

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional
Educación Superior y Desarrollo Sustentable

**Prácticas de Gestión Directiva y Académica que Interpelan de Manera
Negativa la Calidad de las Instituciones Educativas Públicas: El Caso del
Distrito de Santa Marta, Colombia**

Mesa Temática: Educación y Transformación Social

Modalidad: Investigación en Proceso

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago

Nacionalidad: colombiano

Correo Electrónico: joswaldosanchez@gmail.com

Olga Cleosilda Chica Palma

Nacionalidad: colombiana

Correo electrónico: olgacleo@gmail.com

Javier Viloría Escobar

Nacionalidad: colombiano

Correo electrónico: javierviloriaescobar@gmail.com

Institución de Afiliación: Universidad del Magdalena

Dirección: Carrera 32 N°. 22-08, Santa Marta, Colombia

Teléfono: (57) (095) 4217940. Ext. 1208-1313

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

Prácticas de Gestión Directiva y Académica que Interpelan de Manera Negativa la Calidad de las Instituciones Educativas Públicas: El Caso del Distrito de Santa Marta, Colombia

Resumen

El presente capítulo presenta resultados preliminares del proyecto de investigación “Prácticas de gestión directiva y académica que interpelan significativamente la calidad de las instituciones educativas públicas de básica y media del distrito de Santa Marta”, que se desarrolla en el marco del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA, en la línea de investigación “Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos” y el Grupo de Investigación GRACE: Grupo de Análisis de la Cultura Escolar, categorizado en A por Colciencias.

Este capítulo tiene como objetivo develar las prácticas de gestión directiva y académica que inciden de manera negativa en la calidad de las organizaciones educativas públicas de Santa Marta, evidenciando estrategias que han afectado el desempeño de las instituciones en los modelos de evaluación. Para esto, se parte encuadra una metodología propia de las investigaciones cualitativas donde se priorizan las voces de los actores educativos y se aborda desde las implicaciones de la complementariedad etnográfica, para armonizar diversas concepciones metodológicas en el estudio.

Los resultados más relevantes presentan unas falencias en la gestión directiva relacionadas con el direccionamiento estratégico de las instituciones y unas problemáticas propias de los procesos asociados a la gestión académica que han contribuido a los malos resultados en términos de calidad en las instituciones. Se espera profundizar en estos aspectos en la medida que se avance en los trayectos y pretensiones de la investigación.

Palabras clave: Prácticas de gestión directiva, Prácticas de gestión académica, calidad educativa, organizaciones educativas.

Introducción

Los resultados de las instituciones educativas de Santa Marta (Colombia) en el marco de las Pruebas Censales que aplica el Ministerio de Educación Nacional, evidencian serias falencias y problemas en la calidad del servicio educativo.

En datos del Ministerio de Educación Nacional y del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación -ICFES-, Santa Marta ocupó en las pruebas Saber 11 del año 2014 el puesto 56 entre las ciudades capitales e intermedias en un rango de evaluación de 70 entes territoriales, mientras que para el año 2015 los resultados medidos en términos de esta misma prueba evidencian una agudización de la calidad educativa de la ciudad al ubicarla como la penúltima en cuanto a las ciudades capitales de Colombia con porcentajes que no logran superar los obtenidos por las ciudades intermedias.

Desde las implicaciones de la gestión educativa (especialmente la gestión directiva y académica), Sánchez, Linero y Martínez, (2014) sostienen que existen unas tensiones entre los discursos pedagógicos y administrativos en la gestión de las instituciones educativas que inciden en la calidad de las organizaciones escolares, lo que se convierte en un punto de partida importante para explorar tales dimensiones en la ciudad de Santa Marta.

El presente capítulo hace parte del Proyecto de Investigación Científica “Prácticas de Gestión Directiva y Académica que interpelan significativamente la calidad de las instituciones de educación básica y media del distrito de Santa

Marta” que se desarrolla dentro de la línea de investigación “Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos” del Grupo de Análisis de la Cultura Escolar (GRACE), adscrito al Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena –RUDECOLOMBIA-. En este Proyecto subyace un interés investigativo de tipo comprensivo, situado en una perspectiva crítica de las ciencias; desde la cual se propende por la configuración de conocimiento científico, en este caso pedagógico; con potencialidad transformadora de las prácticas de gestión de las organizaciones educativas del territorio. Se trata de un Proyecto a través del cual se pretende hacer una lectura crítica de prácticas de gestión directiva y académica que interpelan significativamente la calidad de las instituciones públicas de educación básica y media del Distrito de Santa Marta.

En este capítulo se pretende recuperar prácticas de gestión directiva, las cuales incluyen aspectos relacionados con el horizonte institucional, involucrando los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión del establecimiento educativo en los contextos local y regional. El reto institucional de la gestión directiva es el de armonizar y coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas de gestión de las organizaciones educativas en consonancia con su horizonte institucional; horizonte que en la medida que es pertinente prepara a la institución para responder a los múltiples retos que debe enfrentar.

Así mismo, también se tiene la intención investigativa de recuperar prácticas de gestión académica, la que a su vez considera una de las dimensiones claves de la institución educativa y su razón de ser: asegurar el desarrollo de las

competencias de aprendizaje de los estudiantes. En esta dimensión de la gestión institucional se indaga por los elementos estructurales de la gestión, tanto directiva como académica, los aspectos básicos de las prácticas de aula, el seguimiento y la evaluación.

Tanto las prácticas de gestión directiva como las académicas son determinantes y factores incidentes en los procesos y resultados de calidad de las organizaciones educativas y en este capítulo son objeto de recuperación, sistematización y evaluación, en función de su nivel de interpelación en el mejoramiento o desmejoramiento de la calidad de las organizaciones educativas. En particular en esta interpelación se explora y comprende su influjo negativo en los procesos y resultados de calidad de las instituciones de educación básica y media del Distrito de Santa Marta, considerando que la calidad educativa ejerce una función determinante en el futuro de las sociedades. (Torres, Vélez y Altamar, 2015)

A partir de esta recuperación y valoración de prácticas y del establecimiento del impacto de su interpelación se espera documentar prácticas inadecuadas, para ser evitadas y superadas; todo ello porque estas prácticas tiene un gran potencial generador y de motricidad sobre la calidad de las organizaciones educativas. (Maussa, 2014)

Encuadre Teórico Referencial

Considerando que el presente texto recoge un producto académico de avance de esta investigación, se incluye a continuación una primera aproximación en la

fundamentación teórica de las categorías anteriores; la cual no es exhaustiva ni concluyente, sino que lo que pretende es demarcar las coordenadas que delimitan la naturaleza y alcances de cada categoría y la perspectiva desde la cual se privilegia su argumentación.

Categoría 1. Calidad de las Organizaciones Educativas: El concepto de calidad en la educación, aunque se inserta en unos parámetros de subjetividad a partir de construcciones individuales y colectivas de los actores involucrados (Viloria et al., 2015), es fundamental para medir el desarrollo de las políticas educativas que se aplican y el efecto de las prácticas de la gestión directiva en las organizaciones escolares.

En este mismo contexto de la calidad como un constructo que se elabora socialmente en las comunidades y que está determinado por las implicaciones históricas y las necesidades propias del contexto, Miranda y Miranda (2012) expresan que *la calidad en la educación es una idea que se encuentra histórica y socialmente determinada, esto es, “cada época debe responder a una serie de requerimientos particulares y cada sociedad tiene el compromiso de crear una educación que responda a tales requerimientos particulares” (p. 44).*

Entendiendo que la calidad de una organización educativa no se encuentra determinada solamente por la medición de los resultados formales de un establecimiento sino que responde a una serie de dimensiones instituidas de manera informal que afectan y son afectadas por las implicaciones de la gestión educativa.

Categoría 2. Políticas Educativas: Las políticas educativas se establecen a partir de las implicaciones sociales de los procesos educativos y considerando las construcciones históricas que se han determinado en el contexto de las necesidades de las poblaciones en un territorio específico. Por lo tanto, son manifestaciones oficiales para intervenir el sistema educativo a favor de un mejoramiento de las condiciones de calidad de las actividades de gestión educativa.

Chapela y Jarillo (2006) en una investigación realizada en México, sostienen que se hace necesario

Reflexionar sobre la repercusión de las políticas mundializadas en las políticas y prácticas educativas de instituciones específicas se hace necesaria primero, en la medida en la que revela algunos de los contenidos simbólicos que perfilan la identidad de las instituciones; segundo, en tanto facilita la evaluación y el entendimiento de esa identidad; tercero, para el ejercicio de la reflexión de la institución que se pueda asumir como responsable de su propio destino; y finalmente para la revaloración y el rediseño de las políticas propias de la institución (p. 1).

Dotando de un alto sentido de identidad social el funcionamiento de las instituciones educativas, y proponiendo una alternativa para el desarrollo de las políticas educativas en este mismo enfoque social, histórico y cultural de las organizaciones.

Según Rivero (2005) las políticas educativas se deben desarrollar atendiendo a unos factores específicos que influyen en el funcionamiento de los sistemas educativos y determinan la calidad de los mismos a la luz de los resultados medidos en las pruebas oficiales y los procesos de verificación y evaluación de las prácticas de gestión directiva y académicas. Estos factores deben ser atendidos en el marco del diseño y establecimiento de las políticas educativas para generar mayores impactos en los procesos educativos de las instituciones escolares.

Es evidente que las prácticas de gestión de las organizaciones escolares es un asunto que se debe intervenir desde las posibilidades de las políticas educativas para potenciar las competencias de los directivos y mejorar los procesos y actividades que se desarrollan al interior de las escuelas o centros educativos.

Categoría 3. Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos:

Teniendo en cuenta lo establecido en la línea de investigación del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena, se establece lo siguiente (Sánchez, 2012):

En esta Línea la primera de sus sub-categorías constitutivas es la “Administración”, que como tal delimita el campo de las ciencias que se ocupa de la generación, regulación, reconstrucción, producción y comunicación de conocimientos científicos y desarrollos tecnológicos sobre los procesos de planeación, organización, dirección, control, seguimiento y evaluación aplicados en el ámbito de las organizaciones que en diferentes niveles se ocupan del desarrollo del Sistema Educativo.

En el contexto de esta línea de investigación se asumen las organizaciones educativas como sistemas autopoieticos y autorreferenciales que tienen como misión ofrecer y/o gestionar procesos educativos que interpelan y promueven el desarrollo de los individuos y de la sociedad, desde la perspectiva de sus múltiples aprendizajes.

La otra sub-categoría que está en relación de complementariedad con la de “Administración” es la de “Desarrollo”, la cual tiene aquí un carácter teleológico ya que su orientación está siempre en perspectiva de la finalidad misma de la educación; la cual se define en función del desarrollo humano y social, en un marco de sustentabilidad y de desarrollo cultural, desde los principios de calidad, eficiencia, y responsabilidad social de la educación. El Desarrollo ubica aquí la “Administración” en perspectiva, ya que esta va más allá de garantizar el simple y cotidiano accionar de las diversas organizaciones educativas, institucionales o sectoriales, y supone un conjunto de procesos articulados encaminados a garantizar el cumplimiento del objeto social y misional de tales organizaciones educativas; el cual se construye y reconstruye a partir de unas finalidades educativas previamente establecidas y otras emergentes, en contextos sociales e históricos particulares.

La alusión final que se incluye en la denominación de la línea, la cual denota que la educación es un “sistema”, se plantea desde la perspectiva de los sistemas autorreferentes, autopoieticos o cerrados, en los cuales un sistema se define por su carácter identitario, por la delimitación de sus límites y por la interpenetración que se opera con otros sistemas. En este sentido la educación se define como

sistema por cuanto tiene un carácter identitario particular a partir de su naturaleza como sistema formativo, unos límites específicos que la configuran y delimitan y unas interpenetraciones que maneja en su interacción con otros sistemas; esto último en oposición al enfoque clásico de la teoría de los sistemas abiertos, cuyo precursor es Bertalanfy, y en consonancia con teorías revolucionarias como la de los sistemas autopoieticos y auto-referenciales que apoyados en la teorías de Maturana y Varela han sido desarrollados teóricamente de manera notable por Luhmann.

Categoría 4. Prácticas de Gestión Directiva y Académica (Categoría Axial): Según Barrientos y Taracena (2008) la gestión directiva de las instituciones educativas se desarrolla en tres aspectos fundamentalmente, que engloban todos los procesos y dinámicas funcionales de la organización escolar: Aspectos macroinstitucionales y sociales, Aspectos microinstitucionales y Aspectos personales.

La gestión directiva se preocupa del buen funcionamiento de estos factores y sus esfuerzos se orientan a garantizar, desde la planeación y la organización, una armonización de los actores y dinámicas funcionales en la institución educativa.

La gestión directiva se responsabiliza entonces, de los encuadres administrativos en la organización para cumplir con sus propósitos misionales de formar personas y conseguir los objetivos que se plantean en el marco de la prospectiva educativa.

La gestión directiva, al ser abordada desde las implicaciones de nuevos paradigmas teóricos y metodológicos, implica un abordaje desde diversos componentes que se relacionan con los procesos propios de sus dinámicas. (Freytes, 2002), p. 587). Exige repensar la gestión de las instituciones educativas desde nuevos enfoques que integran una visión más holística del funcionamiento organizacional, en la medida que las escuelas no se pueden reducir a sistemas aislados; sino que por el contrario, son organizaciones vivas que albergan un conjunto de dinámicas y se relacionan con los actores y factores que hacen parte del medio en el cual desarrollan su función (Viloria, Daza y Pérez, 2016)

La gestión académica, a la par de la gestión directiva, se encarga de direccionar la dinámica de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, que son los procesos centrales del funcionamiento organizacional: todas las dimensiones de la gestión directiva se enfocan en garantizar la eficiencia de estos procesos; sin embargo por su propia naturaleza la gestión de las prácticas pedagógicas requiere de procesos particulares que garanticen su efectividad.

La gestión de las prácticas académicas se convierte entonces en un tema de vital importancia para la calidad del proceso formativo que enfrentan los estudiantes; requiriendo de un ejercicio participativo que involucre a todos los actores de la comunidad educativa a expensas de lograr resultados más eficientes.

En la perspectiva compleja y sistémica de la organización educativa que plantea la presente investigación, tanto la gestión directiva como la gestión de las prácticas pedagógicas requieren ser reflexionadas en función del contexto y la

realidad de la organización en perspectiva siempre de buscar una mejor calidad de la educación que se ofrece en cada organización escolar.

Prácticas de Gestión Directiva: Desde la perspectiva legal en Colombia, estas prácticas se interpretan bajo la perspectiva del Artículo 6 del Decreto 1278 de 2002 que las asocia, en la figura de directivos docentes, con *las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar.*

En el mismo artículo del Decreto, se hace una enunciación de los cargos que corresponden a directivos docentes, con el propósito de configurar las denominaciones que han de establecerse en las entidades territoriales del país. *“Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador”.*

Los directivos docentes se constituyen en ejes fundamentales para la ejecución de la gestión educativa y por lo tanto, sus actividades deben estar relacionadas con las labores administrativas de la organización escolar fundamentalmente. Para Sandoval et al, (2008) *“los directivos docentes parten del hecho de que no solo se debe trabajar en torno a la búsqueda y gestión de los recursos, sino que, además, la parte humana es un componente fundamental. Comienzan a inducir el planteamiento basado en una visión institucional construida con la participación de la comunidad educativa, y a fomentar el trabajo en equipo a través de áreas de diseño o de proyectos (. 21)*

Prácticas Profesionales de Gestión Docente: Según el Artículo 5 del Decreto 1278 de 2002 son las labores académicas que se desarrollan directa y personalmente con los alumnos de los establecimientos educativos en sus procesos de enseñanza y de aprendizaje. Además incluyen.

(...) actividades curriculares no lectivas complementarias de la función docente de aula, entendidas como administración del proceso educativo, preparación de su tarea académica, investigación de asuntos pedagógicos, evaluación, calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos, reuniones de profesores, dirección de grupo, actividades formativas, culturales y deportivas, atención a los padres de familia y acudientes, servicio de orientación estudiantil y actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa o indirectamente en la educación.

Los docentes se constituyen desde las perspectivas normativas, en sujetos fundamentales para el desarrollo de los procesos educativos al interior de las organizaciones escolares.

Categoría 5. Desempeño de Calidad en Pruebas Saber: En Colombia se han establecido unos modelos de medición del aprendizaje de los estudiantes y para hacer seguimiento a los procesos de gestión de las instituciones educativas. El Ministerio de Educación Nacional ha definido un conjunto de pruebas que se aplican desde los niveles básicos hasta la formación media antes del ingreso a la Universidad. Este conjunto de pruebas se ha denominado “Saber” y miden el

desempeño de las instituciones educativas para realizar una caracterización y listado de los niveles en los que se encuentra cada una.

En un primer escenario se encuentran las Pruebas Saber 3°, 5° y 9°, cuyo principal propósito *“es contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación colombiana mediante la realización de evaluaciones aplicadas periódicamente para monitorear el desarrollo de las competencias básicas en los estudiantes de educación básica, como seguimiento de calidad del sistema educativo”*. (MEN, 2015).

A partir de los resultados de estas pruebas se genera un importante conglomerado de información para las entidades oficiales y las administraciones públicas que le sirven para tomar decisiones sobre el estado de la educación básica mediante la elaboración de políticas educativas que impacten significativamente la calidad de los procesos educativos.

Además de esta perspectiva propositiva, las pruebas en la educación se soportan como una herramienta para hacer seguimiento a las estrategias de gestión directiva y pedagógica que se han aplicado para mejorar la calidad de las instituciones. *Su carácter periódico posibilita, además, valorar cuáles han sido los avances en un determinado lapso y establecer el impacto de programas y acciones específicas de mejoramiento* (MEN, 2015)

Por otro lado, las pruebas Saber 11° se define por parte del Ministerio de Educación como una

(...) evaluación del nivel de la Educación Media a partir del año 2014 se alinea con las evaluaciones de la Educación Básica para proporcionar información a la comunidad educativa en el desarrollo de las competencias básicas que debe desarrollar un estudiante durante el paso por la vida escolar.

Encuadre Metodológico

La investigación que respalda esta producción académica se concibe y desarrolla en lo fundamental como una investigación de naturaleza cualitativa en el sentido planteado por Deslauriers (2004) cuando afirma que a investigación cualitativa no rechaza las cifras ni las estadísticas pero no les concede simplemente el primer lugar; se concentra ante todo sobre el análisis de los procesos sociales, sobre el sentido que las personas y los colectivos dan a la acción, sobre la vida cotidiana, sobre la construcción de la realidad social.

Esta es una investigación que privilegia un tipo de abordaje y de intencionalidad básica, a partir de su pretensión e intención de aportar en la fundamentación epistémica de una perspectiva teórica emergente en el campo de la administración de las organizaciones, denominada la “construcción social de la realidad”; asumida y conceptualizada esta última en función de la realidad organizacional de las instituciones educativas; tendiendo para ello como referente empírico fundamental para tal construcción teórica, las prácticas de gestión académica y pedagógicas que afectan la calidad de los procesos educativos. En este sentido, parte de los resultados del proceso investigativo deben contenerse en un conjunto de elaboraciones discursivas, de naturaleza teórica que den cuenta

de la naturaleza, constituyentes, límites y características que determinan el surgimiento y reconocimiento académico de la mencionada perspectiva de la “construcción social de la realidad”, como un referente para interpelar e impactar los procesos de desarrollo de las instituciones educativas, asumidas como organizaciones sociales. Pero al mismo tiempo se trata de una investigación que implica, en conjunción con el interés anterior, un carácter práctico, ya que a partir de los referentes teóricos disponibles y de las nuevas elaboraciones que se propongan desde esta investigación, pretende generar el uso social de dichas teorías como reguladores del campo de la gestión educativa de las instituciones educativas del sector oficial del Distrito de Santa Marta.

A partir de la pluralidad metodológica aceptada en la investigación cualitativa, se contemplan las siguientes modalidades de triangulación según lo propuesto por Denzin (1978) y Janesick (1994) (Rodríguez, 1996, 70):

- a) Triangulación de datos: Ya que se recogerán diferentes tipos de información cualitativa, utilizando distintas fuentes que se complementarán.
- b) Triangulación del investigador: Ya que harán parte del estudio varios investigadores, quienes complementarán sus visiones y aportes.
- c) Triangulación teórica: Ya que se utilizarán diferentes perspectivas para interpretar la información recolectada, a partir de las diferentes categorías manejadas en la investigación.
- d) Triangulación metodológica: Ya que se privilegiará un abordaje multi-metódico.

Dada la pluralidad metodológica que se privilegia en este estudio, se hace un abordaje múltiple de la realidad objeto de estudio retomando planteamientos propios de la investigación descriptiva, la etnografía crítica, la teoría fundada, el análisis del discurso, la prospectiva metodológica, el análisis de contenido, entre otros. El trayecto de la investigación será abordado desde la perspectiva de la complementariedad. (Murcia y Jaramillo, 2000, 95)

Desde esta perspectiva de la complementariedad esta investigación transcurre a manera de un gran círculo investigativo, de primer orden; el cual está constituido a su vez por tres círculos investigativos de segundo orden; entendidos éstos como secuencias que configuran una unidad de trabajo investigativo claramente diferenciables entre sí, pero en una estrecha relación de complementariedad. El desarrollo de los tres círculos configura un círculo mayor que los contiene que es todo el trayecto de esta investigación. Todos estos círculos confluyen y se dinamizan a partir de los problemas y objetivos de la investigación. Los siguientes tres círculos se tienen en cuenta en el proceso investigativo:

Círculo 1: fundamentación teórica de la gestión directiva y prácticas académicas de las instituciones de educación básica y media, desde la perspectiva del mejoramiento de la calidad educativa.

Círculo 2: comprensión de las prácticas de gestión directiva y prácticas académicas de las instituciones de educación básica y media que pertenecen al sector oficial del Distrito de Santa Marta.

Círculo 3: comprensión de los retos y desafíos en las prácticas de gestión directivas y prácticas académicas en las instituciones educativas de básica y media de Santa Marta, a la luz de las políticas departamentales y los paradigmas emergentes en el campo de la gestión educativa.

A su vez al interior de cada uno de estos círculos investigativos, se considerarán los siguientes tres momentos metodológicos de investigación:

- Momento 1. Pre-configuración de la realidad
- Momento 2. Configuración de la realidad
- Momento 3. Re-configuración de la realidad

En el marco de la interpretación metodológica del proyecto desde las implicaciones de la complementariedad, se aborda, para las necesidades del estudio, la sistematización como una herramienta investigativa que permite *avanzar en la producción de conocimiento, bien sobre la profesión, sobre los contextos en los que se desarrollan labores de formación y acompañamiento educativo, o como aporte a la transformación social.* (Cifuentes, 1999, p. 39)

La sistematización se convierte en una herramienta fundamental para recopilar información cualitativa que permita configurar las prácticas directivas y académicas que interpelan la calidad de las instituciones educativas, debido a que permite obtener, desde las experiencias y percepciones de los actores, una gran cantidad de datos para transformar la realidad de las instituciones educativas. Según Fantova (2003), citado por Audirac (2013) *“a través de los procesos de sistematización se puede aprender de la práctica, en este caso particular de la*

práctica docente; y considerar la sistematización generadora de conocimiento que puede ayudar a mejorar esa práctica“(p. 30).

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

En coherencia con la naturaleza de esta investigación y el tipo de datos que se han de manejar, se tienen en cuenta, en principio, las siguientes técnicas de recolección de información:

Cuestionario: Para el caso de esta investigación se diseñó un cuestionario dirigido a actores claves de las instituciones de educación básica y media en Santa Marta.

Grupos Focales: Consiste en una forma de recolectar datos, esencialmente, percepciones, ideas, opiniones y pensamientos de un grupo de personas acerca de un tema o una serie de temas específicos.

Entrevista en profundidad: En este tipo de entrevista, también llamada no estructurada. Para el caso de esta investigación, la entrevista es el punto de partida para la configuración de las prácticas de gestión directiva y prácticas académicas que se implementan en las instituciones educativas en Santa Marta.

Análisis documental: Se hace análisis documental sobre dos fuentes básicas: La primera sobre los informes de resultados de pruebas oficiales de las instituciones educativas del sector público en Santa Marta. La segunda utilización del análisis documental se hace sobre los documentos en los que se recoge la dimensión instituida de las realidades de dichas instituciones.

Considerando el diseño metodológico, la información recolectada a través de los cuestionarios es analizada estadísticamente. Las historias de vida y los análisis de contenido son procesados con el soporte del programa computacional “ATLAS-ti”.

Unidad Comprensiva y Actores Sociales.

La unidad comprensiva del presente proyecto de investigación la constituyen las instituciones educativas del orden oficial del Distrito de Santa Marta que se presentan a los procesos de evaluación del Ministerio de Educación Nacional.

Los actores sociales que son abordados desde el estudio corresponden a los docentes y directivos docentes, con el propósito de recuperar la información sobre las prácticas directivas y académicas que implementan, en perspectiva de mejorar la calidad educativa de las instituciones.

Prácticas de gestión directiva y académica que interpelan, de manera negativa, la calidad de las instituciones de educación básica y media en el distrito de santa marta (Colombia): Preconfigurando la realidad investigada.

La gestión educativa de las instituciones escolares implica un conjunto de áreas estratégicas para el efectivo desempeño organizacional, entre las cuales se destacan: la gestión directiva por armonizar los principios de planeación, organización, verificación y control en perspectiva de los procesos asociados a *direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno* (MEN – Guía 34). Estos elementos se convierten en la principal herramienta para el adecuado funcionamiento de las

organizaciones educativas; así como también lo es la gestión académica, por representar el sentido existencial de las instituciones escolares a través de la materialización de sus objetivos y misión en relación a la formación de personas integrales con las competencias necesarias para enfrentar los escenarios sociales, políticos, culturales y económicos que imperan en la sociedad. *Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico* (MEN – Guía 34).

En este punto se presentan los resultados, a modo de una pre-estructura comprensiva, de la investigación en función de estas dos áreas de la gestión educativa, develando las prácticas, que a juicio de los directivos docentes y docentes están incidiendo de manera negativa en la calidad educativa del distrito de Santa Marta. Para lo cual, se detallan los procesos de cada área y sus prácticas, recuperadas desde los testimonios de los actores sociales.

Prácticas de gestión directiva que inciden de manera negativa en la calidad de las instituciones educativas del distrito de Santa Marta.

Fabela y García (2014) sostienen que la gestión directiva debe “*aceptar la meta de calidad como un objetivo educativo*” (p. 70); haciendo necesario que las actividades y funciones propias de esta área de gestión se enfoquen en la incidencia del mejoramiento de la calidad educativa.

Tal y como se presentó en la introducción de este texto, en la ciudad de Santa Marta existen un conjunto de problemáticas asociadas a los resultados en las pruebas de evaluación de la calidad de las instituciones públicas. Tales

problemáticas están asociadas en algunos aspectos, a los procesos propios de la gestión directiva.

En la tabla 1 se muestran algunas de las prácticas que se implementan en las organizaciones escolares y que evidencian una influencia negativa en la calidad de la educación.

Tabla 1: Prácticas directivas que inciden negativamente en la calidad educativa.

Área de gestión	Proceso	Prácticas directivas que inciden negativamente en la calidad educativa
Gestión directiva	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	<p>Poco compromiso de los actores educativos para el cumplimiento de las metas establecidas.</p> <p>Ausentismos recurrentes de los directivos docentes por citaciones de la Secretaría de Educación.</p> <p>Dificultades para establecer objetivos pertinentes para las instituciones.</p>
	Gestión estratégica	<p>Falencias en las políticas de calidad de la escuela.</p> <p>Proyectos Educativos Institucionales desarticulados de las necesidades y realidades del contexto.</p> <p>Directivos docentes sin formación pedagógica que no se vinculan a los procesos académicos</p>

Área de gestión	Proceso	Prácticas directivas que inciden negativamente en la calidad educativa
		<p>de las instituciones.</p> <p>Ocultamiento de las falencias evidenciadas en las auditorías internas y externas de las instituciones.</p> <p>Falta de apoyo de la institución y organismos competentes para el desarrollo de planes y estrategias de mejoramiento.</p> <p>Inexistencia de modelos de liderazgo que promuevan la movilización de los actores educativos hacia el mejoramiento institucional.</p> <p>Poca implementación de planes de seguimiento a las dificultades detectadas en los procesos de autoevaluación.</p>
	Gobierno escolar	<p>Problemas asociados a la corrupción en los organismos de control internos y externos a la institución.</p> <p>Falta de autonomía de los miembros que integran los órganos colegiados de control y dirección.</p>
	Cultura	Tensiones y rupturas en la comunicación entre

Área de gestión	Proceso	Prácticas directivas que inciden negativamente en la calidad educativa
	institucional	<p>docentes y directivos docentes sobre los temas académicos de las instituciones.</p> <p>Planes de promoción y reconocimiento de logros desactualizados.</p>
	Clima escolar	<p>Manuales de convivencia que restan legitimidad a la autoridad del docente en la escuela.</p> <p>Infraestructuras físicas en mal estado.</p> <p>Hacinamiento escolar en las aulas.</p>
	Relaciones con el entorno	<p>Inoperancia de proyectos que promuevan la participación de los padres de familia en los procesos de las instituciones.</p> <p>Disociación entre directivos/docentes/padres de familia/estudiantes.</p> <p>Poco seguimiento de los organismos competentes a los planes implementados en las instituciones.</p>

Fuente: Elaboración de los autores.

Se ponen en evidencia un conjunto de prácticas inadecuadas en las instituciones que están incidiendo en el desmejoramiento de los resultados académicos de la educación del distrito. *“Además la cobertura es insuficiente y, en general, la calidad es muy baja, lo que hace que el progreso de la educación no se*

pueda desarrollar ni siquiera de forma aceptable, especialmente en el distrito de Santa Marta” (Actor educativo). Los mismos docentes y directivos docentes sostienen que “la gestión directiva actualmente a nivel distrital viene desarrollando unas prácticas inadecuadas que no permiten que las instituciones educativas despeguen a un nuevo plano y permitan alcanzar las metas propuestas como es la calidad educativa” (Actor educativo).

Profundizando en las concepciones de los actores educativos sobre esta realidad directiva de las instituciones de educación pública del Distrito, ellos hacen alusión a unas implicaciones negativas derivadas de las posturas administrativas asumidas por los directivos al momento de desempeñar sus funciones en la gestión

Incide negativamente la actitud del director de la institución el cual se ha convertido en un administrador de los recursos y ha dejado de lado el interés por buscar el bien común de la comunidad educativa. Los directores en muchas ocasiones no se interesan por brindar soluciones a las necesidades fundamentales de la institución que permitan mejorar los procesos educativos. (Actor Educativo)

En este sentido, López (2010) señala que además de hacer énfasis en la administración de los recursos, es necesario el desarrollo de una gestión escolar eficiente promueva el fortalecimiento de competencias académicas y personales en los estudiantes y les permitan un buen desempeño en los modelos de evaluación oficiales.

En este sentido, emerge una nueva concepción en la gestión de las organizaciones escolares que promueve una visión de las instituciones como organismos vivos y complejos donde confluyen unos elementos instituidos e instituyentes.

Las practicas burocráticas y rutinarias, el desconocimiento de los elementos fundamentales de una gestión directiva sustentada desde nuevos paradigmas que superen las preconcepciones convencionales de una gestión solo para el mantenimiento desarticulada del elemento pedagógico que gestiona la formación humana y el fundamento socio político que nos ubica en un interés emancipador como esencia de la educación. (Actor Educativo)

Se evidencia así que las prácticas de gestión directiva están afectando de manera negativa la calidad de la educación en el distrito. En consecuencia es necesario explorar las prácticas propias del cumplimiento de la misión de la escuela que también contribuyen a los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes en las organizaciones escolares.

Prácticas de gestión académica que inciden de manera negativa en la calidad de las instituciones educativas del distrito de Santa Marta.

Raczynski (2001) expresa que la gestión educativa no consiste solamente en la evaluación cotidiana y tradicional de los procesos de aprendizaje de los estudiantes sino que debe considerar otros aspectos de la acción educativa. En este sentido, la gestión académica involucra una serie de procesos asociados al

diseño curricular, prácticas pedagógicas, gestión del aula y el seguimiento académico.

Las variables académicas son las que mayor inciden en la calidad de las organizaciones educativas (Brunner y Elacqua, 2003). En este orden de ideas, cuando las prácticas que se ejecutan en la escuela no están alineadas a las perspectivas de mejoramiento institucional pueden ejercer repercusiones negativas sobre los resultados educativos. En la tabla 2 se muestran las prácticas de gestión académica que a juicio de los docentes y directivos docentes están influyendo de manera negativa en la calidad de educación en Santa Marta.

Tabla 2: Prácticas académicas que inciden negativamente en la calidad educativa.

Área de gestión	Proceso	Prácticas académicas que inciden negativamente en la calidad educativa
Gestión académica	Diseño pedagógico (curricular)	<p>Falta de apropiación de los modelos pedagógicos por parte de algunos docentes.</p> <p>Restricciones en los modelos de evaluación por parte del Estado.</p> <p>Inadecuada gestión del personal docente.</p> <p>Planes de estudios no adaptados a las nuevas políticas educativas del sector.</p> <p>Enfoques metodológicos que no contribuyen al desarrollo de competencias integrales en los estudiantes.</p>

Área de gestión	Proceso	Prácticas académicas que inciden negativamente en la calidad educativa
		<p>Falta de resignificación de los proyectos educativos.</p> <p>Falta de los recursos tecnológicos y académicos para fortalecer los procesos de aprendizaje.</p>
	Prácticas pedagógicas	<p>Docentes nombrados sin formación pedagógica.</p> <p>Desmotivación de los docentes al orientar las clases.</p> <p>Problemas en la comunicación de las estrategias pedagógicas de la institución.</p> <p>No se promueve la investigación como eje transversal del proceso formativo de los estudiantes.</p> <p>Poco seguimiento y control al cumplimiento de los tiempos y actividades de los docentes.</p> <p>Los docentes y directivos no comparten sus experiencias pedagógicas con la comunidad</p>

Área de gestión	Proceso	Prácticas académicas que inciden negativamente en la calidad educativa
		educativa de la institución.
	Gestión de aula	<p>Poca planeación de las clases por parte de los docentes.</p> <p>Falta de liderazgo pedagógico en el aula.</p> <p>Modelos de evaluación que no responden a los contenidos desarrollados en aula.</p> <p>Implementación de estilos pedagógicos desactualizados y no acordes con las particularidades del aula.</p>
	Seguimiento académico	<p>Falta de seguimiento de la institución a los resultados de las evaluaciones.</p> <p>Falta de funcionamiento de los planes de mejoramiento a partir de los resultados de las evaluaciones.</p> <p>Gestión académica que no considera las necesidades y condiciones de personas con características especiales.</p> <p>Poca implementación de actividades extracurriculares que permitan a los</p>

Área de gestión	Proceso	Prácticas académicas que inciden negativamente en la calidad educativa
		<p>estudiantes adquirir competencias integrales en su formación.</p> <p>Carencia de espacios para la socialización de los resultados de la institución y los estudiantes en las pruebas internas y oficiales.</p> <p>Inexistencia de estrategias de seguimiento a los graduados de las instituciones.</p> <p>Modelos de seguimiento académico enfocados hacia la atención de indicadores del Ministerio y no hacia el mejoramiento educativo.</p>

Fuente: Elaboración de los autores.

Las marcadas falencias del sistema educativo de orden público en el distrito de Santa Marta están marcadas por la existencia de unos procedimientos y prácticas negativas que inciden en los resultados académicos de los estudiantes y las instituciones. En este sentido, los actores educativos sostienen que no se han realizado procesos de exploración serios que evidencien las problemáticas de la calidad educativa. *El problema de la educación lo están mirando por el resultado de las pruebas, pero no se ha mirado la situación actual del docente de aula, sus*

conocimientos hacia las competencias y los componentes mínimos que debe adquirir. (Actor Educativo)

Por otro lado, los actores educativos exponen que la falta de implementación de políticas educativas a largo plazo no permite el desarrollo del sector educativo y distrital y limita los resultados obtenidos en términos de calidad.

La ausencia de prácticas de gestión que se sustenten teóricamente, es decir, se mantienen prácticas empíricas que se direccionan las escuelas atendiendo la solución de problemas inmediatos o de corto plazo o en su defecto prevalece una dirección que se reduce a un manejo tecno administrativo condicionado por las políticas de gobierno. (Actor Educativo)

Es necesario intervenir, desde una perspectiva académica, administrativa y social, los procesos escolares en las instituciones para el mejoramiento de los niveles de calidad. Según Martinic (2002) es necesario que en la escuela existan buenas relaciones entre docentes y estudiantes, objetividad en los objetivos institucionales, y además, *“los directores organizan espacios de reflexión; establecen relaciones positivas con sus profesores; promueven la participación en las decisiones académicas e intercambios de experiencias e involucran a directivos, profesores, estudiantes y padres en el mejoramiento de los resultados”* (p. 27)

A Manera de Conclusiones Iniciales

La calidad de las organizaciones educativas en el distrito de Santa Marta denota unas falencias significativas en los procesos formativos y de gestión, donde los estudiantes no logran resultados óptimos en las pruebas oficiales del Ministerio de Educación y los centros educativos no cumplen plenamente con las condiciones básicas para garantizar procesos efectivos. En este sentido, existen retos importantes que merecen especial atención desde la configuración de políticas educativas por parte de las entidades correspondientes.

La gestión directiva al ser un área que se enfoca en la orientación general de las organizaciones escolares, abarca un conjunto de procesos que impactan el funcionamiento organizacional y determinan los resultados en los indicadores que se han establecido por los organismos de control correspondientes. En las instituciones educativas públicas de Santa Marta, se reconocen unas prácticas de dicha gestión que impactan de manera negativa a las organizaciones. Estas prácticas, enfocadas en todos los procesos propios de la gestión directiva, abarcan componentes relacionados con la falta de claridad en los horizontes institucionales de la organización, los proyectos educativos que no responden a las necesidades y realidades del territorio, las tensiones entre los discursos administrativos y pedagógicos en la institución, la inexistencia de modelos de liderazgo emergentes que prioricen la construcción y movilización social de la escuela, las dificultades en el cumplimiento de las funciones de los órganos de control, las rupturas en la cultura y el clima de las instituciones y una desarticulación importante con el entorno.

La gestión directiva responde a unas necesidades organizacionales de direccionar los aspectos institucionales hacia unos horizontes claros de formación de jóvenes con competencias pertinentes para enfrentar nuevos escenarios en su crecimiento personal y académico, por lo tanto, requiere de unos esfuerzos significativos por parte de los actores sociales vinculados a los procesos escolares y de una articulación de recursos desde de las instituciones hasta los organismos reguladores de los sistemas escolares.

Por otro lado, la gestión académica se configura como un área de orden misional de los centros escolares al encargarse de los procesos pedagógicos y curriculares que integran el componente académico de las instituciones. Es a partir de los alcances de la gestión académica que los estudiantes adquieren las habilidades y destrezas suficientes relacionadas con los procesos formativos que desarrollan, por lo tanto, se convierte en un elemento de impacto significativo en la calidad de las organizaciones escolares.

Las prácticas de gestión académica que se reconocen en las percepciones de los actores sociales participantes en la investigación se enfocan también en los diversos procesos propios de la gestión, donde las incidencias negativas se desprenden principalmente de unos proyectos educativos descontextualizados y poco apropiados por los actores sociales, la falta de disponibilidad de recursos tecnológicos y académicos para el normal desarrollo de las actividades académicas, la desarmonización entre la orientación de las cátedras y la formación de los docentes, la no planificación de las actividades en el aula que conllevan a aplicar evaluaciones que no interpelan los contenidos de los

programas ni las competencias de los estudiantes y unas marcadas dificultades en el seguimiento a los resultados de las evaluaciones académicas de la institución tanto internas como externas.

En términos generales, las áreas de la gestión educativa que tienen un mayor impacto sobre la calidad de las organizaciones escolares, son la gestión directiva y académica. La primera enfoca sus procesos hacia un direccionamiento de la institución en función de sus horizontes y la segunda contempla las actividades que dan cumplimiento a la misión de la escuela de formar personas para la vida. Por lo tanto, requieren de la articulación de esfuerzos y articulaciones entre la escuela, la sociedad y el Estado para responder de manera pertinente a las necesidades de las comunidades a partir de la generación de competencias y habilidades en los jóvenes educandos.

En la ciudad de Santa Marta existen dificultades importantes en la gestión de las organizaciones escolares y en la calidad de sus procesos formativos, que reclaman especial atención en la regulación de los sistemas escolares y los responsables de la administración distrital, pensando en las posibilidades de transformación del territorio a partir de la calidad educativa. Además, es importante que se generen espacios académicos para la formación avanzada e investigativa de los docentes y directivos docentes en el campo de la gestión educativa para potenciar las capacidades de los responsables de liderar los procesos directivos y académicos en las instituciones.

Referencias Bibliográficas

- Audirac, C. (2012). Sistematización de la práctica docente. México: Trillas
- Barrientos, A., & Taracena, E. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13 (36), 113-141. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003606>
- Brunner, J. & Elacqua, G. (2003). Factores que inciden en una educación efectiva. Recuperado de http://www.archivochile.com/edu.doc_analit/est_doc_analit00027.pdf.
- Chapela, M., & Jarillo, R. (2006). Políticas educativas: fuerzas y resistencias en el campo de la educación. *Reencuentro*, 45, 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34004503>
- Cifuentes, R. (1999). La sistematización de la práctica del trabajo social. Buenos Aires: Editorial LUMEN/HVMANITAS
- Decreto 1278. Estatuto de Profesionalización Docente, 19 de junio del 2002, Bogotá, Colombia.
- Denzin, N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Deslauriers, J. (2004). *Investigación Cualitativa: Guía Práctica*. RUDECOLOMBIA. Pereira, Colombia: Ediciones Papiro.

Fabela, M., & García, A. (2014). Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 6 (13), 65-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281031320005>

Freytes, A. (2002). Reforma a la gestión educativa e identidad profesional de los docentes en Argentina: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7 (20), 579-607. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002005>

Janesick, V. (1994). The dance of qualitative research design: Metaphor, methodolatry, and meaning. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (págs. 209-235). Thousand Oaks: Sage.

López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos*, 36 (1), 147-158. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173516404008>

Martinic, S. (2002). Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes. *Revista de Educación*, 292, 27-28.

Maussa, E. (2014). Características, principios y fines de la evaluación del desempeño docente. *Revista Praxis*, 10, 8-20. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/1355>

Ministerio de Educación de Colombia. (2015). Pruebas Saber. Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-244735.html>

Miranda, J., & Miranda, J. (2012). Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México. *Educere*, 16 (53), 43-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35623538006>

Murcia, N., & Jaramillo, L. (2000). *La investigación cualitativa. La investigación etnográfica*. Armenia: Kinesis.

Raczynski, D. (2001). Evaluación: una herramienta para mejorar. *Revista de Educación*, 290, 9-12. Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CEvaluaci%C3%B3n.pdf>

Rivero, J. (2005). Políticas educativas y exclusión: sus límites y complejidad. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3 (2), 33-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55103204>

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Métodos de investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.

Rodríguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico-cultural. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 10, (1), 1-28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713068015>

Sánchez, J. (2012). *La constitución del objeto de estudio de la Línea de Investigación sobre Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos*.

Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad del Magdalena –
RUDECOLOMBIA. Santa Marta, Colombia.

Sánchez, J., Linero, D., & Martínez, M. (2014). Ocultamiento del discurso pedagógico frente al discurso administrativo en la gestión de las organizaciones educativas. *Revista Clío América*, 8 (15), 36-46. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/828>

Sandoval, L., Quiroga, C., Camargo, M., Pedraza, A., Vergara, M., Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11(2), 11-48. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/rt/printerFriendly/729/1707>

Torres, M., Vélez, J., & Altamar, F. (2015). La calidad de la educación superior en Colombia. Una aproximación econométrica 2007-2012. *Revista Clío América*, 9 (18), 143-156. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1532>

Viloria, J., Bertel, M., & Daza, A. (2015). Percepciones estudiantiles sobre el proceso de acreditación institucional por alta calidad del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena. *Revista Praxis*, 11, 89-102. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/1557>

Viloria, J., Daza, A., & Pérez, K. (2016). Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones. *Ánfora*, 23(40), 169-194. Recuperado de <http://publicaciones.autonoma.edu.co/index.php/anfora/article/view/162>