios de su desempeño laboral.

1.5.2. Bases teóricas.

El estudio científico de todo fenómeno se ubica bajo el manto de una teoría que lo soporta, lo explica y le da credibilidad. En este sentido para abordar la investigación es necesario referenciar los sustentos teóricos desde los cuales se abarca el objeto de estudio.

1.5.2.1. La percepción: características, componentes y procesos.

De acuerdo a Rivera, Arellano y Molero (2000) las percepciones han sido estudiadas y desarrolladas por diversos autores a lo largo del tiempo, especialmente desde la psicología, estudios sociales y el marketing, razón por la cual ellos de forma detallada también a partir de su estudio y reflexión, han sintetizado, que éstas han sido definidas claramente y cuentan con unas características, componentes y procesos.

Para Rivera, Arellano y Molero (2000) sobre la percepción se ofrecen diversas definiciones que han ido evolucionando hacia la implicación de las experiencias y los procesos internos del individuo.

El planteamiento ecologista de Gibson defiende la teoría de que la percepción es un proceso simple; en el estímulo está la información, sin necesidad de procesamientos mentales internos posteriores. Dicho planteamiento parte del supuesto de que en las leyes naturales subyacentes en cada organismo están las claves intelectuales de la percepción como mecanismo de supervivencia, por tanto, el organismo sólo percibe aquello que puede aprender y le es necesario para sobrevivir. (Rivera, Arellano y Molero, 2000, p.68)

Interpretando a los autores, las percepciones son un proceso natural, mediante el cual las personas solo captan la información que es relevante, es decir, que tiene utilidad para ellas, que les permite aprender y adquirir las herramientas necesarias para su supervivencia.

Para la psicología moderna, la interacción con el entorno no sería posible en ausencia de un flujo informativo constante, al que se denomina percepción. La percepción puede definirse como el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos. (Rivera et. al, 2000, p.68)

Esta visión de la psicología moderna permite establecer que las percepciones dependen o están directamente relacionadas con los sentidos, los cuales sirven de receptores contantes de información de los hechos que ocurren a nuestro alrededor y las acciones que realizamos a diario.

En este orden de ideas los autores definen la percepción como “la imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades. Es resultado de un proceso de selección,

interpretación y corrección de sensaciones”. (Rivera et. al, 2000, p.69) lo anterior nos plantea que las percepciones son construidas desde nuestras experiencias con el mundo, del contacto permanente con los otros, de nuestras necesidades, y de cómo las procesamos e interpretamos para luego actuar.

Características de la percepción.

Para Rivera, Arellano y Molero (2000) la percepción de un individuo presenta las características que es subjetiva, selectiva y temporal.

- *Es subjetiva, ya que las reacciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro.*
- *La condición de selectiva en la percepción es consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona que no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir.*
- *Es temporal, ya que es un fenómeno a corto plazo. La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos. (Rivera et. al, 2000, p.69-70)*

A partir de estas 3 características podemos identificar que los estímulos que generan las percepciones son diferentes para cada individuo, varían en cada persona, por lo tanto, son subjetivas. A su vez estas percepciones están sujetas al deseo de lo que quiere percibir la persona en un momento determinado. Un ejemplo de ello es que dos personas pueden estar viendo una misma situación, pero a su vez no todas verán los mismos detalles, cada uno centrará su mirada en lo que a cada una resulta importante. Por último las percepciones son por un tiempo definido, y cambian según cambian las circunstancias y vivencias de los individuos.

Componentes de la percepción.

Aunque los estímulos sensoriales pueden ser los mismos, para todas las personas, cada una de ellas percibirá cosas distintas. Este fenómeno nos lleva a concebir la percepción como resultado de dos tipos de inputs:

Las sensaciones o el estímulo físico que proviene del medio externo, en forma de imágenes, sonidos, aromas, etc.

Los inputs internos que provienen del individuo, como son las necesidades, motivaciones y experiencia previa, y que proporcionarán una elaboración psicológica distinta de cada uno de los estímulos externos (Rivera et. al, 2000, p.70)

Lo anterior nos indica que las percepciones están compuestas por aspectos internos y externos. Los primeros relacionados con los estímulos físicos y los segundos con los estados de ánimo y circunstancias vividas por el individuo.

Algunos de los factores internos que influyen en la percepción del individuo son:

- **Necesidad.** *Es el reconocimiento de la carencia de algo. La necesidad existe sin Motivación. Está muy vinculada a las necesidades, sin embargo, no actúan siempre conjuntamente, pues una misma motivación puede satisfacer a diversas necesidades. Es la búsqueda de la satisfacción de la necesidad.*
- **Experiencia.** *El individuo aprende de las experiencias, y esto afecta al comportamiento. El efecto acumulativo de las experiencias cambia las formas de percepción y respuesta.*
(Rivera et. al, 2000, p.73)

Proceso de percepción.

Para los autores la percepción es un proceso que se construye paso a paso, ya que no todo lo que sentimos o vemos es de por sí percibido, sino que existen unos procesos mediante los cuales nosotros seleccionamos los estímulos que deseamos percibir.

Todos los individuos reciben estímulos mediante las sensaciones, es decir, flujos de información a través de cada uno de sus cinco sentidos; pero no todo lo que se siente es percibido, sino que hay un proceso perceptivo mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos, con el fin de adaptarlos mejor a sus niveles de comprensión. (Rivera et. al, 2000, p.75)

En relación a lo anterior la percepción es un proceso que se realiza en tres fases: Selección, organización e interpretación.

Selección: *Los individuos perciben sólo una pequeña porción de los estímulos a los cuales están expuestos. Cuando la percepción se recibe de acuerdo con nuestros intereses, se denomina percepción selectiva. La percepción selectiva se refiere al hecho de que el sujeto percibe aquellos mensajes a que está expuesto según sus actitudes, intereses, escala de valores y necesidades. Es decir, se opera un auténtico procesamiento de la información por parte del sujeto, mediante el cual el mensaje despierta en el individuo toda una serie de juicios de valor que se traducen en reacciones de muy distinto signo.*

Organización: *Una vez seleccionados, las personas han recogido una cantidad de estímulos de forma conjunta que, en esencia, son sólo una simple colección de elementos sin sentido. Las personas los clasifican de modo rápido asignándoles un significado que varía según cómo han sido clasificadas, obteniéndose distintos resultados.*

Interpretación: *La interpretación es la última fase del proceso perceptual, que trata de dar contenido a los estímulos previamente seleccionados y organizados. La interpretación depende de*

la experiencia previa del individuo, así como de sus motivaciones, intereses personales y su interacción con otras personas. Por ello, la forma de interpretar los estímulos puede variar, a medida que se enriquece la experiencia del individuo o varían sus intereses. (Rivera et. al, 2000, p.75-78)

En relación con lo hasta aquí planteado acerca de las percepciones, se puede confirmar que este es un proceso subjetivo que construye cada individuo conforme a emociones, motivaciones y experiencias del mundo que vive; lo que a su vez manifiesta su carácter temporal. Por otro lado, tiene unas fases o momentos para su construcción, mediante la cual se percibe o selecciona una información, se le da un orden e importancia, al tiempo que se interpreta de acuerdo a las mismas vivencias y experiencias del individuo.

1.5.2.2. La construcción social de la realidad.

Para Berger y Luckmann (1991) la construcción social de la realidad hace referencia a la tendencia fenomenológica de las personas a considerar los procesos subjetivos como realidades objetivas. Las personas aprehenden la vida cotidiana como una realidad ordenada, es decir, las personas perciben la realidad como independiente de su propia aprehensión, apareciendo ante ellas objetivada y como algo que se les impone.

El mundo de la vida cotidiana es aquel que se da por establecido como realidad. El sentido común que lo constituye se presenta como la “realidad por excelencia”, logrando de esta manera imponerse sobre la conciencia de las personas pues se les presenta como una realidad ordenada, objetivada y ontogenizada.

La realidad de la vida cotidiana se me presenta además como un mundo intersubjetivo, un mundo que comparto con otros. Esta intersubjetividad establece una señalada diferencia entre la vida cotidiana y otras realidades de las que tengo conciencia. Estoy sólo en el mundo de mis

sueños, pero sé que el mundo de la vida cotidiana es tan real para los otros como lo es para mí. En la realidad, no puedo existir en la vida cotidiana sin interactuar y comunicarme continuamente con otros. Sé que mi actitud natural para con este mundo corresponde a la actitud natural de otros, que también ellos aceptan las objetivaciones por las cuales este mundo se ordena, que también ellos organizan este mundo en torno de “aquí y ahora” de su estar en él y se proponen actuar en él (Berger y Luckmann, 1991, p.40-41).

Para Elejabarrieta (1991) el trabajo de Berger y Luckmann aporta tres elementos fundamentales:

- *El carácter generativo y constructivo que tiene el conocimiento en la vida cotidiana. Es decir, que nuestro conocimiento más que ser reproductor de algo preexistente, es producido de forma inmanente en relación con los objetos sociales que conocemos.*
- *Que la naturaleza de esa generación y construcción es social, esto es, que pasa por la comunicación y la interacción entre individuos, grupos e instituciones.*
- *La importancia del lenguaje y la comunicación como mecanismos en los que se transmite y crea la realidad, por una parte, y como marco en que la realidad adquiere sentido (Elejabarrieta, 1991, p.259).*

Lo planteado por Berger y Luckmann nos permite establecer que son los sujetos o personas con sus acciones e interacciones con el mundo y los demás, los que construyen la realidad, en donde el lenguaje y la comunicación juegan un papel determinante, porque a través de ellos se transmite la realidad.

1.5.2.3. Teoría de la acción comunicativa y su relación con las percepciones.

Habermas en su Teoría de la Acción Comunicativa, y muy en relación a lo planteado por Peter Berger y Thomas Luckmann plantea de forma general que a través del acto comunicativo interactúan las percepciones de los sujetos en grupo social, y que los significados individuales tienen la posibilidad de transformarse en construcciones colectivas y el conocimiento empírico en conocimiento científico, el actuar individual en actuar colectivo porque las acciones del grupo social son producto de la intersubjetividad que deviene de un auténtico proceso de comunicación. Al respecto el propio Habermas plantea que:

En la acción comunicativa los participantes no se orientan primariamente al propio éxito; antes persiguen sus fines individuales bajo la condición de que sus respectivos planes de acción puedan armonizarse entre sí sobre la base de una definición compartida de la situación. De aquí que en la definición de negociaciones de la situación sea un componente esencial de la tarea interpretativa que la acción comunicativa requiere (Habermas, 1981, p.366-367)

A su vez Habermas dentro de su teoría y relacionado con las percepciones, plantea lo que él denomina concepto de acción teleológica, el cual define como las:

Relaciones entre un actor y un mundo de estados de cosas existentes. Este mundo objetivo está definido como totalidad de los estados de cosas que existen o que pueden presentarse o ser producidos mediante una adecuada intervención en el mundo. El modelo dota al agente de un «complejo cognitivo-volitivo», de modo que éste puede, por un lado (mediante sus percepciones), formarse opiniones sobre los estados de cosas existentes y, por otro, desarrollar intenciones con la finalidad de traer a la existencia los estados de cosas deseados. (Habermas, 1999, p.126)

Lo anterior nos sugiere, que de las percepciones que las personas tienen de su realidad, estas pueden hacerse opiniones de la misma, lo que a su vez los lleva mediante su fuerza de voluntad y capacidad cognitiva a querer convertir esas opiniones en realidad.

En el plano semántico, tales estados de cosas vienen representados como contenidos preposicionales de oraciones enunciativas o de oraciones de intención. A través de sus opiniones e intenciones el actor puede contraer básicamente dos clases de relaciones racionales con el mundo.(...). En la primera dirección se plantea la cuestión de si el actor logra poner en concordancia sus percepciones y opiniones con aquello que es el caso en el mundo. En la segunda, se plantea la cuestión de si el actor logra poner en concordancia lo que es el caso en el mundo con sus deseos e intenciones. (Habermas, 1999, p.126)

Analizando lo planteado por Habermas, de acuerdo a nuestras opiniones e intenciones respecto al mundo o la realidad, las personas pueden establecer dos tipos de relaciones de tipo racional con estas, la primera en la que la persona puede colocar sus opiniones y percepciones en concordancia al problema o situación planteada en el mundo; y en la segunda relación en un sentido contrario, en la que se coloca el problema o situación del mundo en concordancia con las opiniones y percepciones que se tienen sobre estas. Es decir, que estaríamos ante dos formas de abordar la realidad, en la que se puede encontrar cierto parecido con la visión inductiva y deductiva de resolver los problemas.

1.5.2.4. La gestión institucional y su relación con los docentes en Colombia

De acuerdo a Ministerio de Educación Nacional de Colombia, (2008) en su Guía 34 para el mejoramiento institucional, la gestión “es el conjunto de acciones que los miembros de una institución realizan para hacer factibles los objetivos y metas establecidos en el

proyecto educativo institucional y en el plan de mejoramiento” (MEN, 2008, p.150) y en las instituciones educativas del país, abarca varias áreas, donde plantea inicialmente que:

Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI. (MEN, 2008, p.27)

Lo planteado anteriormente nos ubica en las dinámicas de las escuelas actuales, enfrentadas a nuevas realidades que han llevado a cambios internos dentro de su estructura y funcionamiento, para poder responder precisamente a esas nuevas necesidades y realidades de sus contextos, para cual necesita la consolidación de procesos internos, de trabajo en equipo que mantenga una gestión constante para que la institución no quede rezagada ante las demandas de la sociedad actual.

Es así como desde el MEN se plantea que para cumplir este propósito, la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas esenciales, las cuales son:

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

Gestión académica: *ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión*

se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

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

Gestión de la comunidad: *como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales, bajo una perspectiva de inclusión y la prevención de riesgos. (MEN, 2008, p.27-28)*

Las anteriores áreas, muestran que de manera general enmarcan la vida escolar al interior de las instituciones en todos sus frentes, desde lo estratégico, administrativo, financiero, pedagógico, hasta lo comunitario; en donde se encuentran una serie de procesos y componentes que necesariamente deben evaluarse periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas.

En relación a lo hasta aquí planteado respecto a la gestión institucional, y en concordancia con el alcance del presente trabajo, de solo indagar por las percepciones de los docentes en relación con la gestión institucional, es necesario aclarar que a ellos solo se les evalúa en su desempeño en tres de estas áreas, debido a que la gestión directiva es solo competencia de los directivos docentes y el rector. La anterior situación está consignada en la Guía 31 de evaluación anual de desempeño laboral (MEN, 2008), que aplica solo para los docentes y directivos docentes del estatuto de profesionalización docente cobijados en el decreto ley 1278 de 2002.

Además, en la guía 31 se definen los aspectos a tener en cuenta para evaluar el desempeño de los docentes y directivos docentes, y manifiesta que:

"El desempeño laboral de un docente o directivo docente depende entonces de un conjunto de competencias que se manifiestan en resultados y actuaciones intencionales observables y cuantificables, relacionados con sus responsabilidades profesionales, que a su vez se derivan del propósito de su cargo dentro de la institución y aportan al cumplimiento de los objetivos misionales y organizacionales (definidos por la institución en su Proyecto Educativo Institucional-PEI). Es decir, el desempeño de un docente o de un directivo docente en el cargo que tiene dentro de la institución en la que labora influye directamente sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y, en general, sobre los resultados de la organización escolar". (MEN, 2008, p.13)

Existe una relación entre los fundamentos de la evaluación del desempeño de los docentes y la autoevaluación de la gestión institucional, lo que es lógico debido a que los dos procesos hacen parte de uno de los componentes de la estrategia de mejoramiento de la calidad que pretende implementar el gobierno nacional, la evaluación, que tiene como propósito proporcionar información acerca de los logros y desempeños de estudiantes, instituciones, docentes y directivos docentes.

En esta concepción de calidad la evaluación ocupa un lugar fundamental, que funciona como un diagnóstico que permite detectar los aciertos y las oportunidades de mejoramiento para orientar la toma de decisiones y el diseño de acciones en diferentes niveles (institucional, local, regional y nacional). Igualmente, la evaluación de estudiantes, instituciones y docentes, apoya el mejoramiento continuo de calidad de la educación, ya que constituye una herramienta de seguimiento de los procesos y los resultados, en relación

con las metas y los objetivos de calidad que se formulan las instituciones educativas, las regiones y el país.

Es claro que el accionar de los docentes influye de manera considerable en la dinámica organizacional de la institución educativa, la cual tiene como esencia la formación adecuada para lograr que los estudiantes aprendan, a nivel gerencial existen unos procesos administrativos, directivos, académicos y comunitarios estandarizados para que cualquier establecimiento educativo garantice las condiciones mínimas necesarias para ello; la integración de dichos procesos es lo que se conoce como gestión institucional.

Ahondando en este aspecto, son 93 los procesos que integran la gestión institucional, 34 de ellos corresponden al área directiva, 19 al área académica, 26 al área administrativa y financiera y 14 al área comunitaria, éstos son descritos en la Guía 34 (MEN, 2008) para el mejoramiento institucional, en los anexos de la primera etapa de la ruta para el mejoramiento institucional, la cual es la autoevaluación.

"La autoevaluación institucional es el momento en el que el establecimiento educativo recoge, recopila, sistematiza, analiza y valora toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones y sus resultados en cada una de las cuatro áreas de gestión. La autoevaluación permite a la institución identificar sus fortalezas y oportunidades, con lo que podrá definir y poner en marcha un plan de mejoramiento" (MEN, 2008, p.37)

La autoevaluación permite identificar los procesos que conforman la gestión institucional desde cada área, anualmente las instituciones educativas revisan los avances y/o dificultades que presenta con relación a ellos, aquí son trascendentales las percepciones de los docentes sobre su propio desempeño, sobre cómo ellos relacionan su quehacer diario con el estado de esos procesos y con los resultados que se obtienen.

1.5.3. Bases conceptuales.

A continuación, se detallan los conceptos claves que guiaron el desarrollo del presente trabajo de investigación:

Desempeño laboral: "El desempeño laboral de un docente o directivo docente depende entonces de un conjunto de competencias que se manifiestan en resultados y actuaciones intencionales observables y cuantificables, relacionados con sus responsabilidades profesionales, que a su vez se derivan del propósito de su cargo dentro de la institución y aportan al cumplimiento de los objetivos misionales y organizacionales (definidos por la institución en su Proyecto Educativo Institucional-PEI)". (MEN, 2008, p.13)

Evaluación de desempeño: "Entiéndase por evaluación de desempeño la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el docente o directivo y al logro de los resultados. Será realizada al terminar cada año escolar a los docentes o directivos que hayan servido en el establecimiento por un término superior a tres meses durante el respectivo año académico. El responsable es el rector o director de la institución y el superior jerárquico para el caso de los rectores o directores". (MEN, 2002).

Gestión: "conjunto de acciones que los miembros de una institución realizan para hacer factibles los objetivos y metas establecidos en el proyecto educativo institucional y en el plan de mejoramiento" (MEN, 2008, p.150)

Gestión Institucional: La gestión en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y

administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. (MEN, 2013)

Percepción: “forma de conducta que comprende el proceso de selección y elaboración simbólica de la experiencia sensible, que tienen como límites las capacidades biológicas humanas y el desarrollo de la cualidad innata del hombre para la producción de símbolos. (Melgarejo, 1994, p.50)”

CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Paradigma, enfoque y tipo de Investigación

El presente trabajo está enmarcado dentro del paradigma interpretativo de la investigación, con un enfoque cualitativo de tipo hermenéutico; debido que este permite centrarse en el abordaje de las realidades subjetivas e intersubjetivas de los fenómenos, además la hermenéutica permite proveer los medios para alcanzar la interpretación del objeto o escritura que es interpretado, desarrollando los obstáculos que surgen de la complejidad del lenguaje y de la distancia que separa al intérprete del objeto o sujeto investigado.

Una vez que los docentes de la Institución Educativa San Anterito expresaron sus percepciones, el proceso investigativo se centró en retomar esas vivencias y experiencias narradas para describir los rasgos, detalles y significados que éstos tenían de su realidad y mirar que tan cercanas estaban del deber ser establecido en los procesos que define la gestión institucional.

2.2. Método de análisis

En este orden de ideas el método empleado para el análisis fue el método comparativo constante (MCC), que es el procedimiento mediante el cual opera la teoría fundamentada, la cual permite según Araya (2002) la construcción de modelos teóricos y la aparición de categorías emergentes acerca de las interrelaciones de los diferentes aspectos del fenómeno estudiado.

2.3. Técnica de análisis

La técnica utilizada en este trabajo de investigación es el análisis de contenido, debido a su pertinencia para este tipo de propuestas, además está “herramienta de análisis la representa el hecho de que los procedimientos seguidos en su utilización nos permiten comprender la complejidad de la realidad social que estamos interesados en estudiar, en lugar de simplificarla y reducirla a mínimos esquemas de representación” (Sandoval, 1996, p.46)

Atendiendo a lo antes planteado el análisis de contenido se convierte en la herramienta que a diferencia de otras técnicas, nos permite recopilar, describir, comparar y clasificar información, enfocadas a constituir categorías emergentes de los datos recolectados y esquemas de comprensión de su significado y sentido, en relación con el contexto social y cultural de donde proviene la información.

Para ello se siguió inicialmente la propuesta de María Bertely (2000) que propone registrar, por un lado la información recolectada en una columna de inscripción, las cuales deben ofrecer un repertorio detallado de lo dicho por los sujetos de estudio durante el trabajo de campo; por el otro, construir las inferencias factuales y conjeturas en la columna de interpretación que surgen de las preguntas iniciales que el investigador hace a partir del material acabado y de donde emergen las primeras categorías de análisis que se triangulan teóricamente y luego se refinan con el proceso de codificación (abierta, axial y selectiva) que concibe la técnica de la teoría fundamentada, que se definen como un método de investigación en la que la teoría emerge desde los datos.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Teniendo claro, el paradigma, enfoque, tipo, método y técnicas de análisis de investigación del presente trabajo es pertinente señalar que las técnicas empleadas para recolectar la información fueron el análisis documental, las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales. Respecto a la primera, "consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida". (Solís, 2003, p.2) Esta técnica nos permitió acercarnos a los documentos institucionales como el PEI, bases de datos como el SIMAT, resultados de las pruebas saber, evaluaciones anuales institucionales, entre otros documentos, de los cuales se extrajo información relevante para el trabajo.

En cuanto a la segunda técnica, se utilizó la entrevista semiestructurada "es un diálogo que el entrevistador establece con una (...) o con un grupo de personas. Para ello se formula, con anticipación, unas 5 o 10 preguntas sobre un tema acerca del cual interesa conocer las opiniones y criterios de determinados actores". (Cuéllar, 1999, p.74). En relación a aspectos identificados en la revisión documental y grupos focales, se realizaron entrevistas a un subgrupo de docentes, que contó con preguntas planteadas de manera abierta, pero enfocadas a cada una de las áreas de gestión evaluadas en el proceso de evaluación anual del desempeño laboral de los docentes.

Por último, se realizaron grupos focales, los cuales se conciben de acuerdo a Escobar y Bonilla (2015) como un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular.

El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes; esto no sería fácil de lograr con otros métodos. Además, comparados con la entrevista individual, los grupos focales permiten obtener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo (Escobar y Bonilla, 2015, p.52).

Estos grupos focales se realizaron con cada uno de los subgrupos de docentes diseñados teniendo en cuenta tres de las cuatro áreas de gestión institucional; ella son gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad. Para trabajar los grupos focales se nombró un moderador que ambientó la discusión a través de unos párrafos introductorios que explicaban las generalidades de cada una de las áreas de la gestión institucional y se contextualizaron a través de unas preguntas abiertas que estimularon la expresión de la forma cómo los docentes perciben su desempeño.

En lo concerniente a los instrumentos se diseñó una guía de revisión documental, un protocolo de entrevistas semiestructuradas (ver anexo 1), y por ultimo un protocolo de grupo focal teniendo en cuenta los pasos técnicos sugeridos (ver anexo 2)

2.5. Población

La población bajo estudio fueron todos los docentes de la Institución Educativa San Anterito, que hasta el año 2015, estuvo conformada por un grupo de 31 docentes, de los cuales ocho (8) se encontraban vinculados mediante el estatuto 2277 de 1979, y 24 docentes vinculados mediante estatuto 1278 de 2002. De los docentes del 1278, 11 estaban nombrados en propiedad y 12 se encontraban en período de prueba.

En relación a la distribución de los docentes según su asignación académica se tiene que dos (2) se desempeñan en el nivel preescolar, 13 en básica primaria y 16 en el nivel básica secundaria y media académica, cada uno de ellos se encuentra ubicado de acuerdo a su

perfil. En cuanto a su nivel académico, tres de ellos son normalistas superiores, cuatro son profesionales no licenciados, 18 son licenciados y seis son licenciados con estudios de postgrado en especializaciones.

Otro aspecto importante a mencionar es que 23 de los 31 docentes han tenido la experiencia de participar en autoevaluaciones de la gestión institucional durante los últimos tres años y que a 11 de éstos mismos se les ha evaluado su desempeño durante el mismo período de tiempo.

2.6. Muestra

Para alcanzar los objetivos del presente trabajo de investigación es necesario organizar por subgrupos a los docentes según la intención que expresa cada uno de ellos; para esto se realizó una muestra *casos-tipo*, es decir, se tomó el grupo de docentes en su totalidad y se dividió de acuerdo a tres criterios, uno es el estatuto de vinculación al magisterio, otro es la experiencia mínima de tres años participando en el proceso de autoevaluación en la Institución Educativa San Anterito y el último es la evaluación anual de desempeño docente.

Por lo anterior, inicialmente se organizó el grupo de docentes nombrados en propiedad mediante estatuto 1278, con permanencia de tres años en la Institución puesto que a estos docentes se les evalúa su desempeño anualmente, y su vez, habían participado en el proceso de autoevaluación de la gestión institucional en la I.E San Anterito.

Entrevista Individuales Semiestructuradas

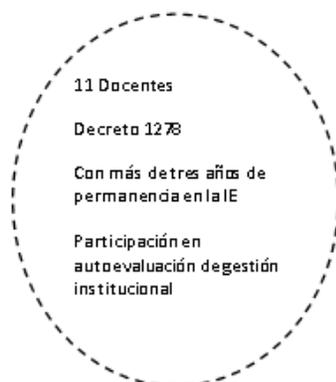
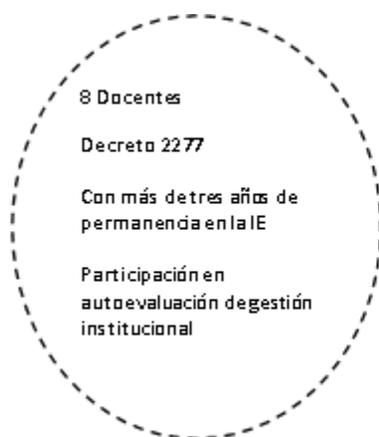


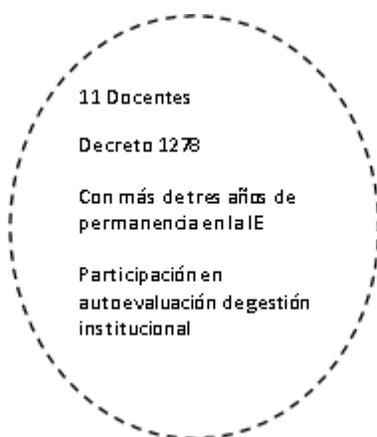
Figura 2. Muestra de entrevistas semiestructuradas. Fuente. Elaboración Propia 2016.

Seguidamente se organizó a los docentes en tres grupos focales, el primero conformado por ocho (8) docentes nombrados en propiedad mediante el estatuto docente 2277 con más de tres (3) años de estar trabajando en la Institución Educativa San Anterito, el segundo por 11 docentes que pertenecen al estatuto 1278 y con más de tres años de pertenencia a la Institución y el último grupo conformado por 12 docentes en periodo de prueba bajo el estatuto 1278 y con ingreso reciente a la Institución.

Grupo Focal 1



Grupo Focal 2



Grupo Focal 3

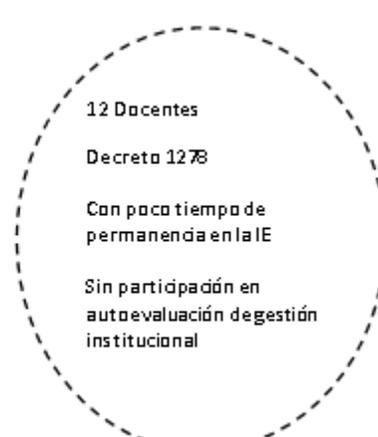


Figura 3. Muestra de grupos focales de la población. Fuente. Elaboración Propia, 2016.

CAPITULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Caracterización de la Institución Educativa San Anterito

3.1.1. Historia de la Institución

De acuerdo al PEI (2015) de la Institución Educativa San Anterito, esta institución nació de manera informal por iniciativa de un grupo de docentes en el año 1982. En sus registros inició con 40 estudiantes en grado sexto en las instalaciones de la Escuela Rural Mixta de San Anterito, su primer director fue el Licenciado Hernando Maldonado Barrera quien con el apoyo de los profesores Manuel Osorio Domínguez, Julio Polo Barrera y Humberto Ortega Pitalúa, vieron la necesidad gestionar la continuidad de la educación de los niños, niñas y jóvenes de la región que terminaban primaria y no tenía posibilidades de continuar estudios de bachillerato, por encontrarse a gran distancia de la zona urbana.

Con el liderazgo del Director de Núcleo Hernán Macea González esta iniciativa se oficializó el 7 de diciembre de 1.984 bajo el nombre Colegio Departamental de Bachillerato Mixto de San Anterito, mediante ordenanza número 31 de la Gobernación de Córdoba y fue nombrado como Rector el Licenciado Carmelo Montes de Occa. Ese mismo año, el colegio fue trasladado, puesto que organizó la Junta de Padres de Familia y esta ayudó a gestionar la consecución de los terrenos en los cuales se construyeron unos ranchos de palma como aulas de clases para tres (3) grupos de grado sexto (6°) y se logró la vinculación de los docentes Agustín Tapias Ramos (Licenciado en Ciencias Sociales), Orlando Serpa Mendoza (Licenciado en Matemáticas), Luis Álvarez Flórez (Licenciado en Biología) Carlos Bárcenas (Licenciado en Idiomas) y Manuel Cañavera (Licenciado en Español y Literatura).

En el año 1.985 se iniciaron los grados octavos (8°) y novenos (9°) con la colaboración de los padres de familia para pagar los docentes que atenderían éstos nuevos grupos.

Después de varias visitas de supervisión la Secretaría de Educación Departamental decide reemplazar al Rector y nombra en este cargo al Licenciado Luis Álvarez Flórez, quien en el año 1986 pasa a ser coordinador pues la rectoría es asumida por Humberto Ortega Pitalúa.

En los años siguientes, aumentó significativamente la matrícula en el Colegio y se dieron sucesos de importancia para la institución: contratación de nuevos docentes, cambio de rector, entre otros, es así como el año 1986 llegan a laborar los docentes Gustavo Ávila y Libia Berrocal. En el año 1988, adquiere personería jurídica la Asociación de Padres de Familia.

En marzo de 1990 llegan nuevos docentes a la institución, el Licenciado Cesar Ortega Pitalúa y los catedráticos Blas Díaz, Gildardo Martínez, Luz Álvarez, Edina Salas, Elmis López (Q.E.P.D) y Marcela Barón y la secretaria auxiliar Martha Soto. Del año 1991 al año 1993 llegan los licenciados Jerónimo Agámez, Jorge Vargas, Moisés Dickson y la secretaria de la Institución es asumida por Nélide Negrete, en marzo de 1993 toma la rectoría el Lic. Orlando Serpa Mendoza. En 1994 en el mes de junio llegan los licenciados Rafael Martínez, Estrella Brunal y Zita Villadiego.

En el año 1995 es trasladado el licenciado Orlando Serpa Mendoza y asume el cargo de rector el licenciado Gustavo Ávila Gómez y llegan los licenciados Nasly Germán, Hernando González, Carlos Machado y Antonio Gabalo. Se inicia la construcción de la rectoría, secretaria, sala de profesores, coordinación, dos aulas, unidad sanitaria y cancha deportiva.

En el año 1997 sigue creciendo la institución, se contratan más docentes, los licenciados Juan Delgado, y Juan Yánez. Mediante autoconstrucción se edifica la biblioteca, sala de

materiales, dos kioscos y la tarima de actos, esto como homenaje póstumo a dos estudiantes de la institución Pedro Brú y William Molina.

A inicios del año 1998 se recibe la resolución N° 0006373 de diciembre 12 de 1997 que autoriza la apertura del grado 10°, sin embargo, el reconocimiento oficial se dio sólo hasta el 9 de diciembre de 1.999 mediante resolución 02078de la Secretaría de Educación Municipal por medio de la cual se aprueban legalmente los grados desde sexto hasta once y es así como se gradúa la primera promoción de estudiantes.

Durante años, el Colegio Departamental de Bachillerato Mixto atendió a los jóvenes de la zona del Betancí conformada por corregimientos de San Anterito, San Isidro, Nueva Lucía, Tres Palmas, Santa Isabel y sus veredas por ser el único de la zona en ofrecer educación básica secundaria y media.

En el año 2002 la Gobernación de Córdoba a través de su Secretaría de Educación y amparada por la Ley 715 de 2001 integra varias escuelas rurales bajo el nombre Institución Educativa San Anterito mediante resolución 0001114 del 20 de septiembre de ese mismo año y le anexa como sedes la Escuela Rural Mixta de Mochila, la Escuela Rural Mixta de Hoyo Oscuro y la Escuela Rural Mixta el Totumo. Sin embargo, este mismo proceso influyó en la disminución de la población del Bachillerato puesto que los estudiantes que venían de las otras zonas tuvieron la oportunidad de estudiar en sus propias veredas o corregimientos debido a la ampliación de la oferta de sus instituciones educativas cercanas.

En el año 2003 se da un nuevo cambio de rector pues es nombrado en encargo el Licenciado Julio César Roqueme Marrugo, el cual es posteriormente nombrado en propiedad mediante concurso de méritos en el año 2008.

El proceso de certificación del Municipio de Montería como entidad territorial permitió que el año de 2.009 fuera ratificado el reconocimiento oficial de la Institución Educativa

San Anterito como establecimiento educativo de este mediante Resolución 0778 de la Secretaría de Educación Municipal de Montería.

Durante los últimos diez años la población estudiantil de la Institución Educativa San Anterito ha disminuido levemente, actualmente cuenta con una planta de personal docente estable y la rectoría es ejercida por la licenciada Tatiana Paola Negrete Regino desde el año 2102.

3.1.2. Proyecto Educativo Institucional

La Institución educativa San Anterito cuenta con un proyecto Educativo Institucional que proclama los principios que deben orientar la planeación y ejecución de acciones y la toma de decisiones en su quehacer diario; este es sometido a constantes ajustes y actualizaciones que son producto de distintos procesos de reflexión y evaluación.

Uno de los procesos que motiva a la dinámica cambiante del PEI en la Institución Educativa San Anterito es la autoevaluación institucional, en la cual se evalúan las áreas de gestión institucional y se identifican los avances y dificultades presentadas durante el año.

Los resultados encontrados a través del ejercicio de evaluar los procesos institucionales son los insumos para plantear por área de gestión las metas y acciones del plan de mejoramiento.

Tanto la autoevaluación institucional como el plan de mejoramiento se encuentran organizados por las cuatro áreas de gestión, ellos son: gestión directiva, gestión administrativa y financiera, gestión académica y gestión comunitaria las cuales concuerdan con los componentes del PEI de la Institución Educativa San Anterito, componente misional, componente administrativo y organizacional, componente pedagógico y

componente comunitario; por lo anterior se puede afirmar que cada acción que el plan de mejoramiento plantea para superar las debilidades identificadas en la autoevaluación es al final un ajuste o una modificación que se le realiza al PEI.

Una de las más recientes modificaciones realizadas al Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa San Anterito es la actualización del Manual de Convivencia, la cual según los archivos y evidencias contó con la participación de los representantes de la comunidad educativa y el procedimiento utilizado para ello devino de las observaciones realizadas durante la autoevaluación institucional y la construcción de los planes de mejoramiento.

Al revisar los archivos de las autoevaluaciones institucionales realizadas cuatro años atrás se puede observar valoraciones numéricas muy bajas para los procesos de la gestión institucional, las cuales han ido mejorando paulatinamente gracias a la implementación de los planes de mejoramiento y a la vez han motivado los últimos ajustes y modificaciones del Proyecto Educativo Institucional de la Institución Educativa San Anterito tal como se hizo con el Manual de Convivencia.

3.1.3. Caracterización de los estudiantes.

3.1.3.1. Por condiciones socioeconómicas.

Los estudiantes de la Institución Educativa San Anterito están considerados en un 100% en condición de vulnerabilidad socioeconómica al pertenecer a una población que habita en viviendas que carecen de saneamiento básico pues no cuenta con agua potable, ni con alcantarillado y no tiene manejo adecuado de los residuos.

Un 92% de la población estudiantil se encuentra sisbenizado con puntajes inferiores a 32 lo que indica que prevalece la estratificación 0 y 1, esto se asocia a que el corregimiento no hay fuentes económicas de sustento suficiente para las familias de éstos estudiantes, que padecen deficiencias en la vivienda, el vestido, la alimentación, la salud y la recreación.

El 75.3% de la población estudiantil es beneficiaria del programa gubernamental Más Familias en Acción a través del municipio de Montería y el 13% a través de municipios como Tierralta, Valencia y otros.

3.1.3.2. Por niveles de escolaridad.

En 2016, la Institución Educativa San Anterito registra una matrícula de 814 estudiantes en la jornada regular, en el siguiente cuadro se muestra la distribución de la población estudiantil por nivel de escolaridad

Tabla 2.

Número de estudiantes por nivel de escolaridad 2016.

NIVEL	NÚMERO DE ESTUDIANTES			
	Sede Principal Jornada de la Mañana	Sede Principal Jornada de la Tarde	Sede Mochila Jornada de la Mañana	Totales
PREESCOLAR	53 Estudiantes		12 Estudiantes	65 Estudiantes
BÁSICA	169 Estudiantes	136 Estudiantes	64 Estudiantes	389 Estudiantes
PRIMARIA				
BÁSICA	263 Estudiantes			263 Estudiantes
SECUNDARIA				
MEDIA	97 Estudiantes			97 Estudiantes
TOTAL	582 Estudiantes	156 Estudiantes	76 Estudiantes	814 Estudiantes

Fuente: Sistema de Matricula Integrado SIMAT Institución Educativa San Anterito.

3. 1. 3. 3. *Por condiciones sociodemográficas.*

Algunos aspectos sociodemográficos de los estudiantes de la Institución Educativa San Anterito son:

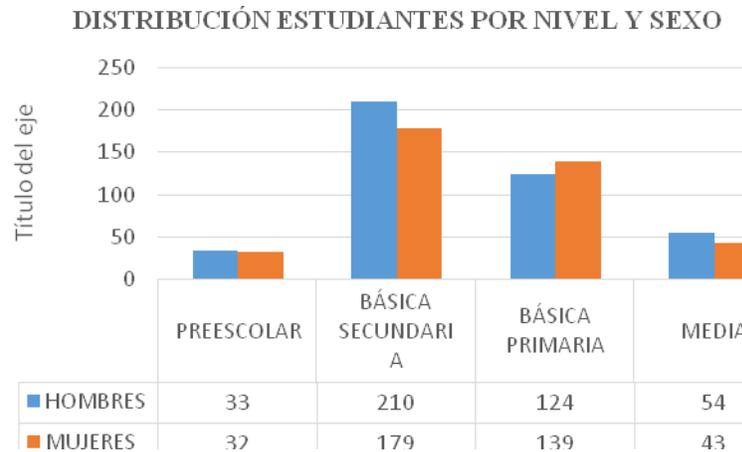


Figura 4. Distribución de los estudiantes por nivel y sexo. Fuente. DANE, 2015.

Se observa que el número de estudiantes de sexo masculino es mayor en tres de los cuatros niveles de educación con relación al número de estudiantes de sexo femenino.

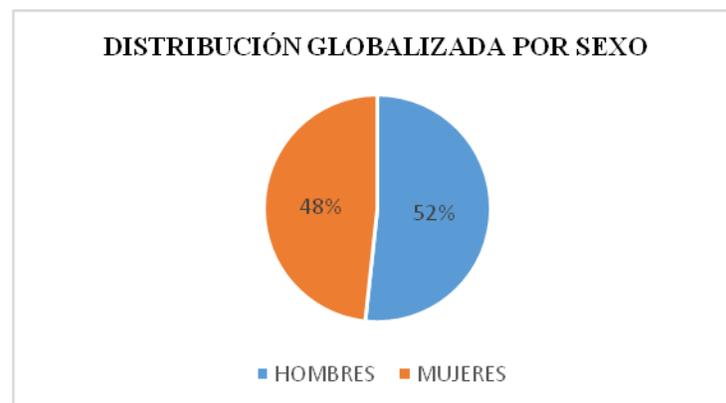


Figura 5. Distribución de estudiantes por sexo. Fuente: SIMAT, 2015

La diferencia entre el número de estudiantes de sexo masculino y el número de estudiantes de sexo femenino no es significativa.

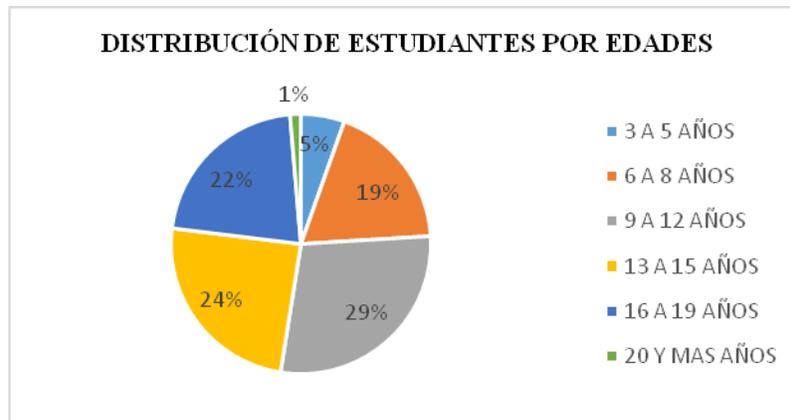


Figura 6. Distribución de estudiantes por edades. Fuente. SIMAT, 2015.

La mayor cantidad de estudiantes se encuentran entre los 9 y los 12 años de edad

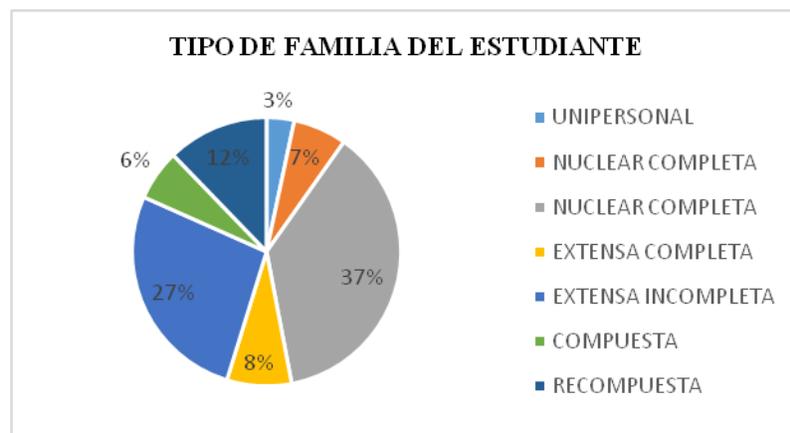


Figura 7. Tipo de familia del estudiante. Fuente: SIGCE, 2015.

El tipo de familia de los estudiantes predominante es la nuclear incompleta, en la cual existe la ausencia de uno de los padres.

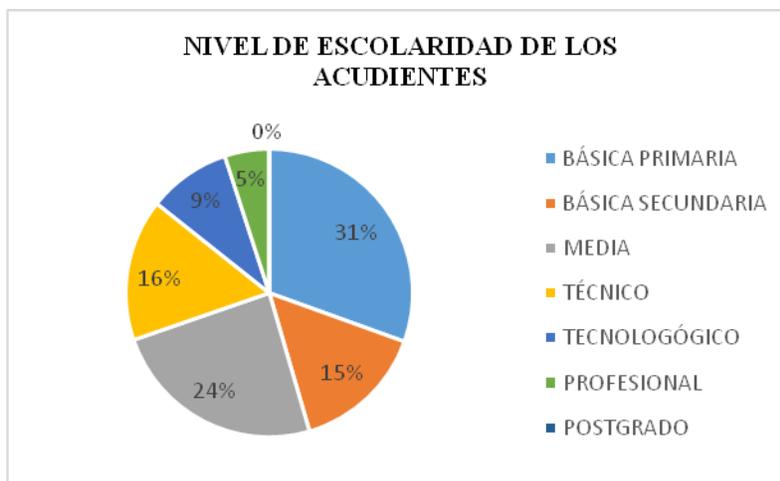


Figura 8. Nivel de escolaridad acudientes. Fuente. I.E. San Anterito, 2015.

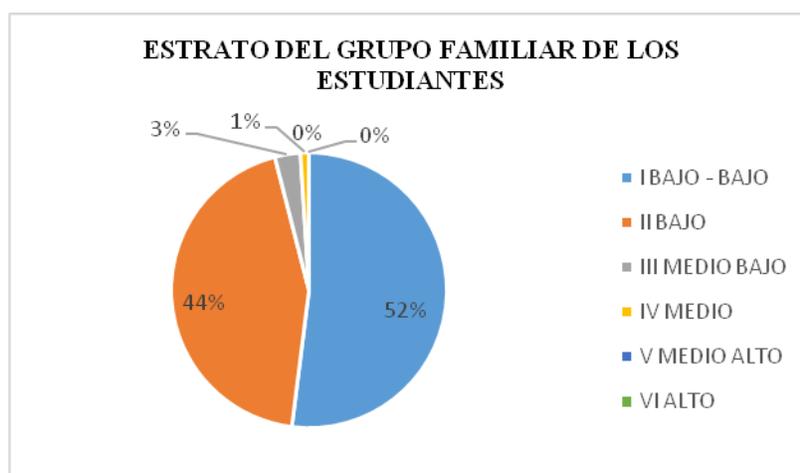


Figura 9. Estrato grupos familiares. Fuente. SIGCE, 2015.

El 96% de la población estudiantil se encuentra estratificada entre los estratos I (uno) y II (dos).

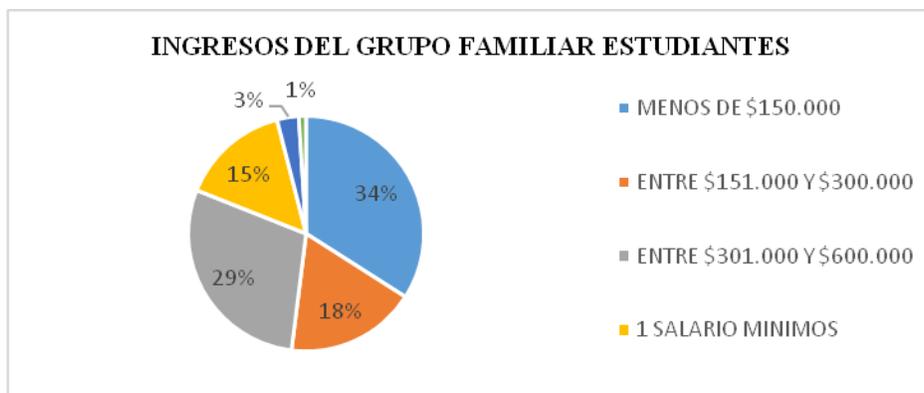


Figura 10. Ingresos mensuales familiar. Fuente. I.E. San Anterito, 2015.

Los grupos familiares de los estudiantes en su mayoría reciben menos de \$20.000 pesos diarios para su sustento.

3.1.4. Caracterización de los docentes

Tabla 3.

Evolución de la Planta de Personal Docente

Año	# Total de docentes	# de docentes en propiedad	# de docentes en provisionalidad	# de docentes en período de prueba
2.012	32	24	8	0
2.013	33	26	7	0
2.014	32	20	12	0
2.015	31	19	0	12

Fuente. Elaboración propia.

Durante los últimos 4 años se ha mantenido estable la cantidad de docentes de la planta de personal de la Institución Educativa San Anterito, con la cual se logra atender a toda la población estudiantil, sin embargo ocurrió que a mediados del año 2015 los docentes que venían vinculados en provisionalidad fueron reemplazados por docentes en nombrados en período de prueba mediante concurso de méritos, es de importancia mencionar que según

los archivos de asignación académica los docentes son ubicados según el perfil para el cual fueron nombrados.

3.1.4.2 Tipo de vinculación

Para efectos del presente trabajo de investigación la vinculación de la planta de personal docente es la siguiente:

Tabla 4.

Tipo de vinculación de los docentes

Tipo de vinculación	Número de docentes
Docentes nombrados en propiedad Decreto 2277	8
Docentes nombrados en propiedad Decreto 1278	11
Docentes nombrados en período de prueba 1278	12
Total	31

Fuente. Elaboración propia.

El número de docentes vinculados en propiedad mediante el decreto 2277 es menor con relación al número de docentes nombrados en propiedad y en período de prueba.

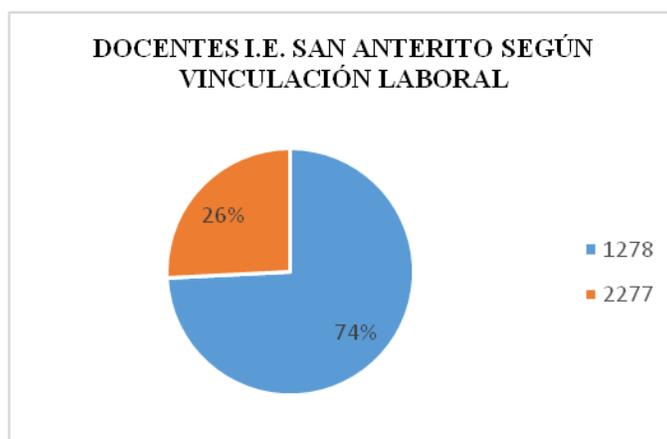


Figura 11. Vinculación laboral docentes San Anterito. Fuente. SEMMONTERIA, 2015.

El mayor porcentaje de docentes se encuentra vinculado mediante decreto 1278 y su desempeño es evaluado anualmente.

3.1.4.3 Evaluación de Desempeño

El 35,5 % de los docentes de la Institución Educativa San Anterito que se encuentra nombrados en propiedad mediante el Decreto 1278 de 2.002 han sido evaluados en su desempeño laboral como mínimo los tres últimos años.

Cada año éstos docentes se proponen obtener unos resultados observables y medibles para demostrar el desarrollo de unas competencias funcionales y comportamentales relacionadas con la gestión institucional.

3.1.5. Caracterización de los directivos

La Institución Educativa San Anterito cuenta tres directivos, a continuación se detallan algunas características de éstos:

La rectora es nombrada en propiedad mediante el decreto 2277, escalafonada en el grado 14, a nivel de estudios de posgrados pedagogía reeducativa con especialización ética y pedagogía, con 12 años de experiencias docente, 7 años de directivo docente y con 4 años de permanencia en la institución.

La coordinadora de convivencia es nombrada en propiedad mediante el decreto 1278, escalafonada en el grado 2A, a nivel de estudios de pregrado en administración de empresas sin ningún tipo experiencia docente, con 7 años de experiencia como directivo docente y el mismo tiempo de permanencia en la institución.

El coordinador de convivencia es nombrado en periodo de prueba mediante decreto 2277, escalafonado en el grado 14 a nivel de posgrado en bioquímica, con especialización

en gerencia informática, con 20 años de experiencia docente, 3 meses de experiencia directiva docente, con igual tiempo de permanencia en la institución.

3.2. Percepciones de los docentes de la Institución Educativa San Anterito en relación a los procesos de la gestión institucional.

Hablar de percepciones desde la escuela nos lleva a identificar las opiniones e ideas, que los docentes como sujetos pertenecientes a la comunidad educativa expresan acerca de sus visiones y sentires en relación con la gestión institucional, este como eje central que regula el funcionamiento escolar, tiene como función establecer los procesos que se van a realizar en todo el año escolar y que se construyen de manera conjunta con miembros de la comunidad educativa (docentes y directivos docentes) garantizando la participación e integralidad de los procesos educativos.

En ese sentido, la autonomía que tiene la institución educativa para liderar procesos de autoevaluación permiten mejorar en cada uno de los ámbitos, en este caso la consolidación de estrategias para el alcance positivo de la gestión institucional, cabe reiterar que este proceso debería ser guiado desde una perspectiva participativa orientada principalmente por los lineamientos expuestos por el Ministerio de Educación Nacional.

No obstante, para el reconocimiento de las percepciones de los docentes como integrantes de la comunidad educativa, se hizo necesario comprender las miradas y los enfoques que estos tienen sobre la gestión institucional y cómo contribuyen estos al mejoramiento continuo e innovador desde su quehacer pedagógico; para ello fue necesario la aplicación de una entrevista semiestructurada a los maestros vinculados mediante el

decreto 1278, los cuales son sujetos de evaluación en su desempeño laboral en cada uno de los procesos de la gestión institucional al durante cada año escolar.

Las percepciones de los docentes sobre la gestión institucional, específicamente lo que tiene que ver con la gestión académica, gestión administrativa y financiera, y la gestión comunitaria, son un punto de partida para comprender la complejidad de los procesos dados al interior de la institución, en este sentido, valorar las opiniones de los docentes, devela en algunos casos un juicio crítico que evidencia los aspectos positivos y los que son susceptibles a mejorar y corregir para su efectiva contribución a la calidad educativa.

Correa de Molina (2004) propone la construcción participativa y democrática de un currículo dialógico, sistémico e interdisciplinar fundamentado en las subjetividades intervinientes en la formación integral de los estudiantes, en donde se evidencia la importancia de los procesos de democratización y participación activa de los protagonistas". (Citado por Navarro, Pereira, & Cascioli, 2010, p.209).

En relación con lo expuesto por el autor, queda evidenciado que la construcción de todo proceso académico en este caso el currículo como elemento estratégico de la gestión institucional debe ser amparado por las intervenciones de cada uno de los directivos y docentes de la institución quienes participarían de forma responsable y comprometida para la elaboración conjunta de un proyecto educativo que integre de manera equitativa los intereses y aspiraciones de toda la comunidad educativa.

3.2.1. Percepciones de los docentes en relación a los procesos de la gestión académica.

La gestión académica como su nombre lo indica corresponde al eje central del proceso educativo, de acuerdo con lo establecido por el MEN esta es entendida como:

La esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico (MEN, 2008, p.27)

Para directivos docentes y docentes la gestión académica corresponde al aspecto fundamental dentro del quehacer pedagógico, considerando que son diversos los esfuerzos que se deben realizar para trabajar de forma eficiente y pertinente todos los elementos que hacen parte de dicha gestión, en ese sentido se hizo necesario escuchar y comprender las percepciones de los docentes en un ejercicio de autorreflexión alrededor del tema de la gestión académica.

Para entender de forma integral la gestión académica se requiere conocer de forma particular sus procesos como espacios que de forma articulada dan sentido al proceso de gestión en el área académica, cada proceso corresponde de manera responsable a dar orden y precisión acerca de la forma y el contenido que deben tenerse en cuenta para lograr resultados de calidad en el contexto educativo:



Figura 12. Procesos de la Gestión Institucional. Fuente MEN, 2008.

La figura No 12 representa los cuatro procesos esenciales de la gestión académica, por medio de los cuales se construyen los principios, enfoques, procedimientos y estrategias necesarias para dar desarrollo al proceso educativo, no obstante, desde el quehacer pedagógico de los docentes estos procesos son concebidos de forma diferente y particular. Con el objetivo de conocer las percepciones de los docentes de la Institución Educativa San Anterito en el área de la gestión académica se realizaron entrevistas con la finalidad de construir a partir de ellas un análisis de las mismas que permitiera comprender su actuar cotidiano y como este influye en la formación integral de los niños y niñas estudiantes de la institución.

3.2.1.1. Diseño pedagógico: “La planeación el punto de partida”

El diseño pedagógico como proceso de la gestión académica le corresponde determinar los contenidos propuestos desde cada área de conocimiento, incluyendo además las

disposiciones en recursos didácticos y estrategias evaluativas. En este orden el Ministerio de Educación Nacional establece que el diseño pedagógico busca:

Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes; que incluyen además sus componentes: Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación. (MEN, 2008, p.29)

En relación con lo expuesto, para comprender los criterios de los cuales se basan los docentes de la Institución Educativa San Anterito, es necesario partir de sus subjetividades analizar de qué forma se desempeñan en su quehacer educativo, que estrategias utilizan, como las gestionan y desde que perspectivas son desarrolladas. De aquí en adelante se traerán a colación y se interpretará los testimonios de los docentes en este sentido:

Bueno, lo primero es estar enfocado en las competencias que nos corresponden por área y a partir de allí trabajarle a los planes de área, todo lo que tiene que ver con el modelo pedagógico de la institución, que se deje ver el enfoque en esos planes de área que siempre estamos trabajando a principio de año. (A4-D1-T1)¹

Se puede decir que para el docente la gestión académica corresponde a un proceso de previo de construcción colectiva por parte de todos los docentes, el cual se caracteriza por el desarrollo de la planeación de las áreas; en este sentido, es posible inferir que para el docente el aspecto de mayor importancia en la gestión académica es la planeación de las áreas teniendo en cuenta las competencias y otros aspectos del horizonte institucional.

¹Esta convención corresponde al ordenamiento de los registros de los datos (Entrevistas y grupos focales) desde lo planteado por Aracely de Tezanos (2004), lo cual implicó "tanto un aspecto práctico de manejo de los mismos, como un proceso de verificación de las coherencias entre los contenidos que abre camino a la escritura del texto descriptivo" (p.151). En este sentido, A4 corresponde al anexo 4 del presente trabajo; D1 al número asignado a cada docente en los grupos focales y entrevistas, y por último T1 corresponde al número asignado a cada testimonio dado por los docentes en estos dos procesos. (Ver anexo 4. Ejemplo de inferencias factuales de las entrevistas)

La planificación es un trabajo que a uno como docente le toca planificar durante el desarrollo estar presto a que los chicos vayan asimilando el conocimiento porque uno es un guiador y al final pues se siente uno satisfecho de que las cosas están funcionando, cuando uno evidencia eso en los estudiantes, de qué forma van asimilando ese conocimiento. (A4-D1-T3)

En este caso el docente manifiesta el proceso de planificación como un proceso constante y relacionado con el aprendizaje de los estudiantes y lo relaciona afectivamente con la satisfacción de la efectividad de esa planificación.

A inicio de año nos ponemos de acuerdo en las actividades a desarrollar, cada quien que tenga idea de una actividad la expone y si es captada se registra e inmediatamente se tiene en cuenta, en lo personal me gusta bastante colaborar, bien sea en actividades que me correspondan y que no me correspondan, no me escondo para evitar trabajo, sino colaboro no tengo sentido de pertenencia con la Institución. (A4-D5-T46)

Para este docente el diseño de actividades y su realización parten de la planeación como un proceso que inicia con el año escolar y que se fundamenta en las ideas del grupo de docentes.

Lo antes planteado deja claro que para los docentes de la Institución Educativa San Anterito es de gran importancia la planificación de las actividades que favorecerán según ellos el aprendizaje de los estudiantes en las diferentes áreas del plan de estudio.

Una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva. Se planifica por la necesidad de reducir la incertidumbre sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad (diagnóstico) y la previsión

de lo que puede acontecer de mantener se algunas situaciones (prognosis). (Navarro, Pereira, & Cascioli, 2010, p.210)

En este sentido, lo que el autor denomina “prognosis” corresponde en cierta forma a designar y delimitar de forma anticipada los procesos a seguir, en lo que puede considerarse también como una “apuesta” por recurrir a estrategias, proyectos, recursos y procedimientos que considerados como pertinentes, son desarrollados de forma responsable con el compromiso de ser evaluados de manera continua y posteriormente mejorados para el óptimo desempeño de todos los docentes y estudiantes como protagonistas del proceso educativo.

Por todo lo expuesto, se puede afirmar que las percepciones de los docentes de la Institución Educativa San Anterito relacionadas con el diseño pedagógico dan especial relevancia a la planeación para establecer las actividades que favorecerán según ellos el aprendizaje de las competencias en cada área por parte de los estudiantes, es mirada como un trabajo conjunto sujeto a acuerdos y negociaciones de los docentes y con especial protagonismo y dedicación al inicio de cada año escolar pues considerada como prerrequisito a la ejecución de acciones.

3.2.1.2. Prácticas pedagógicas: “tienen como protagonista a los estudiantes”.

Las prácticas pedagógicas se refieren a los procesos que desarrollan los docentes en cuanto las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias, para algunos docentes este es un tema de vital importancia que requiere necesariamente de un trabajo participativo y articulado con las necesidades y requerimiento de los estudiantes.

Para algunos docentes por ejemplo es fundamental que se realice de forma previa observaciones diagnosticas como base necesaria para el desarrollo de propuestas pedagógicas en el aula:

Primero se elabora una observación, una panorámica general de las condiciones mismas de los jóvenes, otra la observación de si el plan de área o de asignatura está acorde con las necesidades de los muchachos, la iniciativa o las ganas que en los muchachos despiertan frente a las diversas temáticas, especialmente en el área de ed. Religiosa, y cómo pueden ellos llevar lo impartido en el aula hacia lo cotidiano, hacia su desempeño vital específico.
(A4-D2-T15)

Se puede inferir que para el docente es necesaria la realización de un análisis diagnóstico por medio de la observación a estudiantes; de modo que sea posible contrastar y concebir con relación a los planes de área y ajustarlos a las realidades contextuales del entorno, el docente hace hincapié en la necesidad de comprender y tener en cuenta en el plan de estudios, las necesidades y aspiraciones de los estudiantes, como una manera de motivarlos a aprender.

Nosotros tenemos una carga académica, un horario donde tenemos estipuladas cuantas horas, pero como nosotros somos autónomos en nuestra clase, vemos que deficiencia tienen los estudiantes, en que área y le damos un poco más de énfasis a esas áreas, no abandonamos las otras, pero si les damos más énfasis y las actividades que realizamos con las otras áreas, las trabajamos encaminadas a éstas. (A4-D4-T30)

Se puede decir que para el docente de la IE San Anterito la construcción de las prácticas pedagógicas son una manera hacer uso pleno de la autonomía del docente sin desconocer por supuesto las directrices institucionales; por otro lado, guardan mayor protagonismo a

los estudiantes como sujetos inspiradores para el desarrollo de dichas prácticas, las cuales son trabajadas desde las áreas que de acuerdo con el docente deben ser complementadas y profundizadas en aquellos estudiantes que presenten dificultades.

Tengo en cuenta los ritmos de aprendizaje de los estudiantes: hay unos que son más pilos, otros que necesitan orientación personalizada o actividades de refuerzo, y eso se va teniendo en la evaluación y en las actividades de refuerzo con ellos. (A4-D4-T33)

De acuerdo con lo anterior queda expuesta la idea de que para los docentes los estudiantes tiene un papel dinamizador de los procesos, considerando que aunque esté planificado resultaría necesario realizar ajustes o cambios pertinentes acordes con los requerimientos que presenten los estudiantes, en este aspecto es importante la flexibilidad del maestro en la medida que tenga en cuenta y haga participe dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje las motivaciones y vacíos que puedan mostrar sus estudiantes.

Antes de realizar el trabajo pedagógico obviamente se tiene en cuenta los pre saberes de los estudiantes, el contexto, porque a veces no nos podemos focalizar en un contexto muy avanzado si estamos en un contexto que no lo amerite, cómo son los estudiantes, qué clase de estudiantes tenemos. Durante el proceso pedagógico se tiene en cuenta lo que ellos dan, el fruto de su conocimiento, tratar de abordar el conocimiento desde el contexto en que ellos se encuentran y así se les facilite mucho más y también ubicar lo que son los recursos, que se le sean llamativos a ellos al momento de dar clase y así tenemos un aprendizaje significativo para ellos. (A4-D7-T60)

Cabe señalar en relación con lo anterior que prevalece para el docente las necesidades evidenciadas en sus estudiantes, así como sus potencialidades de modo que se convierte en un factor orientador que de alguna manera repercute directamente en la labor del docente,

quienes consideran fundamental garantizar que sus estudiantes adquieran las competencias y habilidades necesarias para formar su propio aprendizaje.

Fundamental, la motivación, fundamental la actitud que yo tengo para con ellos. Es fundamental tener en cuenta los ritmos de aprendizaje, pienso que eso es lo más importante en ese sentido, si yo pretendo llevarles algo debo entender que no todos aprenden al mismo ritmo, entonces ese sería la parte más importante en este proceso. (A4-D11-T88)

Siguiendo lo descrito, los ritmos de aprendizaje son considerados por los docentes de la IE como un mecanismo para entender y abordar de manera personalizada los procesos educativos de cada estudiante, esta es una estrategia que permite a los docentes atender con las debidas estrategias los procesos de aprendizaje de sus estudiantes.

De manera general, se puede afirmar que los docentes de la Institución Educativa San Anterito perciben sus prácticas pedagógicas teniendo como eje a sus estudiantes, esto desde dos ámbitos, el primero tiene que ver con la identificación de sus necesidades de aprendizaje, en lo relacionado con sus debilidades y potencialidades y el segundo con la conciencia de la heterogeneidad de los estudiantes al aprender; los avances y/o dificultades que presentan los estudiantes son considerados como insumos para reorganizar, flexibilizar y hasta transformar las actividades de enseñanza planeadas con anterioridad.

3.2.1.3. Gestión de aula: “Siguiendo los lineamientos nacionales”.

Para los docentes el proceso de formación en los educandos debe estar mediado por criterios definidos de enseñanza y aprendizaje que de alguna manera responden a un estilo y/o forma de educar, estos procesos se llevan a cabo a partir de ejercicios de planeación y evaluación de los aprendizajes. Ahora bien, el estilo de enseñanza se puede comprender

como “la tendencia docente de adoptar un determinado modo de interactuar con el alumno en función de las demandas específicas de la tarea, de percibir las necesidades, intereses, capacidades del alumno y de pensar acerca de su praxis educativa” (González-Peiteado, 2013).

La anterior situación cobra significado en la relación pedagógica profesor-estudiante en el contexto de enseñanza, en donde el docente se dirige como facilitador del aprendizaje y consecuentemente debe repensar su estilo de enseñanza bajo una dimensión teórico-práctica del quehacer profesional

De acuerdo, con lo anterior cabe señalar que para los docentes sujetos de investigación el estilo de enseñanza para desarrollar la gestión de aula guarda en sí misma la responsabilidad de guiar el contexto educativo con base a los lineamientos sugeridos por el MEN, en este orden de ideas estas apreciaciones son expuestas en los siguientes testimonios:

Primero que todo acá en grado transición, primero tenemos que revisar los estándares y de los estándares sacamos las competencias y de ahí vamos ubicando, dependiendo a los estándares y a las competencias, el núcleo temático que vienen siendo los temas... Nos hemos basado más que todo en los estándares y de ahí de los estándares vamos sacando las competencias y vamos trabajando dimensiones, las 7 dimensiones: la dimensión cognitiva, la dimensión corporal, la ética, la espiritual. (A4-D10-T80)

De lo planteado por la docente se puede inferir que para el diseño del plan de estudios son adelantadas dentro de la institución acciones de análisis detallado de los lineamientos del MEN.

Cabe mencionar que para los docentes las competencias y estándares juegan un papel fundamental dentro del proceso de evaluación por considerarlas necesarias para garantizar el alcance de los indicadores nacionales, para algunos autores como Méndez (2008) esta situación se debe a cambios trascendentales en los paradigmas educativos.

La idea de competencia conlleva saber y saber hacer, teoría y práctica, conocimiento y acción, reflexión y acción... Esto representa un cambio en el enfoque del conocimiento: del saber qué al saber cómo. En la práctica esto desplaza el peso en el curriculum de los principios, del marco conceptual, a los métodos. (Méndez, 2008, p. 2.)

Se puede decir que lo que plantea el autor es que los docentes y el sistema educativo como tal pasaron de centrar la atención en los contenidos netamente repositivos para centrarse en las capacidades de resolución de problemas y construcción de conocimiento.

Hay muchas formas de evaluarlo, de acuerdo a la competencia, al estándar, uno va evaluando el desempeño que ellos están demostrando en las actividades que se le estén planteando para verificar su conocimiento...Las habilidades que demuestre, las competencias ciudadanas, el trabajo en equipo, el liderazgo que demuestren. (A4-D1-T4-5)

Lo planteado por la docente evidencia la utilización de las actividades orientadas desde la perspectiva de los estándares y competencias como medio para realizar seguimiento a los resultados académicos. Describe además que una de las formas de evaluar el aprendizaje en los estudiantes es reconociendo en ellos aquellas actitudes y valores que logran apropiarse como un referente necesario para resolver problemas de forma eficaz y exitosa.

De lo hasta aquí planteado se puede decir que la gestión de aula es percibida entonces como la materialización de los procesos académicos desde la perspectiva del área de

conocimiento y los elementos metodológicos suministrados por los lineamientos nacionales. A su vez se asume que el docente además de ser quien domina el saber en un área específica, es quien ajusta dichos conocimientos a los estándares y competencias, en un ejercicio de articulación, permitiendo enseñar a sus estudiantes sin desconocer los propósitos nacionales en materia de educación.

3.2.1.4. Seguimiento académico: “la evaluación como proceso continuo”

La evaluación es uno de los procesos de mayor importancia para los docentes puesto que corresponde a evidenciar la apropiación de conocimientos, competencias, habilidades y destrezas de los estudiantes desde la formación académica y disciplinaria, en este orden los docentes expresaron sus opiniones y procesos al respecto considerando la evaluación como un elemento transcendental dentro del quehacer pedagógico de todo docente:

Inicialmente hay que mirar los presaberes de nuestros estudiantes, miran cómo vienen, cómo están para abordar cierto grado. Antes hay que preparar la clase, me guío mediante las matrices y preparo mi clase según los ejes temáticos, durante la clase se busca ambientizar a los estudiantes, durante esta evaluación, tener en cuenta los ritmos de aprendizaje de los muchachos, no todos aprenden igual, no tienen las mismas capacidades, miro cómo aprenden, como les llega más el conocimiento, como son ellos capaces de aprender lo que se le quiere enseñar. (A4-D3-T25)

Lo mencionado por el docente podría decirse que corresponde a diagnosticar el aprendizaje de los estudiantes en un ejercicio de análisis previo que orienta según el docente la construcción de los planes de clase en los que además se tienen en cuenta los ejes temáticos; Para el docente la evaluación debe estar orientada al desempeño y necesidades del estudiante como protagonista del proceso académico, se puede inferir

además que otorga al estudiante cierta autonomía que le permite orientar la evaluación con la participación activa de los estudiantes.

Antes de la clase necesito saber la planeación, que actividades se van a realizar durante la clase, el desarrollo de estas actividades que se planearon y la evaluación es continua, es permanente y se va haciendo en el desarrollo de esas actividades. (A4-D4-T32)

La evaluación de acuerdo con lo planteado por el docente corresponde a un proceso continuo que ocurre en el trascurso del aprendizaje como un elemento dependiente a las propias actividades, este es un proceso que facilita al docente la disposición de verificar en medio del proceso de enseñanza las necesidades de sus estudiantes en un ejercicio continuo y progresivo de sus habilidades.

Me gusta el diálogo, más que todo la mesa redonda, siempre me gusta que los estudiantes estemos dialogando para que ellos entiendan de donde provienen esas ideas. (A4-D6-T51)

El diálogo como manera de fortalecer una competencia comunicativa es concebido como un medio eficaz para evaluar de forma integral al estudiante, proporciona de acuerdo con lo planteado por el docente la posibilidad de establecer una evaluación integral en la medida que lo estudiantes puede aportar sus propias ideas dotadas de conocimiento.

Evaluación constante, siempre estoy pendiente de que los niños asimilen, que participen. (A4-D9-T74)

La evaluación de acuerdo con lo dicho por el docente es considerada parte del proceso de enseñanza-aprendizaje puesto que además de realizarse de forma continua, permite orientar dicho proceso en la medida que los estudiantes adquieren el aprendizaje y actúan del mismo.

Para los docentes de la Institución Educativa San Anterito el seguimiento académico está muy relacionado con la evaluación continua de lo que saben sus estudiantes antes, durante y al final de la clase, expresan su preocupación por observar y tener en cuenta lo que pasa con sus estudiantes según los resultados que en sus aprendizajes tienen las actividades planteadas, no esperan mirar los resultados finales, están pendientes del paso a paso, llama la atención que muchos de ellos plantean el diálogo como estrategia para verificar el aprendizaje de los estudiantes.

Las preguntas una estrategia para evaluar los procesos académicos.

El diálogo como ejercicio para el continuo replanteamiento de la clase es una estrategia que los docentes utilizan para verificar los avances de sus estudiantes, para tal fin utilizan la pregunta o interrogante; mediante cuestionamientos espontáneos o intencionados el docente permite que el estudiante logre expresar relaciones y razones sobre lo que está aprendiendo evidenciando los niveles de apropiación adquiridos o en su defecto las limitaciones presentes en su aprendizaje.

Por lo general le hago a los estudiantes preguntas abiertas y al final de cada de período se hacen preguntas tipo Icfes y preguntas abiertas, el desarrollo de las actividades en la casa dentro de la clase también las evalúo, en las actividades en casa tengo que estar muy pendiente de que ellos no se copien, cuando estoy evaluándolo, es por eso que tomo la decisión de que si no viene firmada por el padre de familia no lo evalúo esto para que el estudiante me demuestren que está desarrollando la actividad. (A4-D5-T42)

El docente plantea que el compromiso y la responsabilidad en el desarrollo de las actividades deben ser de gran valor por considerar un aspecto necesario para lograr el aprendizaje real en el estudiante que de acuerdo con lo expresado debe participar

activamente de su propio aprendizaje en un ejercicio de cooperación con su docente y responsabilidad consigo mismo.

para mí es muy importante hacerles preguntas de presaberes, eso me indica a mí cuál es su interés, qué conocimiento tienen, cuál es su punto de vista pues como Ética tiene mucho que ver con el punto de vista, eso me da la base para saber por dónde abordo las estrategias que ya había planeado, algunas veces coinciden otras veces veo que tengo que ajustarlas según lo que ellos me van indicando en el momento y después de desarrollar lo planeado viene otra parte importante para mí es la autoevaluación, que ellos me digan que aprendieron, que no les gustó y que me sugieren a mí para mejorar.(A4-D8-T66)

De lo planteado por el docente se puede inferir que las preguntas se consolidan como una estrategia que conduce y aclara el proceso educativo de los estudiantes para el docente, en este sentido posterior al proceso de las preguntas el docente logra identificar el “camino” para desarrollar su plan de clase, no obstante, plantea además que como elemento central debe tener en cuenta la opinión de los estudiantes, debido que hacer participar a los estudiantes de su propio aprendizaje es un comienzo para el logro del éxito de los mismos.

La evaluación para los docentes deja de ser un trabajo estático y mediado en el aula de clase, si no que por el contrario hace parte del día a día del estudiante en la escuela, donde a su vez es posible establecer un diálogo cercano de confianza por medio del cual el docente escucha y reflexiona de las opiniones y sentires de los estudiantes.

Lo que realizo son preguntas a ellos, entrevistas, hablar con ellos en clase uno por uno que te pareció, dime qué problema tienes, también les hago preguntas de opinión, para mí es muy importante conocerla, no tiene calificación, simplemente que ellos me digan que piensan, qué

sientes, qué aprendieron, qué les gustó y qué no les gustó, recojo mucha información así. (A4-D8-T68)

Para el docente del área de ética las preguntas suelen ser necesarias en el proceso antes, durante y después del aprendizaje, es decir, tiende a ser útil al momento de evaluar como un mecanismo de lograr que los estudiantes expresen sus puntos de vistas logrando generar juicios de valor que orienten su aprendizaje, no obstante el docente señala que la evaluación desde el área de ética debe ser valorativa o cualitativa, es decir de forma integral se conciben las actitudes del estudiante.

Los docentes consideran que preguntar a los estudiantes es una forma de evaluar el proceso académico, realizan preguntas a sus estudiantes para saber si están haciendo bien las actividades, si las están entendiendo y de acuerdo a sus respuestas verifican la efectividad de lo que ellos habían planteado en la planeación, pero también preguntan para saber si están aprendiendo y qué están aprendiendo, en pocas palabras para ello preguntar es evaluar.

3.2.2. Percepciones de los docentes en relación a los procesos de la gestión administrativa y financiera.

Otra de las áreas de la gestión institucional la gestión administrativa y financiera, la cual de acuerdo con el MEN en su guía 34 da soporte al trabajo institucional. Así mismo señala que “tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable”. (Guía 34, p.127)

Muchas veces los docentes no son conscientes de cómo esta área se relaciona con su quehacer, sin embargo al igual que todas las áreas de la gestión institucional esta tiene una condición sinérgica que la entrelaza con las demás y que al final es percibida por toda la comunidad educativa algunas veces de manera explícita y otras veces de manera implícita.

Esta área de gestión según la metodología de evaluación del MEN está conformada por los procesos: apoyo a la gestión académica, administración de la planta física y los recursos, administración de servicios complementarios, talento humano y apoyo financiero y contable, la responsabilidad de dichos procesos recaen en gran medida sobre el rector del establecimiento educativo y su equipo administrativo y directivo, es por ello que para identificar el papel del docente en esta área se recurre a lo establecido en el proceso de evaluación anual de desempeño en cuanto a las competencias funcionales, las cuales son uso de recursos y seguimiento de procesos que son definidos por el MEN en su guía 31,

Uso de recursos: Capacidad para manejar y cuidar los recursos que la institución pone a su disposición, así como para velar porque la comunidad educativa los preserve en óptimas condiciones. (MEN, 2008, p.10).

Seguimiento de procesos: Capacidad para cumplir las condiciones de funcionamiento del establecimiento y respetar los canales de comunicación. Así como para involucrarse en el diseño. La ejecución y la evaluación de las actividades institucionales. (MEN, 2008, p.11)

A partir de lo anterior, se puede inferir que las instituciones educativas públicas son en cierta forma espacios en constante desarrollo, que de manera permanente deben a la gestión de sus directivos el logro del disfrute y utilización de los recursos necesarios para realizar su quehacer. Uno de los elementos que garantizan de forma determinante la calidad de la

educación es la disponibilidad de recursos de apoyo, puesto que estos facilitan la enseñanza de los maestros y favorecen el aprendizaje de los estudiantes.

3.2.2.1. La gestión de los recursos: “un compromiso compartido”.

Algunos de los testimonios de los docentes referentes a los recursos son los siguientes:

Acá nosotros el fin de semana, nos reunimos los profes de preescolar y vemos todas las actividades que se van a realizar en el transcurso de la semana, nosotros utilizamos mucho las fotocopias, láminas, cuando vamos a dar un tema nosotros llevamos los materiales para el colegio.
(A4-D10-T83)

Lo que aquí se plantea tiene que ver con el establecimiento anticipado y coordinado de los recursos a utilizar antes de desarrollar las clases por parte de los docentes quienes en conjunto analizan las necesidades y la forma de satisfacerlas.

Los recursos los identifica uno desde la planeación, cuando se empieza a idearse la forma de llegarle a ellos, ahí uno se da cuenta que recursos se utilizarán en el eje temático de esa clase, uno esos recursos los lleva al salón de clases a la institución o al plantel o si es que uno los saca extra muro uno también se apropia de esos recursos para la clase. (A4-D1-T7)

Para el docente los recursos corresponden a las herramientas que este necesita para desarrollar el plan de clase, en este sentido se infiere que estos son contemplados de manera anticipada para posteriormente gestionar su consecución

La gestión a mi entender no es una solicitud al administrativo o al directivo. La gestión es una promoción, es una invitación constante y una exhortación al cuidado de las cosas, al uso idóneo de cada uno de los elementos. (A4-D2-T18)

Se puede inferir que para este docente la gestión de recursos no se trata precisamente de una tarea o actividad que deba realizar el maestro, si no, que se incluye las acciones que fomentan el cuidado y conservación de los recursos ya existentes.

Hay varias formas para solicitar los recursos que nos facilita el colegio primero hay que llenar un formato con anticipación y solicitarlo, también le digo a mis estudiantes que para cierto día vamos a necesitar unos recursos para ver si ellos están en la capacidad de traerlos, si yo tengo la posibilidad lo busco yo mismo. (A4-D3-T28)

Los recursos son gestionados de manera operativa es decir de acuerdo con las exigencias organizativas de la institución, no obstante, la gestión se traslada también a los estudiantes acudiendo a la posibilidad de consecución que éstos puedan tener según las necesidades y las condiciones existentes.

Hay recursos que no tiene la institución que le toca a uno solventar la situación, por ejemplo, las copias, los textos, a veces toca el computador, en fin una serie de recursos que no tienen la institución de primera mano, les toca solucionarlos a uno. (A4-D1-T8)

El docente hace alusión a los recursos en términos de materiales para el desarrollo de las clases, así mismo se refiere a los suministros y dotación de equipos tecnológicos, no obstante el docente hace referencia a la necesidad de solventar las carencias de dichos recursos siendo este un accionar autónomo que refleja el compromiso y sentido de pertenencia por los procesos pedagógicos que realiza con sus estudiantes.

Estas copias se gestionan del bolsillo de uno, porque ellos allá no cancelan, ni las láminas, ni el papel, siempre es del bolsillo del docente. (A4-D4-T36)

Resulta cotidiano para el docente tener que gestionar de manera particular los recursos o herramientas como papelería y demás suministros, este es un aspecto que de alguna forma demanda compromiso y colaboración por parte del docente.

La idea es que se produzcan recursos con elementos del medio, que nosotros seamos capaces de visionar que el medio ambiente hay elementos con el cual nosotros podemos ser recursivos y pues darle a los niños la oportunidad de que ellos mismos construyan sus elementos de trabajo. (A4-D11-T89)

De acuerdo con lo planteado por el docente, los recursos pueden ser considerados como estrategias o herramientas que pueden ser creadas y diseñadas por ellos mismos, aspecto que beneficia y fortalece la creatividad e ingenio tanto de los docentes como de los estudiantes.

Para Casassus (1997) la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”. (p, 17) con base al autor, queda claro que la consecución y creación de los recursos necesarios para lograr el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje depende de las motivaciones y de los intereses que se despierten en los docentes y éstos a su vez logren despertar en sus estudiantes.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se pueden señalar las percepciones de los docentes en lo relacionado con el uso y administración de los recursos desde la gestión administrativa y financiera:

- Los docentes de la Institución Educativa conciben el uso de los recursos desde la planeación de las actividades que plantean en sus planes de clases, estableciendo con cuáles

cuentan institucionalmente, cuáles pueden ser proporcionados por los estudiantes, cuáles y cómo pueden usar los del contexto y cuáles van a ser asumidos por ellos mismos.

- Existen procedimientos institucionales para la gestión de los recursos institucionales existentes que son claramente percibidos por los docentes, en cuanto a la solicitud para la utilización y el cuidado de éstos.

- Se puede afirmar que los docentes perciben como algo normal que en muchas ocasiones les toque asumir los costos de algunos recursos para el aprendizaje como copias, libros, materiales fungibles.

- En general se observa que la administración y los recursos para el aprendizaje es una gestión en la cual los docentes participan como demostración del sentido de pertenencia y como compromiso social frente a las carencias económicas de la Institución y de las familias de los estudiantes.

3.2.3. Percepciones del docente en relación a los procesos de la gestión comunitaria.

La gestión comunitaria representa uno de los aspectos de más proyección institucional, gracias a los lazos de cooperación que se pueden establecer con la comunidad, en este sentido, es necesario tener en cuenta que el contexto de la escuela está conformado por un espacio físico y un contexto social que corresponde a los miembros de la comunidad, ahora bien, de acuerdo con la *Guía 34* del Ministerio de Educación Nacional, esta es definitiva de la siguiente forma:

Gestión de la comunidad como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa

a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos. (MEN, 2008, p.27)

La comunidad hace parte fundamental del contexto educativo en cuanto debe participar activamente de las decisiones y procesos que en ella se realicen, con la finalidad de construir de manera conjunta los principios y propósitos por medio de los cuales se debe ceñir la educación de los niños y niñas, no obstante aunque este sea considerado como un derecho o beneficio para las comunidades, estas no siempre participan de manera autónoma, si no que por el contrario, se autoexcluyen en algunos casos por desconocimiento de sus derechos o por falta de motivación y sentido de pertenencia por la escuela y la educación de sus hijos. Por lo tanto, se concibe como una responsabilidad del maestro y directivos el propiciar los espacios de participación de los padres de modo que puedan ser parte activa de la comunidad educativa.

3.2.3.1. Participación y convivencia: La danza y el deporte un medio para vincular a los padres de familia a la escuela.

Establecer una relación con los padres de familia en el contexto educativo representa para los docentes un importante desafío si se tienen en cuenta los escasos encuentros que se realizan a modo de reunión o informe dentro de la institución, sin embargo, para muchos docentes existen otros medios que de alguna manera han permitido la inclusión de los padres, lo cual ha facilitado entre otros aspectos el acercamiento con sus hijos en relaciones de apoyo y colaboración.

De acuerdo con lo establecido con el MEN, en el marco del proceso de participación y convivencia, se contempla como pertinente que la institución debe generar “propuestas para estimular la participación de las familias como mecanismo de apoyo a acciones, que si bien

son pertinentes para la institución y están en concordancia con el PEI, no han sido diseñadas con base en su participación”. (MEN, 2008, p.125)

Docentes entrevistados consideran que el medio para lograr dicha participación con importante acogida ha sido la danza y el deporte; por un lado la danza como alternativa educativa desde el área de educación artística ha favorecido la participación de estudiantes en un espacio cultural de baile y recreación, lo cual se consolidado a partir de presentaciones en eventos que han hecho posible que los padres de familia se vean interesados por ser partícipes de los logros de sus hijos en estas actividades.

A mí como estoy en el área de ciencias sociales, por ende es sociable, entonces yo lidero el grupo lúdico de danza de la institución, líder del grupo en que soy director del grupo. También me gusta relacionarme con los padres de familia para saber cómo están funcionando ellos como apoyo a los estudiantes en la casa y a raíz del grupo de danzas siempre estoy enfocándome que ellos lleven lo académico con lo lúdico.(A4-D6-T57)

El desarrollo de estrategias alternas como la lúdica a través de la danza es utilizada como medios para establecer acercamientos desde otros espacios con los padres de familia, aspecto que favorece que los encuentros no se produzcan por lo general para recibir quejas sobre el comportamiento de los estudiantes o el reporte de calificaciones. Para autores como Västfjäll, (2008) la danza y la música representan de alguna manera momentos o espacios de esparcimiento que favorecen las relaciones interpersonales.

Las personas valoran la música sobre todo por las emociones que transmite. Interpretar música genera emociones de satisfacción y felicidad (Juslin; Västfjäll, 2008). De hecho, muchos profesores de música y músicos profesionales afirman que interpretar una pieza musical con expresión o con una mayor musicalidad está relacionado con su manera de sentir la música y con las experiencias

musicales vividas, las cuales generaron ciertas respuestas emotivas. Así, existen respuestas emotivas que están determinadas por el contenido de la música y otras que están determinadas por el contexto. Las respuestas contextuales pueden ser de tipo positivo (Andreu, Torres, & Quiles, 2011. p.299).

En este orden de ideas, se puede decir que existen a través de la música y la danza la posibilidad de generar respuestas positivas en los padres de familia evidenciadas en interés o iniciativa por participar de forma activa de los espacios culturales que ofrezca a la institución educativa, así mismo, puede que ocurra con el deporte, teniendo en cuenta los testimonios de algunos docentes, esta es otra actividad en la cual se destaca la presencia de los padres en compañía de sus hijos.

A veces se hacen charlas en las cuales estamos integrados todos: padres, estudiantes, docentes, que son muy productivas, a ellos les llama mucho la atención estas charlas y otras veces hacemos jornadas deportivas o lúdico-deportivas donde integramos también a los padres, porque ese es un espacio que comparten con sus hijos y es muy ameno, a ellos les gusta mucho. A través de esas jornadas deportivas involucramos a toda la comunidad educativa y así tenemos un ambiente mucho más sano y mejor en la institución. (A4-D7-T63)

La participación de los padres de familia en actividades deportivas representa un espacio no solo para fortalecer su relación con la escuela, sino que también es propicio para que los jóvenes puedan compartir y sentirse acompañados y apoyados por sus padres, de igual modo, para los padres de familia la posibilidad de afianzar lazos afectivos de con sus hijos aspectos que de alguna manera se verán evidenciados en niños y niñas posiblemente más seguros de sí mismos.

Uno va interactuando con la comunidad, padres de familia, con los señores que desarrollan actividades deportivas en el pueblo y así uno va conociéndose con ellos y va relacionándose con ellos. (A4-D1-T11)

El docente plantea que son espontáneos los episodios de encuentro con los padres de familia y que estos se realizan de manera informal, en este orden de ideas queda expuesto el tema de que es posible a través de espacios deportivos generar ambientes de diálogo y esparcimiento que favorece la comunicación entre padres de hijos en un contexto de trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes.

3.2.3.2. Prevención de riesgos: Se habla con los padres cuando hay que dar un reporte o para alguna actividad.

El encuentro general con los padres de familia se desarrolla desde espacios de comunicación en el que se informa de manera oportuna y asertiva acerca de diferentes temas como por ejemplo el manual de convivencia, con el objetivo de hacerles partícipes de las normas, derechos y deberes que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa tiene. De forma específica se abordan además temas relacionados con la prevención de riesgos considerando estos como aquellos que deben hacer parte de la formación ciudadana de los estudiantes, de manera que se pueda garantizar el bienestar de los mismos, de acuerdo con lo establecido por el MEN.

La institución trabaja los temas de prevención de riesgos físicos (accidentes caseros, disposición de desechos, ergonomía, etc.) de manera parcial y esporádica...para ello es necesario que la institución haya identificado los principales problemas que constituyen factores de riesgo para sus estudiantes y la comunidad (SIDA, ETS, embarazo adolescente, consumo de sustancias psicoactivas, violencia intrafamiliar, abuso sexual, físico y psicológico etc.) y diseña acciones

orientadas a su prevención. Además, tiene en cuenta los análisis de los factores de riesgo sobre su comunidad realizados por otras entidades. (MEN, 2008, p.129)

Estos espacios tienden a desarrollarse de manera general en un principio del año escolar y posteriormente se trabaja de manera individual dado el caso del mal comportamiento o situación adversa que se presente con algún estudiante en particular.

Cuando hay algún alumno que tenga un problema académico hago que se acerque el padre de familia, pero hasta el momento no he tenido un proyecto en dónde me relacione directamente con la población que circunvecina con el colegio, solamente en esa parte, la parte académica y cuando hay reuniones de padres de familia. (A4-D5-T47)

La comunicación con los padres se realiza teniendo en cuenta las necesidades o dificultades que presenten los estudiantes en su proceso educativo ya sea académico o disciplinario, estos reportes o llamados de atención de acuerdo con lo expuesto por el docente se realizan con el objetivo de informar y establecer medidas de intervención por parte de los padres que contribuyan a mejorar y superar las dificultades presentadas.

Por otra parte, cabe destacar el ingenio y la creatividad de los docentes para lograr generar vínculos entre los padres de familia y la institución educativa, lo cual se realiza por la necesidad de que se incluyan a los padres en el proceso académico de sus hijos, de modo que puedan llegar hacer agentes activos dentro del contexto educativo.

“el visiteo”, significa que la persona que tutorea hace bastantes visitas domiciliarias, involucra a los jóvenes en las mismas, asiste constantemente de los eventos religiosos o de tipo cultural propicios de la familia y en la constante invitación, un acercamiento constante de la familia a la institución. (A4-D22-T12)

La estrategia “visiteo” señalada por el docente representa una estrategia valiosa si se tiene en cuenta que implica un acercamiento personalizado con los estudiantes y sus familias, en un contexto de colaboración y diálogo que resulta alentador y significativo al momento de generar espacios de participación de la comunidad educativa.

Es la parte más bonita de la labor docente, vincular a la familia a la escuela. Por lo general lo hago mediante visitas domiciliarias; la relación con los padres de familia, afortunadamente la escuela queda ahí inmersa en el pueblo entonces es muy fácil. Los padres de familia todos los días entran a la escuela, los llamamos con actividades de embellecimiento de la escuela. (A4-D1-T12)

La importancia de realizar visitas domiciliarias surge como el esfuerzo que realizan docentes para conocer de primera mano las circunstancias familiares que rodea a los niños y niñas, permite además fortalecer los procesos de acompañamiento a los padres de familia ante cualquier caso de precariedad, de modo que de manera conjunta se puedan establecer alternativas de solución.

“La visita domiciliaria es una herramienta fundamental que nos puede ayudar a conocer y comprender la dinámica interna de las familias. Trabajando únicamente en el despacho, se nos escapa mucha información, muchas variables contextuales que nos resultan de gran interés para poder comprender que está ocurriendo en esa familia con la que estamos interviniendo”. (Calvo, 2003, p.4).

Lo expuesto por el autor pone en evidencia la importancia de establecer diálogo cercano con los padres de familia, no solo para entregar notas e informes del comportamiento de sus hijos, sino que también es necesario vincularlos desde otros espacios que faciliten la participación y motiven a los padres a vincularse con mayor frecuencia en los procesos académicos y disciplinarios de sus hijos, así mismo la posibilidad de generar sentimientos

de empatía y solidaridad puede ser de vital importancia para los padres de familia a la hora de educar a sus hijos.

3.2.3.3. Proyección a la comunidad: Escuela de padres.

La escuela de padres representa un espacio tradicional de participación de los padres, brindando además la posibilidad de consolidar relaciones de acompañamiento y seguimiento a la formación de los estudiantes, así mismo pueden participar de las decisiones importantes que se tomen en relación a los planes de mejoramiento institucional.

De acuerdo con la guía 34 propuesta por el MEN, se define la escuela de padres considerando que “es un programa pedagógico institucional que orienta a los integrantes de la familia respecto de la mejor manera de ayudar a sus hijos en el desarrollo de competencias académicas o sociales y apoyar la institución en sus diferentes procesos”.

(Guía 34, MEN, p.125)

En este sentido, lo planteado por el MEN es estimado para los docentes como un espacio idóneo para lograr acercamientos con los padres de familia, considerando que de este modo se fortalecen los procesos de participación y de formación tanto para padres como para estudiantes, algunos de los testimonios de los docentes señalan que brindar charlas y momentos de reflexión puede servir para prevenir comportamientos inadecuados de sus hijos dentro o fuera de la institución.

He estado encargada de la escuela de padres y nos reuníamos en varias ocasiones, he preparado charlas para los padres de familia en la Asambleas Generales acompañando a la Rectora en esa función y aparte de eso como directora de grupo tengo relación con los padres más cercanos según sus inquietudes y cuando un muchachito presenta dificultades llamar y estar pendiente con el padres de familia y hacerle seguimiento. (A4-D8-T71)

La escuela de padres representa a su vez la posibilidad de que la institución pueda poner al servicio y disposición de la comunidad algunos de sus recursos físicos, y educativos a través de la formación por parte de los docentes, esta es una estrategia que de acuerdo con lo señalado por los autores Lorenzo y Murias (2002), por su carácter voluntario, precisa de mecanismos de promoción que debemos prever y deben pensarse de forma flexible para facilitar la participación del mayor número de padres.

En este orden de ideas queda claro que para la institución educativa, la comunidad puede ser atendida desde el espacio de la escuela de padres, favoreciendo de manera oportuna el acompañamiento en temas de interés general para todos sobre la educación integral de los niños y niñas, con la participación de diversos miembros de la comunidad educativa para que de manera conjunta se exponga y debatan puntos de vista para la búsqueda de propuestas holísticas e integradoras que tengan como objetivo común la formación con calidad para los estudiantes.

3.3. Diferencias entre las percepciones de los docentes en relación a los procesos de la gestión institucional

Con el propósito de establecer de forma precisa las diferencias y semejanzas en las percepciones de los docentes que hacen parte del proceso académico de la Institución Educativa San Anterito, y basados en la utilización de la técnica de los grupos focales que se aplicó a 3 grupos de docentes de acuerdo a su vinculación con la institución, se hizo necesario el análisis detallado de las mismas, aspecto que favoreció en cierta medida comprender los argumentos de los docentes que se plantean desde posturas críticas y reflexivas dotadas de sus conocimientos y experiencias en el quehacer pedagógico.

Un aspecto a resaltar es la forma en que los docentes describen en forma positiva y negativa ciertos aspectos constitutivos de la gestión institucional representada en la gestión académica, gestión administrativa y financiera y la gestión comunitaria, por tal razón se hizo necesario la incorporación de la matriz comparativa para facilitar el análisis de dichas percepciones.

En este orden, se realizó de forma particular el análisis utilizando la matriz comparativa como una herramienta que permite categorizar los testimonios teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos que deben ser en el primer caso consolidados y en el otro replanteados y sometidos a análisis exhaustivo, por parte de todos los docentes. La matriz evidencia desde la perspectiva de los tres grupos focales sujetos de estudio, las opiniones, críticas, sugerencias y posiciones frente a los procesos de la gestión institucional.

Tabla 5.

Análisis comparativo percepciones docentes, gestión académica. Fuente. Elaboración propia.

Comparativo docentes I.E. San Anterito en relación a la autoevaluación institucional – Gestión Académica				
Gestión académica	Docentes decreto 2277 con participación en autoevaluaciones institucionales	Docentes decreto 1278 con participación en autoevaluaciones institucionales	Docentes decreto 1278 sin participación en autoevaluaciones institucionales	Análisis comparativo
<i>Prácticas pedagógicas</i>	Transformación social desde la innovación de estrategias educativas “el área de ciencias sociales es un apoyo para que ellos visionen los problemas y busquen estrategias para solucionarlo a través de la gestión”. (A5-D1-T1) ²	“El docente debe aportar estrategias que le permitan no hacer un salto sino remediar sobre la temática faltante, sea con talleres de lectura, talleres de preguntas, trabajos en grupo que le permitan agilizar gran parte de la temática que tiene en su programación ”. (A5-D3-T43)	“En cuanto a las prácticas, las apoyo mucho con las TICS, lo cual ha fortalecido el rendimiento académico de los estudiantes porque llevo muchas estrategias al aula de clase que le permiten a ellos apropiarse mejor de los conocimientos”.(A5-	Las prácticas pedagógicas son consideradas de forma general por los tres grupos como una fortaleza y una oportunidad dentro del proceso de la gestión académica, resaltan de forma significativa el rol que cumplen los docentes en dicho proceso, aspectos como por ejemplo: el uso, manejo y aplicación de las tics, son un referente de esfuerzo y actualización por parte de los

² La presente codificación de la información está en concordancia con número del anexo de la información del presente trabajo, el número asignado a cada docente y el testimonio de estos en el marco de los grupos focales realizados.

<p>“El año pasado tuvimos dos “pilos” y ha servido de caballito de batalla para demostrarle a ellos que ¡sí se puede!, sí se puede impactar, si podemos cambiar, que si tenemos la oportunidad de ser bueno y que ellos son buenos”.(A5-D1-T3)</p>	<p>“En mi caso también lo tomo como estrategia de aprendizaje, para que ellos observen los fenómenos de la naturaleza y de una vez también tomen apuntes, investiguen, indaguen mediante la observación por qué esto sucede esto o no, lo tomo como estrategia de aprendizaje y además ellos se liberan de esas cuatro paredes y en ocasiones son más productivos”.(A5-D6-T63)</p>	<p>D1-T95)</p> <p>“He hecho un aporte importante, he intensificado la aplicación de las TICS para el desarrollo y las prácticas pedagógicas en la institución desde las dos áreas que desempeño, logrando que los estudiantes aumenten sus destrezas, sus habilidades, su desempeño en el manejo de estas tecnologías”(A5-D2-T96)</p>	<p>docentes, así lo dejan claro de manera explícita los docentes del grupo tres para quienes se ha intensificado el manejo adecuado de los recursos tecnológicos, que evidencia sus resultados en estudiantes con destrezas cada vez mejores en el uso responsable y académico de las tics; en ese mismo sentido para los docentes del grupo dos la investigación como estrategia para las prácticas pedagógicas ha generado nuevos escenarios de participación y aprendizaje para los estudiantes, de igual forma los docentes del grupo uno expresaron que se han brindado desde el quehacer pedagógicos diversas estrategias innovadoras que han repercutido de forma positiva en la transformación de las prácticas pedagógicas.</p>	
<p>Diseño pedagógico</p>	<p>“Hagamos propuestas del área, desafortunadamente nos ceñimos a lo oficial que</p>	<p>“Todos estamos trabajando en los estándares, las competencias,</p>	<p>“El aporte que se realizó el año pasado en primaria en cuanto a las matrices, a los planes</p>	<p>“Para los docentes del grupo focal uno es necesario el acompañamiento al diseño pedagógico de la institución, así</p>

es reunirnos cada año; tengo entendido que la estrategia de **las horas libres es para atender a los padres de familia y reunirse periódicamente las áreas y revisar el trabajo y lo que se está haciendo**, no necesariamente tenemos que esperar el año”. (A5-D1-T9)

“Yo diría que a mí me falta un poquito de acompañamiento en la parte académica y pedagógica, yo tengo claro mis procesos pero necesito saber que alguien me diga “tú puedes mejorar así” “esto lo puedes hacer así” “esto que está haciendo y pronto no

adecuándolos al contexto que estamos para mejorar el proceso educativo de los estudiantes”. (A5-D2-T42)

“La parte del currículo ha sido difícil en el preescolar, hemos hecho un trabajo propio pues no hay estándares y competencias claras, **nos hemos esforzado por adaptar las generalidades a las orientaciones que en el colegio de dan para todas las áreas**”. (A5-D11-T50)

de área, en lengua castellana estuve utilizando el nuevo documento del **Ministerio de Educación Nacional que son los DBA para ajustar los indicadores de desempeño, pues se encontraban con verbos demasiado genéricos**, me fundamenté en este documento para hacer algunos ajustes y así tener actividades más específicas”. (A5-D4-T98)

Si conocíamos que el modelo pedagógico se llamaba el cognitivo pero nunca nos reunimos entre nosotros o con las directivas para hacer

como también se deben articular a nuevos espacios de reflexión entre docentes compañeros como una forma de evaluarse entre sí y aportar desde sus experiencias y conocimientos elementos que permitan mejorar de manera conjunta por el bienestar educativo de sus estudiantes”.

“El diseño pedagógico es considerado para los docentes de los grupos focales dos y tres como un aspecto débil dentro del proceso de la gestión academia, esta posición es argumentada desde la perspectiva que el modelo pedagógico de la institución no ha sido del todo claro y socializado entre los docentes, aspecto que ha dificultado el desarrollo y apropiación de los métodos educativos. Los docentes del grupo focal sostienen que es necesario revisar los contenidos, el modelo y proceso didáctico para ajustarlo a

	está bien”. La pasión me sobra, la actitud pero necesito que alguien me diga esto está mal o esto hazlo así” (A5-D1-T28)		esa sintonización” .(A5-D2-T107)	las necesidades de los estudiantes. Los docentes del grupo tres consideran que es necesario incorporar los derechos básicos de aprendizaje a la planeación por área que deben ser debidamente actualizados”.
<i>Seguimiento académico</i>	<p>“En algunos casos por los desempeños o estándares de grupo, ayuda, a veces lo que no alcanza a ver en sexto lo ven en séptimo, en el caso mío que estoy en noveno ya no hay ninguna posibilidad”. (A5-D1-T15)</p> <p>“Es el seguimiento académico de los estudiantes, existen unos registros que dan cuenta de ese seguimiento que se le hace a los estudiantes</p>	<p>“No debe esperarse al final del periodo simplemente para ubicar la nota o el número que determine la salvaguarda de la asignatura. Ese es uno de los ajustes que debemos encausar en nuestra institución, si evaluamos continuamente, nivelemos continuamente, porque cada uno bajo la carga, bajo el tránsito y bajo la disposición de su tiempo va saneando el proceso de conocimiento académico del muchacho. (A5-D3-T61)</p>	<p>“La evaluación es diaria, desde el primer día que entro a clases estoy evaluando, la evaluación es permanente, yo no puedo esperar al final para evaluar”. (A5-D6-T03)</p> <p>“Yo le doy la oportunidad de que recupere los logros y las notas que ha dejado de recibir por pereza. Lo que pasa es que esa comunidad es bastante perezosa, a los</p>	<p>“Tanto para los docentes del grupo del grupo dos como para los docentes del grupo tres el seguimiento académico como proceso de la gestión institucional representa una oportunidad para la institución puesto que la consideran como un proceso que puede replantearse desde la concepción del trabajo conjunto y continuo, aspecto que de acuerdo con ellos favorecería el rendimiento académico de los estudiantes”.</p> <p>“No obstante cabe señalar que para los docentes del grupo uno se presentan dos posturas por un lado plantean que el seguimiento académico es considerado una</p>

<p>diariamente que conlleva a mejorar nuestra práctica educativa, porque de alguna manera nos da indicaciones de qué podemos hacer las clases”. (A5-D6-T12)</p>	<p>“Que sean las mismas evaluaciones; en cuanto a las evaluaciones acumulativas yo hacía una, allá la profesora hacia otra, no había unificación sobre ese tema entonces se está tratando de trabajar esa línea”. (A5-D8-T46)</p>	<p>niños les dejaba una actividad para el fin de semana y el lunes llegaban sin hacer nada”. (A5-D1-T11)</p>	<p>debilidad puesto que para los docentes de este grupo la escuela no está ajustada a la realidad académica de los estudiantes, es decir existe de forma desarticulada los procesos que se deben evaluar con los que el estudiante está recibiendo en clase. Por el otro lado, consideran que brindar seguimiento continuo representa importantes logros para la mejora en la calidad educativa”.</p>	
<p><i>Gestión de aula</i></p>	<p>“Mi aporte es mirar que los niños tienen diferentes formas de ser, de pensar, de actuar, mirar en cada estudiante la actitud que toma frente a la clase, a sus compañeros y hacia mí como su profesora. Me gusta utilizar estrategias metodológicas</p>	<p>“También siento que me hace falta actualización más que todo, porque uno se mete de lleno a dar clases todos los días, no lee, no se actualiza para ver qué cosas nuevas hay, falta más compromiso en este sentido”. (A5-D5-T72)</p> <p>“Es la base para saber qué</p>	<p>“Encuentro un grupo un poco conflictivo, inicio con reflexiones, historias, lecturas, con mesa redonda donde busco que el estudiante se autoevalúe con respecto a sus actitudes”. (A5-D9-T104)</p>	<p>“Para los docentes existen aspectos dentro de la gestión de aula que deben ser revisados y atendidos por los directivos docentes puesto que representan una necesidad urgente en términos de situaciones que deben ser atendidas de forma preventiva para evitar que puedan repercutir de manera negativa dentro del proceso académico, uno de estos es planteado por los docentes del grupo focal dos para quienes la</p>

variadas, a veces el estudiante no capta en el momento y hay que buscar la razón por la cual el estudiante tiene ciertas dificultades”. (A5-D7-T13)

“Para que su niño tenga un mejor rendimiento, que sepan lo que tienen que aprender, **porque eso les va a servir a ellos para el mañana y con ese fin se den cuenta que la institución es como una segunda casa para ellos**”. (A5-D4-T10)

piensan ellos, que sienten y al final siempre hago una autoevaluación e incluso les preguntó qué les gusta más y el año siguiente lo ajusto ahí mismo o si tengo la oportunidad incluyo el tema específico o el año siguiente cambio otra vez. **Entonces como soy sola en el área, yo misma hago los ajustes, por eso le digo que no tengo que reunirme y eso**”. (A5-D9-T48)

“El problema de la indisciplina tiene que ver con la organización y las orientaciones que uno **como docente da en su clase, uno tiene que acostumbrar a los niños a trabajar de manera organizada**”.(A5-D10-T105)

falta de formación, capacitación, y actualización docente debe ser considerada como fundamental para el proceso educativo.

Para los docentes del grupo tres el comportamiento inadecuado e indisciplinado de los estudiantes es un agravante que dificulta de manera permanente el desarrollo de las clases, de acuerdo con los docentes de este grupo se deben tomar medidas pedagógica que permitan transformar los comportamientos negativos de los estudiantes a través de escenarios de estudio e innovaras estrategias de enseñanza y aprendizaje.

De todo lo planteado en relación a la gestión académica, se puede establecer que prevalece en los docentes una posición reflexiva con perspectivas de cambio, sustentadas en necesidades y prioridades que necesitan ser atendidas para lograr que de forma incluyente se tengan en cuenta sus aportes y sirvan como referente para la construcción de una institución que es capaz de autoevaluarse de manera comprometida y responsable con la educación de sus estudiantes.

Para los docentes el aporte a la gestión académica en lo concerniente al proceso de *Prácticas pedagógicas*, debe surgir del estilo o la forma de contribuir desde el área al diseño de innovadoras estrategias educativas, por ejemplo, plantear la transformación del quehacer pedagógico desde un “enfoque diferente” en el desarrollo de sus clases, en donde se busque que el estudiante vaya más allá de la información y los datos, y se centre en la búsqueda y resolución de los problemas para que aprenda a aprender y pensar por sí mismo.

Por otra parte, los docentes de los 3 grupos focales coinciden en plantear que desde el proceso del *Diseño pedagógico* se deben incorporar encuentros de diálogo organizado, a través de estrategias como el trabajo en equipo de docentes, aprovechando los espacios, de modo que sea posible estar en constante intercambio y reflexión del proceso educativo, puesto que lo que se ha trabajado hasta el momento ha sido de manera fragmentada, “cada uno hace su aporte” pero no hay un proceso colectivo ni trabajo en equipo que dirija el proceso. En este caso hace un llamado al consejo académico de la institución.

Un aspecto a señalar que plantean los docentes del 1278 de los grupos focales dos y tres, tiene que ver con la necesidad de generar ambientes innovadores de formación comportamental, teniendo como referente las competencias ciudadanas, debido a que en

muchos grados de la institución hay indisciplina e incumplimiento de las actividades académicas, y que por lo tanto su aporte a la gestión académica giraba a atacar este problema mediante el llamado de los padres, aunque se asegura que muchos de ellos muestran una actitud apática “y no colaboran”. El docente atribuye que en esto influye la conformación de la familia de los jóvenes, que en muchos casos son “disfuncionales” y que esta desintegración familiar puede estar afectando aspectos psicosociales en los estudiantes.

En cuanto al proceso de *Seguimiento académico* para los docentes del grupo focal uno del 2277 la evaluación es un recurso pedagógico indispensable, ya que permite al docente reflexionar de manera crítica sobre su quehacer diario permitiéndole incorporar o replantear sus prácticas; por otro lado para los docentes del 1278 la evaluación debe proyectarse a ser permanente y constructiva, es decir, debe ser un motor de búsqueda de estrategias para mejorar todos los días brindándole a los estudiantes los recursos y herramientas necesarias para su aprendizaje.

Para los docentes del 2277 la *Gestión de aula* debe partir de las necesidades de los estudiantes, es decir, se debe plantear y desarrollar sobre las necesidades y habilidades de los niños y niñas, esta posición favorece el enfoque personalizado centrado en el estudiante, no obstante para los docentes del 1278 la gestión de aula dependerá de las capacidades del docente y de comprenderse a sí mismo como un sujeto protagonista del proceso de enseñanza y aprendizaje, aspecto que lo debe llevar a continuar formándose continuamente para brindar la mejor educación a sus estudiantes.

Cabe señalar a partir de todo lo expuesto, que la gestión académica requiere la mayor responsabilidad de los docentes, para quienes trabajar en equipo es una medida necesaria si

se desean lograr los objetivos comunes, además es importante que se tengan en cuenta sus necesidades de formación, así como el acompañamiento pertinente desde la presencia activa de sus directivos, de igual modo se deben considerar fundamentales sus habilidades para la enseñanza otorgándole al docente la posibilidad de desarrollar sus ideas y de incorporarlas a su quehacer diario, en el que la escuela construya desde su planeación, procesos encaminados a la resolución y análisis de los problemas existentes en el contexto social de la escuela.

Tabla 6.

Análisis comparativo percepciones docentes, gestión administrativa y financiera. Fuente. Elaboración propia.

Comparativo docentes I.E. San Anterito en relación a la autoevaluación institucional - Gestión administrativa y financiera				
Gestión administrativa y financiera	Docentes decreto 2277 con participación en autoevaluaciones institucionales	Docentes decreto 1278 con participación en autoevaluaciones institucionales	Docentes decreto 1278 sin participación en autoevaluaciones institucionales	Análisis
<i>Gestión del talento humano</i>	<p>“Tengo 27 años de experiencia en la institución y todos lo que estamos acá hemos hecho una especialización y estas especializaciones que hemos tenido nosotros de alguna manera tienen que reflejarse en nuestro proceso, en nuestra institución, cómo debemos mejorar cada día nuestra calidad educativa”. (A5-D3-T7)</p>	<p>“A mí me faltaría más que todo en la parte pedagógica, más cursos y me gustaría una especialización en la parte pedagógica. (A5-D4-T68)</p> <p>A mí me falta más apropiación de la parte curricular, leer mucho más, siento que es una de mis debilidades la parte curricular, y necesito más capacitación en ese aspecto”. (A5-D9-T69)</p>	<p>“Cada director de grupo diseña una estrategia para el cuidado (de las sillas), por ejemplo yo otorgo según el número del estudiante en la lista el número de la silla en el salón y diariamente cuando entro estoy pendiente si se le salen los tornillos”. (A5-D6-T123)</p>	<p>Para los docentes del grupo uno la formación de los profesores del 2277 es una de las fortalezas institucionales, es decir cuenta con la preparación idónea para desarrollar sus procesos de formación en los niños y niña, aspecto que para el docente deben de alguna manera repercutir en lo académico, pero que son pocas veces que algunos logran poner en práctica lo aprendido. A su vez resaltan que lo anterior se realiza de manera individual, por lo tanto falta trabajar más en equipo donde se tomen decisiones colectivas y se</p>

“El 90% de los profesores manejamos las tecnologías y a partir de allí aportamos a la academia con las clases audiovisuales e implementando la tecnología e informática. Teníamos dificultades con el internet pero ahora contamos con esta herramienta que también es importante”. (A5-D5-T11)

“Por mi parte me falta un poco más de compromiso con la Institución Educativa y tengo un poquito de falencia en el manejo de las TICS”. (A5-D2-T70)

“También siento que me hace falta actualización más que todo, porque uno se mete de lleno a dar clases todos los días, no lee, no se actualiza para ver qué cosas nuevas hay”. (A5-D5-T72)

marquen directrices que apliquen a toda la institución.

Sin embargo para los docentes del grupo dos se evidencian falencias en el sentir que les falta actualización en algunos temas, a razón que el día a día de las clases impide realizar lecturas en ese sentido, lo que conlleva de acuerdo al docente a una falta de compromiso que debe ser subsanada.

Los docentes del grupo tres no hacen alusión a este tema, no obstante manifiestan aportar todos sus conocimientos a la formación de los estudiantes, considerando esta su mayor responsabilidad.

Seguimiento de procesos

“El año pasado tuvimos algunas falencias con respecto al consejo académico, pues fue muy poco lo que se reunió, la verdad es que entre compañeros

“Consejo académico, se reúne mucho en el bachillerato, ellos planean allá, pero acá en primaria no existe una reunión con el consejo académico que realmente nos dirija,

“Yo considero que hice un aporte bueno con respecto a la inversión del presupuesto, pues usted sabe que el presupuesto la inversión

Para los docentes de los grupos uno y dos es preocupante y alarmante la escasa participación y compromiso del consejo académico, para los docentes de este grupo proceso académico no ha tenido la relevancia que debería

manifestamos que necesitábamos reunirnos más en el consejo académico porque de pronto éramos una rueda suelta”. (A5-D3-T16)

“Retomando lo del consejo académico, el consejo académico existe porque si existe, pero no opera, no funciona, del año no reunimos una vez, de pronto más por necesidad que porque sé la función del consejo académico, entonces en la medida en que el consejo académico funcione”. (A5-D1-T19)

cuáles son los temas”. (A5-D2-T70)

“Yo llevo un inventario de los recursos para el aprendizaje que hay en la sede Mochila y lo mantengo actualizado, para saber que tenemos”. (A5-D10-T82)

para cada área es baja, entonces yo hablé con la rectora para que el presupuesto que se destinaría para tecnología, se destinara para adquisición de mueblería y artefactos tecnológicos, pues se hacia la inversión en mantenimiento y se iba prácticamente todo”.

“Bueno, yo asumí esa parte de mantenimiento haciéndola yo, entonces se pudo invertir el 100% del presupuesto para lo otro”. (A5-D2-T124)

tener dentro de la gestión institucional.

Para los docentes de tanto del 2277 como para los del 1278 el consejo académico figura dentro de los procesos de escritorio más no en la realidad de los procesos de la institución.

Para los docentes del grupo tres su aporte a los procesos de la institución se plantea desde el acompañamiento en la revisión y mantenimiento de los recursos tecnológicos de la institución contribuyendo de acuerdo con los profesores a ejecutar los recursos económicos de mejor manera, en beneficios para los estudiantes.

<p><i>Administración de recursos</i></p>	<p>“Yo he participado en la gestión administrativa desde el consejo directivo, desde ahí hacemos la distribución de los recursos que llegan al colegio y en esa forma contribuyo en esta gestión, dentro del presupuesto del colegio se manejan varios rubros, hay mantenimiento de la planta, gastos de administración, estamos conscientes de los recursos que llegan al colegio para que se repartan equitativamente y así contribuir al mejoramiento de la Institución”.(A5-D5-T28)</p>	<p>“Allá en la sede Mochila gestionamos con los padres de familia unas bancas pues los niños no tenían donde sentarse en el descanso, reunimos a los padres de familia y con ellos se consiguió su elaboración”. (A5-D8-T80)</p>	<p>“El colegio tiene conectividad pero en las sede en la que nosotros estamos no tenemos y nos perdemos de utilizar del gran material que está en la web y nos sirve para desarrollar nuestras clases y lograr la meta con los muchachos”. (A5-D1-T118)</p> <p>“En el plan de adquisición las cosas están pre-establecidas desde inicio de año y uno entra nuevo y queda en el limbo y no puede hacer proyectos. Allá se lleva un sistema de organizar las adquisiciones de principio de año y</p>	<p>“Los docentes del primer grupo (2277) tienen un imagen positiva de los recursos consideran que han logrado contribuir ir hacer parte fundamental en los procesos de equipamiento y entrega de material necesario para el desarrollo del proceso académico.</p> <p>“No obstante para los docentes de los grupos dos y tres esta es considerada un proceso de la gestión administrativa y financiera con muchas falencias, puesto que manifiestan la escasa dotación de los mismos, ocasionando que no se pueda contar con los recursos y materiales suficientes para el desarrollo de las clases. Para este grupo de docentes lo común es solventar de manera particular dichas necesidades”.</p> <p>Otro aspecto que señalan los docentes del 1278 presentes en las</p>
--	--	---	---	--

		cuando uno llega nuevo le queda difícil”.(A5-D1-T117)		diferentes sedes y con los grados de primaria tiene que ver con la carencia de recursos una diferencia marcada con los docentes de bachillerato, en ese sentido otra de las diferencias tiene que ver con las sedes no cuentan con equipos, y que se hace muy difícil trasladar a los estudiantes a la sede principal.
		“Cuando se trabajan proyectos, en el caso mío, manejé un micro proyecto lector, fue con recursos míos, con recursos propios que solventé eso”. (A5-D9-T119)		
<i>Uso de recursos</i>	“Allá contábamos con espacio para la sala de audiovisuales y proyecciones una sala de audiovisuales pero con el problema de aulas nos tocó prescindir de ella pero sin embargo contamos con los equipos que reposan en la rectoría ”.(A5-D5-	“En la sede primaria, no contamos con siquiera computadores, para empezar lo único que hay allá es un televisor y en la parte de preescolar el año pasado recibimos una dotación de material que estábamos necesitando hace rato”. (A5-D5-T75)	“Siempre en mis clases me gusta ayudarme con el video beam para motivar a los estudiantes y ha sido muy bueno. Siempre en ese tema en cuanto a prestar los computadores hay una buena actitud, hay una ficha que se lleva, la secretaria nos la	Los tres grupos focales coinciden en utilizar los medios tecnológicos como recursos fundamentales para el proceso de enseñanza-aprendizaje, encuentran en dichos recursos los aspectos necesarios para permitir el desarrollo didáctico de las clases, aspecto que favorece la incorporación de nuevos elementos que reconfiguran los métodos y

T29)

“En la sede de primaria no contamos con equipos y los niños no se pueden pasar para la sede principal”.(A5-D4-T33)

“Cuando necesitamos video beam es la pelea porque hay dos que son los que están en óptimas condiciones y la mayoría de veces hay que ir abriendo espacio 3 o 4 días antes”. (A5-D7-T77)

facilita”. (A5-D10-T116)

“En cuanto a otros gastos para el desarrollo de las clases yo los asumo, en otros casos en compañía de los padres de familia”.(A5-D5-T120)

modelos educativos tradicionales.

Otro aspecto que además señalan los docentes es que aunque estos sean requeridos con mayor frecuencia no están disponibles como se quisiera.

Fuente. Elaboración propia.

Con la responsabilidad de garantizar a la comunidad educativa las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso educativo, la gestión administrativa y financiera representa uno de los grandes retos de la gestión institucional, puesto que conlleva una serie de aspectos que dependen en gran medida del esfuerzo y gestión conjunta de los actores educativos, es por ello que analizar las percepciones de los docentes al respecto es un referente importante para lograr reconfigurar de forma participativa los aspectos que dan sustento al quehacer pedagógico de los docentes. Algunas de las posturas de los docentes con respecto a dicha gestión son las siguientes:

De acuerdo con el proceso de la *gestión del talento humano* los docentes consideran la formación de sí mismos como un factor determinante para el mejoramiento de la calidad educativa; no obstante la diferencia marcada entre los docentes del 2277 que consideran completa su formación profesional y los del 1278 que reclaman mayores procesos de actualización y preparación pedagógica, revela la importancia de encontrar y diseñar los escenarios propicios para el apoyo y el acompañamiento de unos con los otros, sobre todos de los docentes del 2277 quienes cuentan con una importante experiencia educativa.

Para autores como Maura y Tirados, (2008) aceptar la naturaleza compleja de las competencias profesionales implica concebir al profesional como persona que se expresa y se desarrolla en el ejercicio de la profesión. Por tanto, la concepción de las competencias profesionales desde esta perspectiva resulta indispensable para la comprensión de la formación integral. (p.190)

Se puede decir que lo anterior, corresponde a pensar la formación del docente desde las competencias de su quehacer pedagógico, lo cual se podría expresar desde la necesidad de

concebir las habilidades del docente desde la perspectiva de incorporar a su desarrollo profesional las experiencias que pueden llegar a resultar significativas, donde además se requiere de una reflexión que aporte a la generación de nuevos conocimientos, aspecto que se vería favorecido principalmente con el acompañamiento de otros profesionales.

Un aspecto a señalar del área administrativa y de recursos tiene que ver con el *Seguimiento de procesos*, puesto que se evidencia una imagen negativa que es compartida por la mayoría de los docentes del decreto 1278, quienes consideran que un estamento tan importantes como el consejo académico, no se trabaja de la forma como se debería.

Cabe señalar que de acuerdo Ministerio De Educación Nacional en su decreto 1860 de 1994 por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media. Se plantea que el Consejo Académico debe estar integrado por el Rector quien lo preside, los directivos docentes y un docente por cada área definida en el plan de estudios. Cumplirá las siguientes funciones:

a) Servir de órgano consultor del Consejo Directivo en la revisión de la propuesta del proyecto educativo institucional; b) Estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciendo las modificaciones y ajustes, de acuerdo con el procedimiento previsto en el presente Capítulo; c) Organizar el plan de estudios y orientar su ejecución; d) Participar en la evaluación institucional anual; e) Integrar los consejos de docentes para la evaluación periódica del rendimiento de los educandos y para la promoción, asignarles sus funciones y supervisar el proceso general de evaluación; f) Recibir y decidir los reclamos de los alumnos sobre la evaluación educativa, y g) Las demás

funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional. (Decreto 1860 de 1994, artículo 24).

En relación con lo establecido por el MEN, se puede decir que el rol que cumple el consejo académico es trascendental para el avance académico y mejoramiento permanente del proceso de enseñanza aprendizaje, sin embargo, cabe señalar que esta es una responsabilidad compartida de directivos docentes y docentes, aspecto que requiere del compromiso autónomo de todos sus integrantes y donde además el avance y trabajo oportuno de este dependerá de los esfuerzos que se realicen colectivamente para el beneficio de todos los estudiantes.

Siguiendo con el análisis en lo que respecta a *La administración de recursos*, un aspecto a resaltar del primer grupo focal de los docentes del 2277 es que estos han sido protagonistas del proceso administrativo de la institución, figurando como participantes activos del consejo directivo y consejo académico. Por otro lado desde otro rol los docentes del grupo focal número dos y tres (1278) participan de forma autónoma y activa en el apoyo a la administración de los recursos, esta participación es realizada a través de la coordinación de actividades con la comunidad educativa, con el propósito de aportar y gestionar desde esta iniciativa recursos para mejorar las condiciones académicas de los niños, niñas y jóvenes de la Institución Educativa.

Con relación a lo expresado por los docentes del 1278 y su participación autónoma se puede decir que trabajan desde la postura de lo que los autores Argos, & Ezquerro, (2014) llaman el liderazgo educativo, considerando que este corresponde a “aquel que en sí mismo y con independencia es capaz de producir en los sujetos un cambio... que favorecen la

participación y el empoderamiento de las comunidades sobre las que actúan” Argos, & Ezquerro, (2014).

De lo expuesto se puede señalar el papel fundamental que cumplen los docentes en el apoyo al proceso de administración de recursos, puesto que de forma comprometida a través del liderazgo, contribuyen a mejorar las condiciones de la institución, aspecto que permite fortalecer los lazos de cooperación y transformación en la comunidad educativa

En lo concerniente al *Uso de recursos*, para los docentes este proceso se encuentra en construcción, debido que para todos los grupos focales este es un tema no resuelto, consideran que este es un aspecto débil dentro del proceso de la gestión administrativa y financiera que requiere de un trabajo directivo de más compromiso e incluyente, debido a que la sedes carecen de recursos, que aunque reconocen como pocos, manifiestan que solo se encuentran en la sede principal.

De todo lo anterior se puede decir que el ámbito de la gestión administrativa y financiera, es el considerado con mayores retos puesto que esta es una responsabilidad compartida que requiere del apoyo y construcción colectiva de todos los actores educativos, planteado además que se debe trabajar de manera continua y propositiva para lograr mejorar las condiciones del establecimiento educativo. Cabe resaltar el apoyo a los procesos en la gestión de recursos por parte del docente, considerado como un aporte voluntario y significativo que se realiza con el firme objetivo de propiciar ambientes educativos de calidad.

Tabla 7.

Análisis comparativo percepciones docentes, gestión comunitaria. Fuente. Elaboración propia.

Comparativo docentes I.E. San Anterito en relación a la autoevaluación institucional – Gestión Comunitaria				
Gestión comunitaria	Docentes decreto 2277 con participación en autoevaluaciones institucionales	Docentes decreto 1278 con participación en autoevaluaciones institucionales	Docentes decreto 1278 sin participación en autoevaluaciones institucionales	Análisis
<i>Participación y convivencia</i>	<p>“La dificultad es la pasividad de los estudiantes; los estudiantes tienen un problema que es el problema de comunicación, que es el problema de proceso de pensamiento, de reflexionar, de gestionar”. (A5-D1-T3)</p> <p>“En las zonas Rurales los padres de familia son muy alejados de los</p>	<p>“Hay padres de familia que dicen: ¡yo no terminé ni la primaria! Y no entiendo lo que usted me va a decir o me va a explicar. Se encierran en sí mismos. Apenas ven al maestro ellos son herméticos”. (A5-D1-T91)</p> <p>“Para mí lo más difícil es que los padres tienen poca conciencia del valor de sus hijos. El trato que reciben en la casa es muy deficiente, uno porque no</p>	<p>“Hace falta un poco de interacción del colegio con la comunidad. Vivir allá me hace conocer los problemas de los estudiantes, las dificultades de la comunidad”. (A5-D7-T137)</p> <p>“La interacción que he tenido es en la entrega de boletines. Cuando hay ausentismo de algunos estudiantes y</p>	<p>Para los docentes del grupo uno la participación de los estudiantes y padres de familia es casi nula, esta situación se debe de acuerdo con los docentes debido a la pasividad y falta motivación para participar activamente de los procesos educativos. Así mismo los docentes manifiesta que la lejanía de la escuela con la comunidad en cierta medida afecta la comunicación entre las partes.</p> <p>Los docentes del grupo dos del 1278 aluden la falta de</p>

<p>hijos cuando van hacer sus actividades y eso siempre he estado pendiente de trabajar con ellos, de hacerles ver que nosotros no solamente somos lo que debemos estar con ellos”. (A5-D4-T10)</p>	<p>les interesa donde están, ellos no quieren estar en su casa por el trato que reciben, los padres no valoran a sus hijos, no les dan fuerza en sentido moral ni espiritual y no hay muy buena comunicación”. (A5-D9-T3)</p>	<p>les hago una visita, fui hasta sus casas, indagué por su ausencia, he visitado algunos ¿Inconveniente? El tiempo, pues es una inversión que hace del tiempo de uno, y a veces uno más tiempo porque es necesario y los padres de familia no quedan cerca, hay algunos que viven en veredas”. (A5-D6-T125)</p>	<p>participación de los padres de familia a la carencia de estudios académicos, así como a la falta de apoyo familiar a los sus hijos en su aprendizaje.</p>	
<p><i>Proyección a la comunidad</i></p>	<p>“Integración de actores educativos “padre de familia, alumno y yo, cualquiera de los tres que falle, el proceso no se va a dar, pero si todos estamos encaminados a lo mismo, el proceso se da”. (A5-D2-T4)</p>	<p>“El año pasado se presentó un proyecto que está en etapa de propuesta que se denominó “sembrando sueños”. Allí cada niño se hace cargo de un cultivo en el patio de su casa, entonces reunimos a la comunidad y la idea es que se aprovechen esos</p>	<p>“Yo soy del comité deportivo y jornada de integración institucional incluí una actividad deportiva donde se integró a la comunidad. Lideré una maratón por el pueblo”. (A5-D2-T136)</p>	<p>Para los docentes del 2277 es fundamental que la institución educativa en representación de estas sus directivos y docentes dirijan su atención hacia los padres de familia como actores fundamentales dentro de proceso de formación académica y comportamental de los estudiantes.</p>

“Uno tiene que hacerse amigo de la comunidad, visitarlos, yo visito a los padres de familia y brindo mucho apoyo cuando solicitan algo de mí, porque he escuchado a padres de familia que dicen que los profes no visitan, no se relacionan con nosotros y eso es un paso para que los padres de familias tengan más confianza en uno y nos puedan manifestar algunas inquietudes sobre sus hijo”. (A5-D7-T37)

espacios que a veces no son utilizados, tenemos a la comunidad ahí, interactuamos mucho con ellos”. (A5-D8-T84)

“Yo trato que las actividades deportivas que dirijo involucren a la comunidad, la inauguración del campeonato intercurso de fútbol es un suceso comunitario pues salimos a la calles y la gente del pueblo se muestra muy interesada”. (A5-D7-T87)

“En gran parte las visitas que a título personal hago están más encaminadas al fortalecimiento de la amistad, muchos de los ex alumnos se convierten también en padres de

“De manera interna se puede generar un proyecto o una actividad que permita integrarnos con la comunidad. Por ejemplo un día de la familia”. (A5-D2-T136)

Los docentes del grupo dos y tres pertenecientes al decreto 1278 resaltan la figura de ser un líder proactivo dentro de la comunidad educativa que tengan como principal objetivo integrar a la padres de familia en un convenio de cooperación que fortalezca el amor hacia los hijos, el compromiso con su aprendizaje y la responsabilidad de educar también desde los hogares a los niños, niñas y jóvenes en una colaboración por un aprendizaje integral que ayude a formar ciudadanos con alto nivel educativo.

familia, uno indaga que ha sido de ellos luego de pasar por el claustro académico, **ya no es la visita que está sujeta a la obligación de la relación docente-alumno sino que es una visita un poco más fraterna**”.(A5-D3-T89)

<p>Comunicación institucional</p>	<p>“Pero sugiero que todas las áreas fuéramos revisando y revisando en equipo nuestro trabajo. Que el Consejo Académico nos esté marcando el norte y tuviéramos siempre presente la misión y la visión”.(A5-D3-T8)</p> <p>“En el consejo académico porque de pronto éramos una rueda suelta, cada cual opinaba lo que quería,</p>	<p>Los docentes no hacen alusión a este proceso.</p>	<p>“Hay algunas directrices que el consejo académico definió y específico que han sido dadas a conocer a través de la rectora, que marcan la forma en que se van a desarrollar las diferentes áreas, por ejemplo en qué intensidad horaria, las asignaturas que se van a trabajar y se dieron a conocer en una reunión posterior a los</p>	<p>Los docentes del grupo uno hacen especial énfasis en la necesidad de diseñar los escenarios de integración de modo que sea posible el trabajo se cooperativo y reflexivo entre los docentes.</p> <p>Otro aspecto que señalan los docentes de ambos grupos 2277 y 1278 tiene que ver con el apoyo que debe existir desde el consejo académico y consejo directivo, no obstante los docentes hacen especial énfasis en el consejo académico por considerar el que menos relación y trabajo continuo</p>
--	---	--	--	--

por eso sigo insistiendo que ese consejo académico para años futuros debe mejorar y debe hacer más periódicas sus reuniones y

precisamente tocar cuestiones de índole académica, en cuanto a las evaluaciones, en cuanto al proceso y el seguimiento que se está haciendo en la institución tanto en la primaria como en todo el bachillerato”.(A5-D3-T17)

“Allá el consejo académico **no tiene ninguna función primero porque no opera y eso ha generado un desorden en los planes de áreas, en las fechas de evaluación, en los**

profesores.

Directamente como consejo no se reúnen a hablarles directamente a los profesores”. (A2-D3-T100)

realiza, esta es un sugerencia que realizan los docentes entendiéndola como la posibilidad más idónea para desarrollar estrategias participativas y democráticas para la formación de los educandos.

**comités de evaluación y
si hay espacio para que
opere el consejo
académico pienso que
las cosas pueden
mejorar, cómo funciona
el consejo directivo, el
consejo directivo allá
funciona muy bien pero
el consejo académico
no. (A5-D1-T19)**

Fuente. Elaboración propia.

Dentro del proceso de la gestión institucional se ha abierto paso la gestión comunitaria como un importante proceso que debe ser teniendo en cuenta para el éxito de la calidad educativa, hoy por hoy el contexto social es valorado como uno de los principales referentes para la construcción colectiva del ámbito académico, considerando que este último debe responder a las necesidades y requerimientos de una sociedad que espera ser permeada y transformada desde la escuela como un factor de cambio determinante para el desarrollo social.

Con el objetivo de identificar las percepciones que se asemejan o se contradicen entre los docentes sujetos de estudio, fue posible establecer que existe una percepción generalizada entre dichos docentes con respecto a la *Participación y convivencia*, la cual es un proceso importante dentro de *la gestión comunitaria*; en este proceso según los docentes del 2277 consideran que la “Pasividad” del estudiante es un grave problema que se presenta en el aula, asociado al silencio de éste, y a su poco entusiasmo por pensar y criticar lo que el docente le manifiesta en la clase, esto para los docentes genera que los estudiantes no creen en ellos mismos, “no creen que son buenos” por lo que consideran se debe trabajar la parte psicológica para ayudarlos a que definan su proyecto de vida.

A lo anterior se suman los docentes del 1278 que consideran que existe por parte de los padres de familia un desinterés generalizado por ser partícipes del proceso de formación de sus hijos, también plantean que la falta de formación educativa evidenciable en el amplio número de padres, lo que puede llegar a ser un factor generador de este tipo de situaciones.

Para investigadores como de Minzi, Lemos, & Mesurado, (2011). “Los padres tienen un rol muy importante en el aprendizaje y modelado de cómo expresar e interpretar las

emociones ya que las interacciones tempranas entre padres e hijos son el escenario perfecto de aprendizaje. Durante la infancia los cuidadores influyen sobre el desarrollo emocional en la medida en que proveen estímulos para la emotividad en momentos apropiados, refuerzan y estimulan la expresión emocional y responden a variaciones sutiles en las expresiones de los niños”. (p.332)

De acuerdo, con lo anterior se demuestra la necesidad de diseñar espacios de interacción y relación continua con los padres de familia, cabe señalar que los objetivos de la escuela deben estar enmarcados desde la concepción de una formación integral en la cual la parte comportamental y social de los niños y niñas sea un aspecto fundamental de su educación, ahora bien, esta educación debe ser un trabajo en conjunto de la escuela y los padres, solo desde el trabajo en equipo de estos dos ámbitos será posible obtener que nuestros estudiantes sean personas seguras de sí mismas, con amplias cualidades para generar conocimiento.

En el proceso de la *Proyección a la comunidad*, los docentes de manera unánime consideran debe trabajarse hacia la incorporación de estrategias que permitan la integración de los actores de la comunidad educativa, cabe señalar que los docentes del 1278 lideran proyectos educativos importantes para vincular a las familias desde estrategias como: cultivo de productos alimenticios “sembrando sueños”, estas estrategias unidas a las deportivas, recreativas y culturales pueden llegar hacer el medio pertinente para lograr una mayor sinergia entre todos los actores educativos.

En cuanto al proceso de *Comunicación institucional* para los docentes del 2277 y 1278 la comunicación al interior de la institución educativa se ve infructuosa desde el liderazgo

del consejo académico, el cual consideran no realiza el trabajo que debería; los docentes del 1278 manifiestan necesitar (ver testimonios matriz) un acompañamiento más personalizado para la construcción de los diseños pedagógicos necesarios para el quehacer educativo.

Para los docentes del grupo focal uno y dos el tema de *prevención de riesgos* representa un trabajo preventivo de carácter social que ha permitido la vinculación de espacios de formación para la comunidad en temas relacionados con la educación ambiental y la convivencia ciudadana, estas estrategias son oportunas desde la concepción de los maestros por considerarlas necesarias para la garantía del bienestar social y ambiental de los niños y niñas.

De todo lo manifestado hasta aquí, se puede sintetizar que es fundamental aportar desde las ideas creativas de los docentes nuevos espacios para la integración de los miembros de la comunidad educativa, considerando esta la principal vía para lograr generar un ambiente de sana convivencia en el cual el trabajo cooperativo, la formación integral y el apoyo a los procesos educativos se conviertan en el principal objetivo de todos aquellos que desean ser partícipes de los cambios y avances que necesite la institución educativa.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La investigación realizada permitió un acercamiento pertinente a las concepciones de los maestros, otorgando un panorama claro de las diversas realidades presentes en el interior de la Institución educativa San Anterito, Aspectos que favorecieron el reconocimiento de algunas posturas críticas y reflexivas alrededor de la gestión institucional, concibiendo estas como un aspecto necesario para el desarrollo y mejoramiento de la institución en todos sus procesos.

Cabe señalar entre estas percepciones las relacionadas con la gestión académica, en esta área algunos coincidieron en plantear la necesidad de trabajar los procesos de diseño pedagógico y curricular desde el trabajo en equipo, esta iniciativa es considerada por algunos autores como la posibilidad de armar redes de conocimiento, para Luna, & Velasco, (2006). “las redes pueden ser concebidas como un contexto de aprendizaje, como un sistema de comunicación, o como un medio de integración”. (p.1)

De lo anterior, se puede plantear la importancia de organizar redes de conocimiento como una estrategia que de protagonismo a las ideas y posturas de los docentes, esta forma de organización debe contribuir a los procesos de gestión de aula y seguimiento académico, este último representa además la necesidad de retroalimentar el término evaluación.

Un aspecto considerado por los docentes, necesario para transformar en el área de la gestión académica tiene que ver con la evaluación, es por ello que se plantea que esta debe ser el resultado de un proceso continuo y flexible, en el cual se puedan tener en cuenta las

necesidades y capacidades de los estudiantes, en este orden lo que se plantea es la importancia de no homogenizar a los niños, niñas y jóvenes a través de pruebas estandarizadas.

El concepto de evaluación coincide con la crítica de los docentes puesto que plantea que “la evaluación debe ser un proceso para ayudar y conducir a los alumnos a lograr mejores niveles de aprendizaje, así como facilitar su proceso formativo, y no para memorizar, sancionar, reprimir, o simplemente para “poner una nota” en letras o números con el fin de promover o desaprobar”. (Rodríguez & del Río, 2006, p.58)

Lo anteriormente planteado por el autor y con base a lo que plantean los docentes se puede concebir la evaluación como un proceso inherente al proceso de aprendizaje, que se efectúa en un ambiente de interacción, por medio del cual la comunicación representa un aspecto de orientación hacia el logro de objetivos definidos de manera participativa por docente y estudiantes.

En el ámbito de la gestión administrativa y financiera, se considera necesario la consolidación de los organismos estructurales como el concejo académico, puesto que para los docentes es de vital importancia que puedan ser conducidos y orientados hacia el logro de los objetivos institucionales; suministrando los instrumentos o recursos necesarios para la formación integral del estudiante.

Otro aspecto resaltar de esta área de gestión administrativa tiene que ver con la iniciativa de los docentes de que se establezcan procesos de formación y actualización continua y de alta calidad para ellos, esta iniciativa implica el replanteamiento de la capacitación y actualización docente, concibiendo está más como una aporte a la formación de calidad que

recibirán los estudiantes; para autores como Talanquer (2002) esta es una medida necesaria puesto que contribuye a complementar y fortalecer el saber profesional del docente desde su área de conocimiento con la formación pedagógica.

Con relación a lo anterior se puede decir que abrir espacios para la formación de los docentes debe ser considerada una acción determinante dentro de la gestión administrativa, en ese orden es posible contribuir a generar entre los docentes un ambiente de motivación por el quehacer pedagógico que impulse a la consolidación de innovadoras prácticas pedagógicas orientadas desde sus múltiples experiencias significativas.

Por otra parte, un aspecto señalado que cobra importancia para el área de la gestión a la comunidad tiene que ver con el principio de participación y trabajo colaborativo entre los actores de la comunidad educativa, se puede decir que este es un proceso que puede ser planteado desde la perspectiva de autores como Beane, & Apple, (2000) quien afirma que en las escuelas la participación debe ser el principio motor para la transformación de una escuela integrada democráticamente en un contexto de inclusión y valoración de las opiniones.

“las escuelas democráticas están marcadas por la participación general en cuestiones de gobierno y elaboración de política. Los comités escolares, los consejos y otros grupos de toma de decisiones incluyen no sólo a los educadores profesionales, sino también a los jóvenes, a sus padres y a otros miembros de la comunidad escolar. En las aulas, los jóvenes y los profesores colaboran en la planificación y llegan a decisiones que responden a las preocupaciones, aspiraciones e intereses de ambos”. Beane, & Apple, 2000, p.1)

La integración con la comunidad se debe dar bajo condiciones de liderazgo, respeto, compromiso, sentido de pertenencia y colaboración, bajo estas posturas será posible

consolidar un trabajo recíproco de participación responsable, por medio de la cual se determinen propuestas, ideas, y/o programas que contribuyan a ejercer una autonomía institucional dotada de identidad social con un alto sentido de la proyección hacia el mejoramiento del bienestar social y académico de los estudiantes.

A modo de síntesis general, se hace necesario hacer hincapié en la necesidad de construir nuevos y mejores escenarios de participación, que incluyan el reconocimiento de la labor y percepción del docente como un factor significativo para transformar positivamente los procesos educativos a partir de sus subjetividades, así mismo se hace necesario la dignificación del quehacer docente a través de encuentros de saberes por medio de los cuales sea posible la reflexión constructiva de las circunstancias problemáticas existentes en la institución educativa. Se puede decir que del empoderamiento de los procesos será posible el fortalecimiento de los mismos, es preciso legitimar acciones o estrategias surgidas desde la propia experiencia que pueden hacer del proceso de mejoramiento un hecho real y palpable.

En la medida que los retos presentes en el ámbito educativo se enfrenten de manera conjunta, será posible la superación de los mismos en un ambiente de permanente construcción y espíritu de liderazgo y trabajo cooperativo. Lo anterior representa el camino idóneo para continuar con el firme propósito de ser partícipes del logro educativo y social de nuestros estudiantes.

Finalmente, este trabajo permite enriquecer el estado del arte de los estudios relacionados a la gestión institucional, que generalmente se están enfocados en la parte directiva, técnica y organizacional, lo cual se supera en parte con este trabajo, dándole un

enfoque más humano desde las voces de los maestros como actores esenciales para la transformación de la escuela mediante su participación activa en las actividades de cada uno de los procesos de la gestión, como es lo académico, lo comunitario y lo administrativo y financiero.

4.2. Recomendaciones

Los aportes realizados por los docentes sujetos de investigación permitieron analizar de manera crítica y propositiva todas las condiciones en las cuales se sustenta la gestión institucional, ahora bien con el propósito de develar las percepciones de los maestros fue posible construir de forma holística una concepción clara y sincera de las fortalezas y debilidades de las diversas que coexisten al interior de los procesos de la gestión académica, administrativa y financiera, y comunitaria, todas estas parte fundamental de la gestión institucional.

Con el interés de aportar visiones, estrategias, ideas y motivaciones, se plantean las siguientes recomendaciones, con el propósito de contribuir a superar los grandes desafíos a los que se enfrenta la escuela en la sociedad actual, cabe señalar que estos aportes han surgido de las consideraciones de los distintos docentes que día a día enfrentan la tarea de ser formadores y que en ese quehacer han logrado definir a través de experiencias significativas un panorama claro y pertinente acerca de las posibles opciones que puedan tener la gestión institucional en sus diferentes procesos.

Como primera instancia en el ámbito de la *gestión académica* se recomienda que durante el proceso de planeación al inicio del año escolar se dispongan docentes y directivos docentes a establecer un diálogo participativo, como un punto de encuentro

necesario para el logro de todas las metas sin excepción, así mismo, durante ese proceso comunicativo de planteamiento de ideas se propone disponer de algunos elementos y recursos necesarios para desarrollar dichos acuerdos, algunos de estos son los siguientes:

- Lineamientos otorgados por el Ministerio de Educación Nacional para el desarrollo de los procesos presentes en las directrices de la gestión académica, con el propósito de establecer un referente de acción para el desarrollo de cada uno de los procesos establecidos en esta área de la gestión.
- Una caracterización de la institución y su contexto, con el objetivo de conocer de primera mano las condiciones sociales y físicas de la comunidad educativa, es fundamental que durante el proceso de consolidación de estrategias y programas se tengan como un aspecto determinante puesto que a partir de dicha caracterización es que se dispondrán algunas de las acciones a desarrollar durante el año electivo.
- Propuestas de formación educativa (por parte de docentes interesados) mediante esta estrategia se busca incluir de manera representativa las estrategias de los docentes que consideren puedan aportar desde el liderazgo educativo posibles visiones a desarrollar.

Con relación a lo anterior, se pretende que desde los procesos de Gestión de aula, Diseño pedagógico(curricular), Prácticas pedagógicas y Seguimiento académico, se abran los espacios de participación y análisis reflexivo del quehacer docente, esta estrategia debe ser concebida como un instrumento de concertación en donde sea posible exponer y plantear acciones de trabajo que trascienda el discurso crítico y peyorativo por un discurso dotado de análisis propositivo, encaminado a ser partícipes del cambio que consideremos necesario para el bienestar de los educandos.

Cabe señalar que sería de significativo valor dar participación a los jóvenes, a través de convocatorias abiertas relacionadas con la posibilidad de trabajar mancomunadamente con sus docentes en un ejercicio de aprendizaje colaborativo por medio del cual se logren acentuar y fundamentar ideas de formación que ambos consideren pertinentes e innovadoras para el proceso de aprendizaje y enseñanza.

Para la *gestión administrativa y financiera* se plantea la necesidad de consolidar a través de los procesos de Apoyo a la gestión académica, Administración de la planta física y de los recursos, Administración de servicios complementarios, Talento humano y Apoyo financiero y contable, programas de trabajo en equipo que consistirán en agrupar un número de docentes líderes desde cada proceso.

Mediante esta estrategia se espera que los docentes apoyen de manera permanente las acciones a realizar por los directivos docentes, es importante que desde esta estrategia se planten espacios de encuentro por medio de los cuales se incentive el trabajo por la ciencia, el arte, la literatura y el deporte, esto quiere decir que es necesario incorporar al calendario escolar momentos para que los estudiantes en apoyo con sus docentes den a mostrar sus habilidades y competencias, es por ello que se hace necesario contar con las herramientas y recursos necesarios para tal fin, en ese sentido se espera un trabajo comprometido y responsable por parte de los directivos a cargo.

Así mismo, se recomienda consolidar de manera determinante el trabajo de los integrantes del Consejo Académico, para ello se requiere de un compromiso real que evidencie las estrategias y medidas adoptadas en su gestión, de modo que sea posible recobrar la confianza en los docentes y estudiantes. Es hora de que desde el Consejo

Académico se empiecen a desarrollar propuestas que apunte a mejorar los procesos de formación dando lugar a encuentros de aprendizaje interdisciplinarios en los cuales se fortalezcan las competencias ciudadanas y ambientales como un propósito integral de los principios institucionales.

Desde el área de la *gestión a la comunidad* se espera puedan consolidar y fortalecer acciones e ideas de los docentes mencionadas durante la investigación, puesto que muchas de estas representan una estrategia viable para lograr establecer una relación de cooperación y acompañamiento a los procesos de formación de los educandos, algunas de ellas son las siguientes:

- “El visiteo”, esta estrategia que a pesar de ser conocida comúnmente como las visitas domiciliarias puede llegar a fortalecerse como la posibilidad que tiene el docente de conocer de manera real las circunstancias ya sean positivas o negativas por las cuales a traviesan los estudiante en diversos casos.
- Proyecto educativo de “patios productivos”, mediante estas iniciativas es posible establecer una relación de trabajo cooperativo que incentiven el emprendimiento y capacidad de liderazgo en los estudiantes y sus familias.
- Eventos deportivos y culturales: los espacios que favorecen la recreación y el encuentro cultural son un medio favorable para establecer relaciones amenas, que contribuyan a establecer entre los estudiantes y sus familias lazos de confianza y apoyo a la motivación y autoestima de los niños, niñas y jóvenes.

En relación a todo lo expuesto, cabe señalar que la institución educativa es el epicentro de sujetos con conocimientos que constituyen diversas formas de concebir la educación y la sociedad, es por ello que el trabajo desde la dirección docente debe ser

encaminado a otorgar sentido y razón a muchas de las percepciones y posturas de los docentes, es importante tener la capacidad de integrar de incluyente todas estas opiniones e ideas que pueden hacer la institución el resultado de un trabajo en equipo que se conciba de manera conjunta con objetivos comunes.

Referencias bibliográficas

- Andreu, R., Torres, L., & Quiles, O. (2011). *Las motivaciones de los niños para aprender música en la Escuela de Música y Danza de Melilla*. Dedicar. Revista de Educação e Humanidades, (1), 293-318. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3625408.pdf>
- Araya, U. (2002). *Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión*. Cuaderno de Ciencias Sociales, (127). Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ICAP/UNPAN027076.pdf>
- Argos, J. & Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y educación*. Ed. Universidad de Cantabria. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=542576>
- Beane, M., & Apple, M. (2000). *Escuelas democráticas*. Madrid: Morata. Recuperado de <http://www.fhumanas.com.ar/archivos/Escuelas%20Democr%C3%A1ticas.pdf>
- Berger, P y Luckman, T. (1973). *La construcción social de la realidad*. Recuperado de <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/09/la-construccic3b3n-social-de-la-realidad-berger-luckmann.pdf>
- Bertely, M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar*, 17.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación incluye materiales para los participantes*. Recuperado de <https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/12238/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20operativa.pdf?sequence=1>
- Calvo, V. (2003). *La visita domiciliaria, una oportunidad para el conocimiento de la dinámica relacional de la familia*. Revista de Servicios Sociales y Política Social. N°61, 63-86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=326401>

- Casassus, J. (1997). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión los sistemas educativos*. Antología de Gestión Escolar, 13-30. Recuperado de <http://www.cubaeduca.cu/medias/pdf/1360.pdf>
- Casilimas, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Icfes. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxjdWFsaXRhdGl2YXVuaWNvcnR8Z3g6MWZlYTk4MWNjOGU4ODUwNw>
- Corrales, I., & Sosa, J. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. Revista venezolana de gerencia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29002408.pdf>
- Cuglievan, G., & Rojas, V. (2008). *La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima*. 297-342. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20100406115943/analisis-7.pdf>
- Elejabarrieta, F. (1991). *Las representaciones sociales*. Bilbao, España, En Echevarría, A. Psicología social sociocognitiva.
- Escobar, J., & Bonilla, F. (2009). *Grupos focales: una guía conceptual y metodológica*. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 9(1), 51-67. Recuperado de <http://files.palénque-de-egoya.webnode.es/200000286-47b1249946/Grupo%20focal.pdf>
- Estupiñán, L. (2002). *Experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos y educadores*. Educación y Educadores, 5, 155-165. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400514>
- Fernández, N., Marquina, M., & Rebello, G. (2009). *Gobierno, gestión y participación docente en la universidad pública: un desafío pendiente*. Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6051/ev.6051.pdf
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa (Vol. 1)*. Madrid: taurus. Recuperado de <http://exordio.qfb.umich.mx/archivos%20PDF>

- IESA, (2015). Proyecto Educativo Institucional P.E.I. de la Institución Educativa San Anterito. Montería.
- Lorenzo, M., & Murías, T. (2002). *Estrategias de intervención para la escuela de padres y madres*. Educación XX1, 5, 171. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/706/70600510.pdf>
- Luna, M., & Velasco, J. (2006). *Redes de conocimiento: principios de coordinación y mecanismos de integración. Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión*, 13-36. Recuperado de http://www.ricyt.org/manuales/doc_view/26-redes-de-conocimiento-construccion-dinamica-y-gestion
- Maura, V., & Tirados, R. (2008). *Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria*. Revista iberoamericana de educación, 47, 185-209. Recuperado de <http://rieoei.org/rie47a09.pdf>
- MEN, (2008). *De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. (pág. 8-147). Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-177745.html>
- MEN, (2008). *Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral*. (pág. 8-147). Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-169241.html>
- MEN, (2013). *Gestión Educativa*. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>
- Melgarejo, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. Recuperado de <http://biblioteca.ues.edu.sv/revistas/10800277-4.pdf>
- Minzi, M., Lemos, V., & Mesurado, B. (2011). *Relaciones entre la percepción que tienen los niños de los estilos de relación y de la empatía de los padres y la conducta prosocial en la niñez media y tardía*. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(2), 330-343. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4798430.pdf>
- Mojica, A. (2014). *Percepciones y prácticas de gestión de directivos y docentes en instituciones educativas del municipio de Pasto*. *Revista Unimar*, 30. Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar/article/download/227/200>

- Murillo, P. (2009). *Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de "redes semánticas naturales": su importancia en la gestión de los centros educativos*. Revista de Educación, (350), 375-399. Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re350/re350_16.pdf
- Méndez, J. (2008). *Evaluar el aprendizaje en una enseñanza centrada en competencias. Educar por competencias, ¿qué hay de nuevo?*, 206. Recuperado de <http://galeon.com/chanram/parte1.pdf>
- Navarro, Y., Pereira, M., De Homes, L., & Cascioli, N. (2010). *Una mirada a la planificación estratégica curricular*. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 12, 202-216. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99315569006.pdf>
- Peiteado, M. (2013). *Los estilos de enseñanza y aprendizaje como soporte de la actividad docente*. Journal of Learning Styles, 6. Recuperado de http://www2.uned.es/revistaestilosdeaprendizaje/numero_11/articulos/articulo_04.pdf
- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2000). *Conducta del consumidor: estrategias y tácticas aplicadas al marketing*. Cívitas, Madrid. Recuperado de <http://marketing.ugr.es/plataforma/info/CCON%20%5BLADE%5D.pdf>
- Rodríguez, L., & Del Río, M. (2006). *Evaluación del aprendizaje*. Educación Superior, 56. Recuperado de <http://190.187.112.2/BDA/docs/BO-EDU-0001.pdf>
- Solís, H. (2003). El análisis documental como eslabón para la recuperación de información y los servicios.
- Talancón, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e investigación en psicología, 12, 113-130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Talanquer, V. (2004). *Formación docente: ¿Qué conocimiento distingue a los buenos maestros de química*. Educación química, 15, 52-58. Recuperado de <http://teach.biosci.arizona.edu/tpp/edquim04.pdf>

Vargas, J. (2013). *La autoevaluación institucional y su incidencia en las prácticas pedagógicas*. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/998/JOHNNY%20VARGAS%20ZULUAGA_2013.pdf?sequence=1

Anexos

ANEXO 1. PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Objetivo de la entrevista: Identificar las percepciones de los docentes de la I.E San Anterito en relación a la gestión institucional.

Paso 1. Presentación del Entrevistador(a):

Paso 2. Introducción general al tema a tratar.

Paso 3. El entrevistador invita al docente a su presentación (nombres y apellidos, área y grado de desempeño).

Paso 4. Inicio: se recuerdan los ejes principales de la entrevista referente a las áreas gestión institucional que corresponden a la gestión académica, administrativa y financiera y la comunitaria.

Área de la gestión académica:

Esta es una de las áreas más importantes relacionadas con el desempeño de los docentes, demanda el desarrollo de varios procesos que necesariamente tienen que ser liderados y ejecutados por ustedes. Uno de los aspectos centrales en esta gestión son el conocimiento del currículo y el diseño del plan de estudio, cuénteme

1. ¿Qué cree usted necesita saber para abordar éstos aspectos?
2. ¿Qué acciones realiza antes, durante y al evaluar el trabajo pedagógico con los estudiantes?
3. ¿De qué manera piensa Usted que su desempeño ayuda a los estudiantes en sus aprendizajes?

Área de la gestión administrativa y financiera:

Esta área de gestión soporta el trabajo pedagógico puesto que tiene que ver con dos aspectos necesarios para llevarlo a cabo, como son el uso de los recursos y el seguimiento a los procesos. Los recursos son muy importantes para lograr el aprendizaje de los estudiantes y son la herramienta por medio de la cual el maestro puede lograr que este interactúe con el conocimiento.

1. ¿Cómo y cuándo identifica usted los recursos y espacios para el aprendizaje que utiliza en su práctica pedagógica? ¿Cómo los gestiona? ¿Cómo los usa?

Los procesos institucionales demarcan las condiciones de funcionamiento de la institución educativa y la comunicación es fundamental.

2. ¿Cómo se involucra usted en el diseño, ejecución y evaluación de las actividades institucionales?

Área de la gestión comunitaria:

Por último consideremos la gestión comunitaria que aborda aspectos como la interacción con la comunidad, la participación de las familias, el entorno social, cultural y productivo. Con relación a lo anterior

3. ¿Qué acciones puntuales realiza Usted para relacionarse con los demás miembros de la comunidad educativa?
4. ¿Qué hace usted para lograr que la familia y la comunidad se vincule a algún aspecto de la vida institucional?

Paso 5. Cierre de la entrevista. Se le agradece al entrevistad su participación y colaboración con la investigación.

ANEXO 2. PROTOCOLO DE GRUPO FOCAL

Investigadores:

Objetivo: Conocer mediante la reflexión de situaciones cotidianas las percepciones que tienen sobre la gestión institucional los docentes de la Institución Educativa San Anterito.

Participantes: docentes de distintas áreas de la Institución Educativa San Anterito de la ciudad de Montería.

Moderador: se designa durante la jornada un moderador que dirigirá la sesión

Explicación de técnica de grupo focal

"El grupo focal es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizado en las ciencias sociales. Consiste en una reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12 personas, con un moderador, investigador o analista, encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión para que no se aleje del tema de estudio, y de este modo las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren de dos horas para cumplir su tarea".

Es de especial relevancia recordar que la gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, entre ellas la gestión académica, la gestión administrativa y financiera, la gestión comunitaria y la gestión directiva, esta última no es considerada en el desempeño de los docentes. Para esta ocasión cada uno de ustedes debe pensar en su desempeño desde estas gestiones.

Ejes de la discusión:

1. Gestión académica.

La gestión académica señala cómo se deben enfocar las acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

- ¿Qué aportes han realizado Ustedes al mejoramiento de los procesos de la Gestión Académica de la Institución Educativa San Anterito?
- ¿Qué han tenido en cuenta para realizar esos aportes?

- ¿Qué acciones de su quehacer diario puede destacar con relación a esta gestión?
- ¿Qué dificultades se les ha presentado? ¿Cómo las han superado? ¿Qué les hace falta para seguir mejorando?

2. Gestión administrativa y financiera

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

- ¿Cómo ha sido su participación en los procesos de la gestión administrativa y financiera?
- ¿Tiene claridad de cómo debe ser esa participación?
- ¿Qué acciones realiza para apoyar esta gestión en cuanto al uso de recursos y el seguimiento de procesos?

3. Gestión de la comunidad

Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

- ¿Explique la interacción que usted ha tenido con los demás miembros de la comunidad educativa de la Institución Educativa San Anterito, en qué se ha basado esa interacción?
- ¿Qué acciones ha realizado para acercarse a los estudiantes y sus familias y conocerlos?
- ¿Qué ha sido lo más difícil de esta interacción?

Finalización de la jornada.

Se despide a los docentes y se les agradece su participación activa y valiosa en la jornada.

ANEXO 3. EJEMPLO SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN (Grupo focal y entrevistas)

FECHA: INSTITUCIÓN EDUCATIVA: BARRIO: MUNICIPIO: ESPACIO DE LA ENTREVISTA O GRUPO FOCAL: TIEMPO: ACTOR(ES) PRESENTES: INVESTIGADORES:	
<i>INSCRIPCIONES</i>	<i>INFERENCIA</i>

ANEXO 4. EJEMPLO INFERENCIAS FACTUALES ENTREVISTAS E IDENTIFICACIÓN DE CATEGORIAS EMERGENTES.

FECHA: INSTITUCIÓN EDUCATIVA: San Anterito LUGAR: Corregimiento San Anterito MUNICIPIO: Montería ESPACIO DE LA ENTREVISTA O GRUPO FOCAL: Institución Educativa San Anterito TIEMPO: 1 hora ACTOR(ES) PRESENTES: Docente 1 entrevistado INVESTIGADORES: Mauro David Arteaga Fuentes y Tatiana Paola Negrete Regino	
<i>INSCRIPCIONES</i>	<i>INFERENCIA</i>
<p>Área de la gestión académica:</p> <p>E1. Esta es una de las áreas más importantes relacionadas con el desempeño de los docentes, demanda el desarrollo de varios procesos que necesariamente tienen que ser liderados y ejecutados por ustedes. Uno de los aspectos centrales en esta gestión son el conocimiento del currículo y el diseño del plan de estudio, cuénteme</p> <p>E1. ¿Qué cree usted necesita saber para abordar éstos aspectos?</p> <p>D1. Bueno, lo primero es <u>estar enfocado en las competencias que nos corresponden por área y a partir de allí trabajarle a los planes de área, todo lo que tiene que ver con el modelo pedagógico de la institución¹</u>, que se deje ver el enfoque en esos planes de área que siempre estamos trabajando a principio de año.</p> <p>E1. ¿Qué acciones realiza antes, durante y al evaluar el trabajo pedagógico con los estudiantes?</p> <p>D1. antes, <u>la planificación es un trabajo que a uno como docente le toca planificar durante el desarrollo estar presto a que los chicos vayan asimilando el conocimiento² porque uno es un guiador y al final pues se siente uno satisfecho de que las cosas están funcionando, cuando uno evidencia eso en los estudiantes, de qué forma van asimilando ese conocimiento.³</u></p> <p>E1. Una vez usted vio que los estudiantes asimilan el conocimiento ¿de qué manera los evalúa?</p> <p>D1. Hay muchas formas de evaluarlo, de acuerdo a la competencia, al estándar, uno va evaluando el desempeño que <u>ellos están demostrando en las actividades que se le estén planteando para</u></p>	<p>¹ Se puede decir que para el docente la gestión académica corresponde al proceso de <i>gestión de aula</i> el cual se caracteriza por el desarrollo de planeación de clase y planes de área; en este sentido, es posible inferir que para el docente el tema de mayor importancia en la gestión académica, que tiene que ver con el <u>plan de estudio y las competencias por área, además, el aporte de los docentes se debe plantear desde un área de conocimiento determinado</u> como un ente específico que aportaría de manera independiente a la gestión académica. Diseño pedagógico (curricular)</p> <p>²El docente manifiesta que las acciones que realiza son planificar como punto de partida los contenidos y actividades a desarrollar, sin embargo no queda claro que aspectos de la evaluación del aprendizaje planifica. Gestión de aula</p> <p>³Por otro lado, se hace énfasis en el <u>acompañamiento del docente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes</u> de lo cual se puede inferir que se refiere a las observaciones participantes que realiza en el aula, lo cual le permite a su vez determinar el modo de <u>apropiación de contenidos y aprendizajes por parte de sus estudiantes</u>. Seguimiento académico</p> <p>⁴Lo planteado por el docente evidencia la</p>

<p><u>verificar su conocimiento.</u>⁴</p> <p>E1. Además de las competencias y de los estándares ¿qué más tiene usted en cuenta para evaluar a los estudiantes?</p> <p>Docente: <u>Las habilidades que demuestre, las competencias ciudadanas, el trabajo en equipo, el liderazgo que demuestren</u>⁵.</p> <p>E1. ¿De qué manera piensa Usted que su desempeño ayuda a los estudiantes en sus aprendizajes?</p> <p>D1. <u>En la medida en que yo prepare las actividades con ellos, es una forma</u>⁶. En la medida que yo logre mostrarle el camino para que ellos lleguen al conocimiento.</p> <p>Área de la gestión administrativa y financiera:</p> <p>E1. Esta área de gestión soporta el trabajo pedagógico puesto que tiene que ver con dos aspectos necesarios para llevarlo a cabo, como son el uso de los recursos y el seguimiento a los procesos. Los recursos son muy importantes para lograr el aprendizaje de los estudiantes y son la herramienta por medio de la cual el maestro puede lograr que este interactúe con el conocimiento.</p> <p>E1. ¿Cómo y cuándo identifica usted los recursos y espacios para el aprendizaje que utiliza en su práctica pedagógica? ¿Cómo los gestiona? ¿Cómo los usa?</p> <p>D1. <u>Los recursos los identifica uno desde la planeación, cuando se empieza a idearse la forma de llegarle a ellos</u>⁷, ahí uno se da cuenta que recursos se utilizarán en el eje temático de esa clase, uno esos recursos los lleva al salón de clases a la institución o al plantel o si es que uno los saca extra muro uno también se apropia de esos recursos para la clase.</p> <p>E1. ¿Cómo hace usted para conseguir los recursos que no tiene en la institución? Y ¿Qué hace con los recursos que si tiene en la institución?</p> <p>D1. Hay recursos que no tiene la institución que le toca a uno solventar la situación, <u>por ejemplo, las copias, los textos, a veces toca el computador, en fin una serie de recursos que no tienen la institución de primera mano, les toca solucionarlos a uno</u>⁸. Pero los que tiene la institución si, pues uno los solicita, hay unos formatos</p>	<p><u>utilización de las actividades orientadas desde la perspectiva de los estándares y competencias como medio para realizar seguimiento a los resultados académicos. Diseño pedagógico (curricular)</u></p> <p>⁵El docente describe que una de las formas de <u>evaluar el aprendizaje en los estudiantes es reconociendo en ellos aquellas actitudes y valores que logran apropiarse como un referente necesario para resolver problemas de forma eficaz y exitosa. Gestión de aula</u></p> <p>⁶Se puede decir que <u>la planificación en común de los procesos académicos es la mejor manera de lograr aportar como docente a la formación de los estudiantes;</u> así mismo se infiere que para el docente es importante establecer procesos de participación y negociación con los estudiantes como una forma de integrar los intereses de ambos en el aprendizaje. Diseño pedagógico (curricular) (Prácticas pedagógicas)</p> <p>⁷Para el docente <u>los recursos corresponden a las herramientas que este necesita para dar desarrollo al plan de área,</u> en este sentido se infiere que estos son contemplados de manera anticipada para posteriormente gestionar su apropiación. (Prácticas pedagógicas) Administración de la planta física y de los recursos</p> <p>⁸El docente hace alusión a los recursos en</p>
--	--

<p>lo que tiene que ver con los computadores, con la sala de informática, y pasa la solicitud, lo que tiene que ver con computador, sala de informática, por los videobeam, con los libros del bibliobanco, uno los consigue de esa manera.</p> <p>E1. Los procesos institucionales demarcan las condiciones de funcionamiento de la institución educativa y la comunicación es fundamental.</p> <p>E2. ¿Cómo se involucra usted en el diseño, ejecución y evaluación de las actividades institucionales?</p> <p>D1. Siempre que se hace el POAI, pues uno trata de formar unos comités y a partir de esos comités uno va formando grupos de trabajo para las diferentes, actividades que se hacen en la institución. Esos comités trata un en horario contrario al de las clases, trata uno de reunirse e ir planificando las actividades de ese comité o como coordinador de ese comité. Finalmente cuando pasan las actividades, se hace una evaluación de la actividad, se reúne con todos los compañeros de la institución y pues ahí se hace una evaluación.</p> <p>E1. ¿Qué dificultades ha tenido usted al momento de planificar y de evaluar?</p> <p>D1. <u>A uno se le presentan en el día a día muchas dificultades, lo que hay que tener es la capacidad de sortearlas, por ejemplo hay veces que uno les deja un documento para que los lean y muchas veces ni se interesan por el documento, ya esa es una dificultad y ahí le toca a uno por decir, abortar el mecanismo que llevaba, cambiar la rutina para ese trabajo y buscar la forma que se interesen y compenentren por la actividad⁹.</u> En cuanto a las actividades institucionales, también son muchas, hay veces que se presentan inconvenientes por la climatología del tiempo, que llovió, se fue la luz. Le toca a uno de tratar de sacar las dificultades adelante.</p> <p>Área de la gestión comunitaria:</p> <p>E1. Por último consideremos la gestión comunitaria que aborda aspectos como la interacción con la comunidad, la participación de las familias, el entorno social, cultural y productivo. Con relación a lo anterior</p>	<p>términos de materiales para el desarrollo de las clases, así mismo se refiere a los suministros y dotación de equipos tecnológicos, no obstante el docente no hace referencia a <u>¿cómo los utiliza?</u> Si no que de manera <u>general establece las necesidades de tener dichos equipos sin justificar la importancia de los mismos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</u> Diseño pedagógico (curricular) Administración de la planta física y de los recursos</p> <p>⁹El docente hace énfasis de la <u>evaluación como el resultado de la apropiación de contenidos por parte del estudiante</u>, no obstante plantea las pruebas de conocimiento específico como una rutina que al no ser desarrolladas de manera satisfactoria se convierte en motivo para replantear los medios para que los estudiantes se interesen por aprender. En este sentido cabe preguntar <u>¿Por qué para el docente la evaluación es considerada una actividad que demanda un autoaprendizaje por parte de los estudiantes?</u> Diseño pedagógico (curricular)</p> <p>¹⁰ el docente manifiesta establecer relación con los padres de familia cuando <u>resulta necesario conocer las causas de inasistencia de los estudiantes, a su vez puede ser entendida como una manera de reporte por medio del cual se establece un diálogo con el padre de familia.</u> Prevención de riesgos</p> <p>¹¹Por otro lado el docente plantea que son <u>espontáneos los episodios de encuentro con los padres de familia y que estos se realizan de</u></p>
--	--

<p>E1. ¿Qué acciones puntuales realiza Usted para relacionarse con los demás miembros de la comunidad educativa?</p> <p>D1. Uno como docente realiza este tipo de actividades <u>cuando los chicos se ausentan de la institución. Uno busca el teléfono, a llamar a la mamá, al papá, pero no es lo ideal¹⁰. En mi caso particular, tengo confianza con otro compañero y le llamamos por ahí “un café de visita” y tenemos, no todas las casas de San Anterito pero si hay un gran número de casa, llegamos, no metemos en el chinchorro, uno va interactuando con la comunidad, padres de familia, con los señores que desarrollan actividades deportivas en el pueblo y así uno va conociéndose con ellos y va relacionándose con ellos.¹¹</u></p> <p>E1. ¿Qué hace usted para lograr que la familia y la comunidad se vinculen a algún aspecto de la vida institucional?</p> <p>D1.Lo primero que nosotros hacemos es reunirnos con los estudiantes, en el caso de los directores de grupo, nos reunimos con los estudiantes, les hago la socialización de la idea y de allí les digo que necesitamos el apoyo de los papás de ustedes o alguno de los papás de ustedes. <u>Yo necesito a una mamá que nos colabore con el día del niño, con las comidas y dulces de semana santa, vamos hacer unos chicharrones quien cree que su mamá puede colaborarnos. De esta forma uno va buscando que los papás se integren con estas actividades¹².</u></p>	<p><u>manera informal</u>, en este orden de ideas queda expuesto el tema de que se desconocen por parte del docente la <u>importancia de generar un clima institucional en el que la participación de los padres de familia se efectuó de manera colaborativa y permanente.</u> Participación y convivencia</p> <p>¹²Para el docente la participación de los padres se <u>reduce a la colaboración de tipo coyuntural, caracterizadas por la cooperación de acciones específicas.</u> Cabe destacar que el papel de los padres de familia se reduce a espacios esporádicos <u>sin ninguna relación con los planes de formación de la institución.</u> Participación y convivencia</p>
--	--